

УПРАВЛЕНИЕ
СБЫТОМ

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

Издательский дом «Имидж-Медиа»**Главный редактор:**Тимур Асланов
aslanov@image-media.ru**Выпускающий редактор:**Татьяна Викторова
editor.sellings@gmail.com**Отдел рекламы:**

reklama@image-media.ru

PR-менеджер:Ирина Тарасова
event@image-media.ru**Отдел подписки:**Светлана Зотова
klient@supersales.ru**Отдел доставки:**

jurnal@image-media.ru

Экономико-правовое обеспечение:

Наталья Культина

Верстка:

Максим Голубцов

Корректор:

Инна Назарова

Адрес редакции:127018, г. Москва, ул. Полковая,
дом 3, стр. 6, каб. 305
Тел.: (495) 540-52-76**Подписные индексы:**Подписные индексы:
12644 по каталогу «Урал-пресс»
ПР856, Т 1085 по каталогу
«Почта России»
84257 по каталогу «Прессинформ»
84257 по каталогу
«Пресса-подписка»
ПР856, Т 1085 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 25.10.2021 г.
Отпечатано в ООО «Печатная
Мастерская РАДОНЕЖ».
Тираж 5000 экз.
Распространяется только
по подписке.**Территория распространения:**Российская Федерация, Украина,
Белоруссия, Казахстан,
страны Балтии

Продажи на маркетплейсах стали в последние годы перспективным каналом продаж для многих компаний. Но, несмотря на нарастающую популярность маркетплейсов, многим компаниям не избежать типичных ошибок при использовании этого канала сбыта. О том, какие ошибки совершаются при продажах на маркетплейсах и как их избежать, расскажет сегодня совладелец компании «СеллерМАРКЕТ», руководитель маркетплейс-направления Анна Шафигуллина.

Как не допустить стагнации и спада продаж? Как создать УТП? Как увеличить средний чек? Как сформировать команду отдела продаж? Как осуществить перезагрузку отдела продаж? Как и зачем дарить клиентам подарки? Ответы на эти и другие вопросы управления отделом сбыта читайте сегодня в номере.

Успешных продаж!



ТИМУР АСЛАНОВ,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

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

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

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

Анна Шафигуллина

ТЕМА НОМЕРА

ОШИБКИ ПРИ ПРОДАЖАХ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

6

Ольга Перцева

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ПЕРЕЗАГРУЗКА ОТДЕЛА ПРОДАЖ:
С ЧЕГО НАЧАТЬ?**

11

Михаил Командышко

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**КАК СЕГОДНЯ НЕ ДОПУСТИТЬ СТАГНАЦИИ
И СПАДА ПРОДАЖ**

16

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ:
КАК НЕ УПУСТИТЬ ВАЖНОЕ?**

19

Александр Высоцкий

ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ

**ЭФФЕКТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ ОТДЕЛА ПРОДАЖ
КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ УСПЕХА КОМПАНИИ**

33

Николай Грушко

ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ

**МОЛОДЫЕ КАДРЫ В АПК:
КАК ИХ ПРИВЛЕКАТЬ И МОТИВИРОВАТЬ**

37

Михаил Командышко

ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

42

Константин Тесов

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

**КАК СОЗДАТЬ УТП В СЕКТОРЕ B2B:
ОТ ТЕОРИИ К ДЕЙСТВИЯМ**

50

<i>Мария Ларионова</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	
ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ ПРОИГРАННОГО ТЕНДЕРА		52
<i>Ирина Кузнецова</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ: КАК ДОСТИЧЬ УСПЕХА		54
<i>Сергей Шиков</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	
ПОВЫШАЕМ ЛОЯЛЬНОСТЬ: 4 СПОСОБА СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ КЛИЕНТ САМ ПРИХОДИЛ К ВАМ		56
<i>Михаил Командышко</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	
КАК УВЕЛИЧИТЬ СРЕДНИЙ ЧЕК		62
<i>Елена Макарова</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	
АКТУАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОДАЖ		65
<i>Алексей Речкалов</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	
КАК ДАРИТЬ ПОДАРКИ КЛИЕНТАМ		87
<i>Андрей Лукашевич</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	
РОСТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ ЗА СЧЕТ АВТОМАТИЗАЦИИ РАБОТЫ		93
<i>Кристина Ливенцева</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	
ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ		96

ОШИБКИ ПРИ ПРОДАЖАХ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ



Анна Шафигуллина,
свладелец компании «СеллерМАРКЕТ»,
руководитель маркетплейс-направления

Торговля на маркетплейсах последние несколько лет растет семимильными шагами. Каждый второй выходящий на электронные торговые площадки продавец, несмотря на доступность информации на специальных порталах для продавцов, продолжает совершать типичные ошибки.

ОШИБКА 1. ОТСУТСТВИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ НАВЫКОВ И ЗНАНИЙ В E-COMMERCE

Для успешного вхождения в онлайн-торговлю нужны типичные для предпринимателя компетенции:

- предпринимательские: выбор ниши, подбор персонала, ведение учета;
- работа с поставщиками и закупки, способность договориться о наиболее выгодных условиях;
- навыки работы с маркетплейсами.

Если у вашей компании и у вас нет какой-то компетенции, то следует развить в себе необходимые навыки или добавить в команду специалиста, или отдать функцию на аутсорс.

Бизнес не рулетка, если надеяться на удачу, шансы на финансовый успех будут стремиться к нулю.

ОШИБКА 2. ВЫВОД ВСЕГО АССОРТИМЕНТА НА МАРКЕТПЛЕЙС

Многие продавцы отправляют на склад маркетплейса максимальные партии товара и широкий ассортимент, не анализируя спрос именно этого продукта на конкретном маркетплейсе и в Интернете в целом, в надежде, что продается всё. Но в этом нет рационального зерна.

Экономика на маркетплейсе сложная, нужно учесть много факторов: комиссию маркетплейса, логистику, стоимость хранения на складе и дополнительные расходы, например, на рекламу. Некоторые товары вообще не

подходят для продажи онлайн в силу необходимости консультации специалиста при их выборе (например, ортопедические товары).

Еще один вариант этой ошибки – выйти на все маркетплейсы сразу с одним товаром и с одной стратегией для всех маркетплейсов. Это может дать непредвиденный результат: товар и маркетплейс не подходят друг другу. Как бы не была популярна Lamoda, но отправленные на нее аксессуар для кухни вряд ли разлетятся как пирожки, туда скорее пойдут за курткой или парой туфель. У каждого маркетплейса своя специфика.

Что предпринять? Изучать условия маркетплейса, четко определять категорию товара, цену, учесть динамику спроса с учетом специфики разных регионов, анализировать аудиторию конкретного маркетплейса и предложить им то, что они привыкли там покупать. Для начала лучше освоить одну площадку, а потом переключаться на другие.

ОШИБКА 3. ДЕФИЦИТ НА СКЛАДЕ

Решающий «прощупать» почву продавец чаще всего совершает гру-

НЕКОТОРЫЕ ТОВАРЫ ВООБЩЕ НЕ ПОДХОДЯТ
ДЛЯ ПРОДАЖИ ОНЛАЙН В СИЛУ
НЕОБХОДИМОСТИ КОНСУЛЬТАЦИИ
СПЕЦИАЛИСТА ПРИ ВЫБОРЕ ТОВАРА.

бую ошибку: заводит мелкую партию и ждет. Тут товар разлетается за пару дней. А те, кто положил товар в корзину, вдруг видят, что товара нет на складе. Что в этот момент происходит? Покупатель не станет ждать поступления товара (если это не знаменитый бренд, за которым «охотятся»), а пойдет искать аналогичный товар у других продавцов. А еще карточка товара, шагнувшая вверх, стремительно снизит свои позиции. То есть, по сути, спрос есть — товара нет. Реанимировать карточку сможет только срочное пополнение склада.

А если склад далеко и поставка задерживается? Прежде чем делать пробную партию, проверьте, налажено ли производство второй партии, сможете ли вы быстро доставить ее, как только увидите недостаточность товара на складе? Метод проб и ошибок поможет выйти на оптимальные объемы поставок на склад. Универсальной формулы в этом вопросе быть не может, все зависит и от типа товара, и от вашего участия в его продвижении.

ОШИБКА 4. ОТСУТСТВИЕ СЕРТИФИКАТОВ

С недавних пор Wildberries по договору оферты не требует наличия сертификатов соответствия, товарного знака, разрешительной документации при загрузке товара. Однако это не значит, что их не должно быть вовсе. Клиент в любой момент может запросить документы на товар и предоставить его нужно в течение 24 часов. Если не успеете, то ваш товар снимается с продажи и попадает в бан. При частых нарушениях возможны штрафы до 5 млн рублей.

Обезопасьте свое дело и подготовьте все документы еще до оформления поставки.

ОШИБКА 5. НИЗКОЕ КАЧЕСТВО ТОВАРА

Откровенно некачественные товары продавать не получится. Да, продажи пойдут, но как только товар попадет в руки к покупателю, тот оценит его очно и вер-

нет, потребовав оплату назад, еще и отзыв отрицательный напишет. Вы уйдете в минус из-за большого числа отказов и оплаты логистики в обе стороны, а карточка упадет в рейтинге.

Что делать? Тщательно выбирать поставщика товара, и если есть возможность, то вручную проверять товар на наличие брака.

ОШИБКА 6. МИНИМАЛЬНЫЙ КОНТЕНТ

Невнимательность селлера к контенту приведет к снижению интереса покупателя. Покупатели выбирают глазами, они хотят знать максимум о товаре и увидеть его со всех сторон.

Создайте эксклюзивные фотографии товаров, даже если вы продаете чужой бренд. Дополните рич-контентом фото 360° и видео, где товар продемонстрирован в использовании.

Фотографии одежды постарайтесь снять на разных моделях, это позволит оценить, как сидит вещь на разных типах фигуры.

Фото- и видеоконтент должны быть правдоподобны, фотошопу — нет. Введение в заблуждение о товаре спровоцирует возвраты и штрафы маркетплейса, например, у Wildberries — до 500 тысяч рублей.

Какое решение? Изучите рекомендации маркетплейса по заполнению и требования к фото. Обратите внимание, что фотографии с инфографикой для Wildberries не подойдут для Ozon, и наоборот. В текстовой части заполните абсолютно все строчки. Важна каждая деталь: наличие батареек в комплекте, оттенки материала, размеры, автор рисунков книги или автор перевода, какие герои изображены, указание праздников. Если каким-то особенностям не хватает графа, то обозначьте их в тексте карточки. Отсутствие деталей препятствует покупке.

ОШИБКА 7. НЕПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛЕННАЯ КАТЕГОРИЯ И НАЗВАНИЕ

Люстра или светильник? Мат для йоги или коврик для йоги? Сал-

фетка или скатерть? Если предмет поместить в неправильную категорию и выбрать неверное название, то покупатель пройдет мимо. Он даже и подозревать не будет о существовании вашего продукта. Ошибка достаточно частая и очень ощутимая.

Так что заходим в поиск и смотрим, какие запросы наиболее частые в категории, по каким поисковым запросам покупатель находят товар.

ОШИБКА 8. ОТСУТСТВИЕ ОБЩЕНИЯ С ПОКУПАТЕЛЕМ

Отсутствие работы с отзывами и вопросами — увесистая ошибка. Не работают с этой частью продавцы по разным причинам: не считают эту площадку главным каналом продаж, не хватает времени, думают, что это должен делать сам маркетплейс. В любом случае гарантирован отрицательный эффект. Хороший отзыв или плохой, глупый вопрос или действительно важный, вежливый или грубый, единственно правильное решение — отвечать. Отзыв ждет обратной связи. Если ответа нет, то и покупательской лояльности тоже неоткуда взяться. Люди не любят писать в пустоту.

Какой должен быть ответ: шаблонный или эксклюзивный? Начните с шаблонов, подготовьте стандартные ответы, так избежите грамматических ошибок и сократите время ответа. Но не стремитесь вставить шаблон везде, некоторые отзывы и вопросы требуют индивидуальной проработки.

Как еще можно общаться с покупателем? Стимулируйте написание отзывов с помощью добрых посланий, вложенных в упаковку. Обратите внимание: оставлять в заказах просьбу оставить отзыв за деньги запрещено. За это ваш магазин могут заблокировать.

ОШИБКА 9. НЕВНИМАТЕЛЬНОСТЬ К ОТЧЕТНОСТИ

Достаточно часто встречаются нестыковки информации из вашего банка и отчетностью маркетплейса. Это связано с удвоением заказов,

отменами и возвратами, задержками перечислений за проданные товары.

Как справиться? Если получили расхождение, то не откладывайте и не копите вопросы, решайте и уточняйте у маркетплейса сразу. Получив отчет, погружайтесь в него полностью. А также ведите свой учет движений товаров, не полагайтесь только на данные интернет-площадки.

ОШИБКА 10. ИГНОРИРОВАНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ЧАСТИ

Оферта и список инструкций — считайте, «настольная книга» любого продавца. Часто продавцам не хватает времени на их изучение. Но если вы подписываете договор не глядя, есть риск получить вместо заказов штрафы. Дело не в мелких штрафах, а в правилах и их соблюдении. Нарушение правил влечет штрафы,

иногда существенные. Могут оштрафовать за ссылку на личный сайт в описании товара, за просроченные товары, за отсутствие сертификата ЕАС, за срыв срока поставки, использование чужого товарного знака.

Например, СберМегаМаркет может потребовать с продавца, использовавшего чужой товарный знак, компенсацию за убытки в результате его недобросовестных действий.

А также за каждое нарушение прав на товарный знак предусмотрен штраф 30 тысяч рублей.

AliExpress также требует компенсацию убытков и издержек из-за таких нарушений пунктов договора в отношении интеллектуальной собственности. Более того, чужие товарные знаки нельзя использовать и в описании, и при подборе ключевых слов. За исключением сопутствующего товара, например, чехлов для iPhone. Но если на чехле есть лого-

тип Apple, то придется предоставить разрешительные документы бренда.

Возможно ли избежать? Изучите договор между вами и маркетплейсом, только знания помогут избежать потерь. Если не желаете этим заниматься, то поручите наемному сотруднику или делегируйте задачу технологическому партнеру.

Как бы маркетплейс ни был заинтересован в росте продаж, подстраиваться под одного продавца маркетплейс не будет. Репутация, выращенная годами, как у маркетплейса, так и у продавца, очень хрупкая.

Хотите избежать ошибок? Узнайте, как эффективно продвигать именно ваш товар, изучите все о комиссиях, свяжитесь с технологическим партнером или сервисным оператором маркетплейса. Убедитесь, что ваши товары или услуги соответствуют документам и нормативно-правовым актам Российской Федерации.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ЯН ПУШКАРЕВ,

основатель CEO-платформы для начинающих маркетплейсов Market Mafia

В 2021 году огромный процент предпринимателей выбирает своим новым именно заработок на маркетплейсах. Причем колоссальная популярность Wildberries, Ozon и других маркетов приводит на рынок e-commerce не только «акул» бизнеса, но и начинающих работяг. Далекие от бизнеса продавцы сталкиваются с целым рядом очевидных и неочевидных трудностей, раз за разом приводящих к значимым финансовым потерям.

Ошибки допускаются во всем — от ошибочного ценообразования до отсутствия аналитики при выборе товара и поиске ниши. Да-да, многие продавцы все еще отказываются видеть очевидную необходимость в анализе рассматриваемой к закупке продукции, конкуренции в нише, цен, спроса, предложения, возможных трудностей логистики, закупки и сертификации. Продавцы полагаются на только им ведомое «чутье», покупают на 100% депозита товар, который в дальнейшем не смогут реализовать и прогорают. Это самая частая и самая фатальная ошибка. Но это еще не все.

Провести анализ ниши недостаточно. Важно провести его правильно, учитывая все параметры в совокупности. И это сильно труднее, чем может показаться на первый взгляд. Простого желания для этого всегда будет мало. Нужен опыт, логика и кропотливость. Давайте разберем эту ошибку подробнее и докапаемся до глубины. Когда мы анализируем

продукцию в нише, мы можем обратить внимание на: количество товаров у конкурентов, количество отзывов, количество выручки и продаж у сильнейших конкурентов в среднем в месяц и за последний месяц, на обороты всей ниши в месяц, на трендовость ниши и ее сезонность согласно wordstat и google trends, на рекомендации аналитических сервисов, на уровень инфографики и маркетинга конкурентов, на требования к сертификации, на доступность логистики и закупки и на рентабельность.

Итак, у нас есть ряд критериев и параметров. И проблема продавцов зачастую в том, что они слишком однобоко подходят к анализу ниши, концентрируются на чем-то одном и игнорируют все параметры разом, в совокупности. Продавцы могут слишком сконцентрироваться на том, что у конкурентов мощнейшая инфографика, маркетинг и дизайн и не задуматься о том, что можно нанять дизайне-

ра, который делает лучше. Или же думают, что в нише очень мало выручки (всего лишь 150–200 тысяч рублей в месяц у топовых конкурентов), но не обращают внимания на тот факт, что количество товаров невелико, у конкурентов слабая инфографика, а значит, они плохо доносят информацию до потребителя, и значит, что очень легко стать топ-1 в нише.

Или, наоборот, селлеры видят, что в нише есть сильнейшие конкуренты с огромным количеством отзывов и потрясающей инфографикой, но не обращают внимания, что таких конкурентов всего двое — есть опция занять топ-3 и конкурировать не с ними, а со всем остальным слабым и неуклюжим рынком и иметь обороты не хуже, чем у топ-2.

Или, опять же, поставщики видят сильнейшую конкуренцию и не обращают внимания, что в рассматриваемой нише настолько огромное количество денег и спрос на продукцию, что в нишу можно войти уже только потому, что в ней настолько много нераспределенных денег, что хватит еще и на тысячу предпринимателей. Зачастую поставщики обращают внимание лишь на один параметр и не могут принять взвешенное решение на основе всех факторов в совокупности. А самое болезненное здесь то, что экспертов, умеющих работать с рынком правильно, практически не найти, а значит, и не у кого попросить совета.

Следующая банальная ошибка — неправильное определение цены, скидки и промокоды при продаже. В каждой нише есть определенный ценовой коридор, в рамках которого концентрируются максимальные объемы продаж. Торговать сильно ниже рынка или сильно выше рынка — нельзя. Да и даже если параметры цены были определены правильно, нужно суметь не забыть установить сами скидки и промокоды, что, поверьте, бывает. Да, и, к слову, нужно участвовать в акциях.

Календарь акций — классический инструмент продвижения продукции

любого опытного селлера, а вот новички зачастую пользуются им только в случае крайней необходимости. И зря. Выбирая, показать товар по акции или вне акции, маркетплейсы всегда выберут первых. Охваты и продажи при участии в акциях всегда невысокие. А не участвующие довольствуются и вовсе падением охватов и возможным повышением комиссии маркетплейса. Но и участвовать в акциях нужно уметь. Чтобы участвовать в акции, поставщик обязан повысить скидку на свой товар (или промокод, в зависимости от условий в акции). А что если скидка и так максимальная, а повышать — значит торговать в минус? А когда понижать, если следующая акция начинается сразу после текущей и цену потребуют снизить еще сильнее? В этом блоке скрыт целый ряд ошибок и взаимозависимых проблем.

Действительно, бизнес-модель большинства маркетплейсов построена таким образом, что акции проводятся еженедельно или (реже) раз в 2–3 недели, и для участия в акциях маркетплейс требует понижать цену от уровня, зафиксированного 2–3 недели назад. Эта система служит для того, чтобы поставщики не повышали резко цены перед установкой скидок для участия в акции. Это служит защите покупателя от манипуляций ценой и рынком. И это же создает огромную проблему у начинающих селлеров, которые по неумению эффективно участвовать в акциях или продают огромные партии товара по себестоимости, или уходят в минус, или просто не зарабатывают достаточно по причине отсутствия какого-либо участия в акциях.

Что же делать и какую верную стратегию строить? Прежде всего важно изначально подбирать товар, отличающийся в оптовой стоимости закупки у поставщика от средней цены аналогичных товаров на маркетплейсе в два, а лучше даже в три раза. Это условие позволит устанавливать цены и скидки не впритык и иметь возможность в любой момент начать участие в акции без зна-

чимых потерь для рентабельности продукта.

Во-вторых, не стоит устанавливать цену ниже основного ценового коридора ниши. Даже если у поставщика есть возможность торговать сильно дешевле конкурентов — не стоит. Это не позволит снижать цену дальше для участия в акциях и получать самые крупные прибыли. И наконец, после участия в двух-четырех (в зависимости от конкретного товара) акциях подряд товару нужно передохнуть. Важно возвращать цену в диапазон без акции и держать его там несколько недель, чтобы потом влезать в акции по новой и понижать цену от стандартной цены, а не сниженной.

Ну и, наконец, многие поставщики покупают товар, создают карточку товара, делают первую поставку и считают, что всё. Бизнес закончен, можно ничего не делать и отдыхать. Но это вовсе не так. Бизнес — это не то же самое, что инвестирование. Быть предпринимателем — значит предпринимать действия, направленные на создание и развитие своего дела. И предпринимать без остановок.



МАКСИМ ЛОГИНОВ,

предприниматель и криэйтор, развивает бренд бижутерии JERONI и создает бренд одежды и аксессуаров в сегменте middle+ TOS

Маркетплейсы сегодня — один из главных инструментов для развития товарного бизнеса. Они не только снизили порог входа в данное направление, но и позволяют решить проблемы с привлечением трафика. Однако далеко не все так просто, как

обучают на курсах и далеко не каждый поставщик знает, как избежать ключевых ошибок. Для начала давайте определимся, что ошибки селлеров можно поделить на несколько категорий: анализ ниш, анализ товара, неправильное продвижение, неправильное позиционирование, неправильная экономика и неправильная работа с поставками. Поговорим подробнее о каждой.

ОШИБКА 1. НЕПРАВИЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НИШИ

Анализ ниши на маркетплейсах включает в себя два основных направления: общий объем продаж в нише и количество упущенной выручки. Именно второй показатель может дать понимание начинающему селлеру, сможет ли он заработать, зайдя в нишу, или нет. Говоря простым языком, упущенная выручка — сумма, на которую поставщики не смогли продать товар, хотя спрос на него был. Это связано с нехваткой товара на складах или малым количеством поставщиков. Выбирая именно такие ниши (при условии правильно отобранного товара), селлер начнет зарабатывать без серьезных трудностей. Теперь вернемся к общему объему продаж. Данный показатель позволяет понять соотношение процентов между действующими топами и остальными поставщиками. Есть ниши, где топ-селлер забирает 90% продаж на себя, а остальные поставщики делят оставшиеся 10%, и заходить в них можно только с очень весомым конкурентным преимуществом, например, с уникальным товаром или очень выгодной закупочной ценой. Провести данный анализ можно с помощью специальных аналитических сервисов, например, MarketGuru.

ОШИБКА 2. АНАЛИЗ ТОВАРА

Около 70% начинающих селлеров «влюбляются» в свой товар и не уделяют должного внимания анализу потребительского спроса и потребностям покупателей. Расскажу на личном примере: когда я начал заниматься направлением сумок, то

привез в Россию несколько моделей, и одна из них была моим фаворитом. Мне казалось, что она взорвет рынок. На деле оказалось, что покупателям на Wildberries были важны вовсе не стиль, а практичность, и хитом стала совершенно непримечательная, но очень практичная сумка. Чтобы избежать подобных проблем, я советую начать с изучения топовых товаров в выбранной нише. Просматривая отзывы и вопросы покупателей, можно сформировать представление о том, что действительно важно покупателю. Когда мы начали работать по такой методике, то снизили процент «непопулярных» товаров в нашей ассортиментной матрице.

ОШИБКА 3. НЕПРАВИЛЬНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ

Очень многие начинающие селлеры забывают, что бизнес на маркетплейсах — это бизнес. Со всеми вытекающими. Не понимая методик конкурентной борьбы и не изучая работу алгоритмов маркетплейсов, они рискуют быстро потерять в ранжировании и лишиться продаж. Сами маркетплейсы не раскрывают работу алгоритмов, поэтому продвижение чаще всего сводится к постановке и постоянному тестированию гипотез. Не менее важно работать с внутренними инструментами маркетплейсов: участие в акциях, рассылках и работа с платным внутренним продвижением (в случае с OZON, у WB он практически не работает на сегодняшний момент).

ОШИБКА 4. НЕПРАВИЛЬНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Под позиционированием товара понимаются дополнительные ценности. Огромная проблема любого маркетплейса — легкость возврата. По статистике, процент выкупа для категории одежды составляет всего 20% и необходимо постоянно работать над тем, чтобы ваш товар решили забрать из пункта выдачи. Здесь в ход идет упаковка и дополнительная ценность. Многие перепродают

товары прямиком из Китая, не задумываясь о создании своего бренда и не меняя даже упаковку. Именно первое впечатление о товаре значительно влияет на вероятность его выкупа. После того как покупатель принес товар домой, в ход идут дополнительные ценности: кто-то вкладывает открытку-благодарность, кто-то промокод на кэшбек, кто-то маленький подарок. Превышая ожидания покупателя, мы налаживаем с ним связь и уменьшаем вероятность вернуть товар обратно.

ОШИБКА 5. НЕПРАВИЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Далеко не все поставщики понимают реальную себестоимость товара и что в нее закладывать. Селлеры нередко не учитывают «покатушки» товара от склада до ПВЗ и траты на эту логистику. Отсюда мифы, что на маркетплейсах ничего нельзя заработать. Если не закладывать логистику и комиссию, а также не понимать процент выкупа, то поставщик рискует торговать в ноль или даже в минус, не осознавая этого.

ОШИБКА 6. НЕПРАВИЛЬНАЯ РАБОТА С ПОСТАВКАМИ

Работать с российскими базами на одном рынке с поставщиками, которые закупают товар напрямую в Китае, практически бессмысленно. Работая же с Китаем, важно понимать график производства и поставок товара. Иначе селлер рискует попасть в самую страшную ситуацию для продавца на маркетплейсах — уйти в out-of-stock, то есть в ситуацию, что товар на складе МП закончился. После такого маркетплейс моментально выкинет вас из ранжирования и придется заново раскачивать товар. Стоит также учесть, что ситуация с COVID-19 вносит свои коррективы в работу транспортных компаний и прохождение таможи, и грузы идут дольше обычного. Поэтому главная рекомендация — заказывайте товар в большом объеме. Пусть вы «подморозите» деньги в товаре, но не лишитесь своего места в ранжировании.

ПЕРЕЗАГРУЗКА ОТДЕЛА ПРОДАЖ: С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Ольга Перцева,
бизнес-консультант, коуч

Руководители отделов продаж понимают, что сейчас многое изменилось как в потребительском поведении, так и в подходах к продажам. Эти обстоятельства приводят и к необходимости пересмотра организации работы отдела продаж. Иначе компания рискует столкнуться с проблемой спада продаж. Давайте поговорим о том, кому надо произвести «перезагрузку» отдела продаж, чтобы повысить эффективность управления продажами.

Есть приверженцы того, что перезагрузка отдела продаж нужна только тем, у кого не все так гладко идет в продажах, как хотелось бы. А тем, у кого показатели продаж соответствуют запланированным, вроде как можно и не задумываться о перезагрузке. На мой взгляд, такое деление на тех, кому нужно что-то менять в работе отдела продаж, а кому нет, изначально неверное. Тем более сегодня продажи могут идти еще хорошо, а завтра может произойти резкий спад продаж, и менять что-либо может быть уже поздно, да и ресурсов уже на это не будет. Поэтому я бы не рекомендовала расслабляться тем, у кого пока продажи идут хорошо. Впрочем, не стала бы советовать и тем, у кого существуют проблемы с продажами, поскорее торопиться произвести перезагрузку отдела продаж. На самом деле этот критерий вообще не нужно рассматривать как таковой при ответе на вопрос, а нужны ли вашему отделу кардинальные перемены.

Ведь если так рассуждать, то, к примеру, в начале пандемии, когда практически все компании столкнулись со спадом продаж, оттоком клиентов, надо было в срочном порядке произвести перезагрузку подразделения. Но это абсурд. Я не от-

рицаю того, что тогда большинству компаний надо было подстраиваться под новую реальность, но производить глобальную перезагрузку в начавшийся кризис, который, причем, сильно отличался от всех предыдущих кризисных ситуаций, конечно, рискованно и не всегда вообще имеет смысл.

Так кому и когда надо делать перезагрузку отдела продаж? И с чего следует начинать? А начинать надо с того, что в отделе продаж нельзя забывать о том, что надо отслеживать самые разные показатели, надо контролировать работу на самых разных этапах. На основании всей этой информации должна вестись аналитическая работа. И вот если все это осуществляется в вашем отделе продаж, то вы не можете не заметить тех «звоночков», которые будут свидетельствовать о необходимости кардинальных перемен в подразделении.

Когда показатели продаж начинают медленно стремиться к снижению, но при этом на рынке не происходит каких-то глобальных перемен, то, следовательно, причины происходящего с вашими показателями нужно искать внутри отдела, а не вовне. Но даже в этом случае не нужно сразу же пытаться менять все. Невозможно поменять ситуацию к лучшему, если не понимать, а что же привело к ее ухудшению. Ведь если показатели продаж снижаются, а внешних причин для этого нет, то надо, не откладывая в долгий ящик, провести анализ ситуации и найти ту самую причину, которая и стала решающей в данном случае.

Если вы, к примеру, обнаружите, что у вашей компании расширился круг клиентов и персонал отдела продаж не успевает справляться с тем объемом работы, который вы требуете от него, то вроде бы

ЧАСТО ПРОДАВЦАМ ЭЛЕМЕНТАРНО НЕ ХВАТАЕТ
НАВЫКОВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА.

ЕСЛИ ВЫ ВИДИТЕ, ЧТО ВАШИ СОТРУДНИКИ
СКУЧАЮТ, ТО ПОСТАВЬТЕ ПЕРЕД НИМИ НОВЫЕ,
БОЛЕЕ ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.

понятно, что надо решать кадровый вопрос. Но в действительности все же стоит провести более глубокий анализ и, по крайней мере, попробовать не сразу же брать новых людей, а, к примеру, уделить внимание автоматизации многих бизнес-процессов в отделе продаж. А также часто продавцам элементарно не хватает навыков тайм-менеджмента. Они привыкают к определенному объему работы, и пусть даже могут выполнять больший объем и, соответственно, получать большую зарплату, но выходить из зоны комфорта мало кому хочется. Если, конечно, руководитель найдет сильнейшие мотиваторы, то, возможно, ни к тайм-менеджменту прибегать не придется, ни новых людей нанимать, а продавцы сами проявят инициативу и станут успевать намного больше, чем раньше. Но не всегда руководителям отделов продаж удастся так быстро найти те самые ведущие мотиваторы и включить мотивацию подчиненных к эффективной работе. И потом существует такая тенденция сегодня среди продавцов – они предпочитают сохранение своей энергии и сил, пусть при получении меньшего дохода, но без лишнего напряжения. И порой эту тенденцию руководителям становится не под силу переломить.

ЕСЛИ ПЕРЕМЕНЫ НЕОБХОДИМЫ, ТО НАДО
ПОНЯТЬ, КАКИЕ ИМЕННО ИЗМЕНЕНИЯ ПРИВЕДУТ
К УЛУЧШЕНИЮ СИТУАЦИИ, А НЕ К УСУГУБЛЕНИЮ
ПРОБЛЕМ.

И если вам пришлось столкнуться с подобной проблемой, то это одна из тех ситуаций, когда перезагрузка отдела продаж просто необходима. Когда продавцы «засиделись» на своих теплых местах, продавая ровно столько, сколько им комфортно, а не столько, сколько это нужно для успеха и развития компании, пора что-то менять. Так как если в такой ситуации оставить все так как есть, и лишь изредка пытаться сдвинуть ситуацию с мертвой точки теми или иными новыми способами мотивации персонала, то можно привести компанию к краху. То есть понятно, что перезагрузка в такой ситуации нужна, но с чего ее начать? Как вариант, начать ее можно как раз с найма новых сотрудников в отдел продаж, но при отборе сотрудников старайтесь набирать тех, у кого самомотивация на высоком уровне, и сразу же так стройте работу, чтобы новички были крайне заинтересованы в скорейшем достижении высоких цифр продаж. Можно и имеющихся продавцов подключать к обучению и адаптации новых сотрудников, назначая их наставниками, причем финансово заинтересованными в росте продаж и в профессиональном росте новичков.

Зачем в этом случае нужны новые сотрудники? Они необходимы для того чтобы спровоцировать «за-

сидевшихся» продавцов на выход из зоны комфорта и на достижения более высоких показателей продаж. Менеджеры по продажам, как правило, амбициозны, и опытный продавец не позволит новичку превзойти его результаты – ради этого он может забыть о сохранении энергии и сил и включиться даже в необъявленные соревнования с вновь пришедшими продавцами. А новички, особенно с высокой самомотивацией, часто проявляют энтузиазм и стараются сделать невозможное, закрывая порой на сделки даже самых сложных клиентов. Они так хотят получить признание руководителя, а также материальное поощрение, что часто их профессиональный рост и рост личных продаж на первых порах приятно удивляет, если не сказать – шокирует. И это оказывает позитивное влияние и на тех, кто до этого не хотел выходить из зоны комфорта, и считал, что незначительный рост продаж – это тоже неплохой результат, а профессиональный рост – и так уже достигнутого необходимого уровня. Новые же люди в отделе продаж часто в значительной мере меняют всю картину, поэтому подобная перезагрузка может пойти на пользу отделу продаж, что непременно скажется на его результативности.

Кроме найма новых людей в отдел продаж, можно пересмотреть систему мотивации, но не делайте акцент на «кнуте», так как современные продавцы относятся, как правило, очень негативно к таким методикам мотивации, лучше ищите те мотиваторы, которые помогут вам держать в тонусе сотрудников.

Если вы видите, что ваши сотрудники скучают, то поставьте перед ними новые более глобальные цели и задачи. Как вариант – выход на новый регион. При этом вы можете организовать соревнования между сотрудниками отдела продаж, по окончании которых вы выберете руководителя отдела продаж по новому региону. Продвижение по карьерной лестнице может заинтересовать многих продавцов, и когда

у них появляется реальная возможность продвинуться по ней, то они ради этого готовы включаться в работу на все 100%. Только не начинайте завоевание нового региона, не продумав все детали, а только лишь ради того, что бы произвести некую «встряску», перезагрузку продавцов, иначе вы рискуете проиграть. И в итоге и региональные продажи не постройте, и продавцы, потерпев поражение, будут демотивированы. Поэтому помните, что перед осуществлением подобных шагов надо все тщательно взвесить и подготовить, иначе результаты могут оказаться противоположными тем, которых вы хотите достичь.

Как еще можно произвести перезагрузку отдела продаж? На самом деле это всегда какие-то серьезные перемены, но только помните, что все, что вы меняете, не должно быть только ради того, чтобы что-то изменить. Каждый шаг должен быть обдуманным, но без кардинальных перемен в отделе продаж сложно поменять ту ситуацию, которая складывалась годами и привела не к самым лучшим последствиям. То есть если перемены необходимы, то надо понять, какие именно измене-

ния приведут к улучшению ситуации, а не к усугублению проблем.

Например, когда продавцы отстаиваются в развитии и их сложно замотивировать повышать профессиональную квалификацию, то можно, к примеру, ввести такое правило: каждый продавец ежегодно должен проходить стажировку в отделе маркетинга или в другом филиале компании. Когда продавец оказывается в непривычных для себя условиях работы, ему приходится учиться новому, а это всегда профессиональный рост. Но просто заставлять продавца проходить подобные стажировки, конечно, неправильно. Нужно заинтересовать сотрудников, например, тем, что при успешном прохождении такой стажировки продавцу будет повышена зарплата. Но только в том случае, если после прохождения стажировки он пройдет аттестацию, которая и покажет, насколько он соответствует тому профессиональному уровню, который требуется для перехода на следующую ступень и повышение зарплаты.

Иногда в отделе продаж перезагрузку можно произвести, просто поменяв название должностей. Помните, что многие продавцы считают

свою работу неперспективной и непрестижной, а вот если вы, к примеру, переименуете должность «продавец» или «менеджер по продажам» на «специалист по работе с клиентами» или «ведущий менеджер», «старший специалист по работе с ключевыми клиентами» и т. д., то ситуация может существенно поменяться. Казалось бы, всего лишь переименование должности, а мотивация у сотрудников возрастает и продажи начинают расти. Но ведь все мы помним, как корабль назовешь... Поэтому возьмите и этот способ перезагрузки отдела продаж на заметку.

Но всегда ли и всем нужна перезагрузка? Нет, не всегда и не всем. Перезагрузка, или кардинальные перемены нужны тогда, когда в старом формате работа отдела продаж не приводит к нужным результатам. Иногда руководители даже весь коллектив сотрудников меняют, и даже подобные шаги бывают оправданными и логичными. Но если в том формате, в котором вы работаете сейчас, работа движется и тенденций к ухудшению не намечается, то прежде чем внедрять какие-то новшества, задумайтесь, насколько ваши действия оправданы и какие риски они несут.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

ЕВГЕНИЙ РОМАНЕНКО,

бизнес-консультант

Единственное, что приносит деньги в бизнес — это продажи. От устойчивости работы системы продаж зависит устойчивость бизнеса как организма. Сбытовое подразделение компании и отвечает за процесс продаж. И от его работы, как от сердца, зависит жизнеспособность всего организма. Если в вашей компании отделу продаж отводится роль вспомогательного подразделения, получающего шишки от остальных, могу предположить, что в бизнесе

серьезные проблемы из-за того, что менеджмент неверно понимает, кто главный.

Как понять, правильно ли работает сбытовое подразделение в компании? И насколько хорошо оно справляется со своими зада-

чами? Для того чтобы в этом разобраться, не мешает для начала понять, в чем его задачи заключаются. Если цель работы отдела продаж — это, собственно, объем продаж, то задачи требуют декомпозиции этой цели до более низких уровней. По

**ЕДИНСТВЕННОЕ, ЧТО ПРИНОСИТ ДЕНЬГИ
В БИЗНЕС – ЭТО ПРОДАЖИ. ОТ УСТОЙЧИВОСТИ
РАБОТЫ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ЗАВИСИТ
УСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕСА КАК ОРГАНИЗМА.**

практике, лучше всего анализировать работу отдела продаж с точки зрения трех его главных задач: привлечения, продажи и удержания клиентов. Если эти три процесса есть, правильно организованы и работают, то в компанию есть приток новых потенциальных клиентов и есть сделки, из которых часть – первые, и часть повторные. Причем, что самое ценное, все эти вещи измеримы.

Есть только три пути влиять на объем продаж: увеличивать количество клиентов, частоту покупок и средний чек. Иных путей увеличения объема продаж не существует. Если вы решили, что самое простое – это увеличить количество клиентов, разочарую. Вы не можете на него повлиять. По крайней мере, непосредственно. Дело в том, что количество клиентов в бизнесе зависит от двух вещей – их привлечения и эффективности их превращения в покупателей. Известно, что не все, кто к вам пришел, у вас купят. Доля тех, кто превратился из потенциальных клиентов в покупателей, называется конверсией. Потенциальных клиентов мы будем называть для краткости «лидами». Повлиять на количество клиентов вы можете, только оказывая влияние на количество лидов и их конверсию в покупателей. Эти параметры уже поддаются управлению. В итоге объем продаж зависит от четырех показателей: Лиды × Конверсия × Средний чек × Частота покупок = Объем продаж.

Пусть вас не пугает возрастающее число показателей. Главное, что вы теперь знаете, что от них зависит объем продаж. Можете ли вы ответить на вопрос – каковы сейчас

у вас эти четыре показателя? Скорее всего, нет. Вы не одиноки. Но в этом нет совершенно ничего утешительного. При правильной организации сбытового подразделения вы должны оперировать этими показателями в реальном времени. Если вы ими не владеете, значит, вы их не контролируете и не управляете ими. Ваш отдел продаж неуправляемый и работает так, как хочет. И вы, к сожалению, не знаете, на какие именно рычаги нажимать, чтобы все шло так, как и должно идти. Кстати, планерки с продавцами – это не рычаги.

Итак, отсутствие в вашем сбытовом подразделении «приборного щитка» с этими четырьмя показателями – первый серьезный симптом проблем. Второй симптом – это смешение процессов привлечения, продажи и повторных продаж в лице одного продавца. Именно по этой причине вы ищите на рынке труда продавцов-универсалов, которые умеют делать все. Смешение этих разных, по сути, задач приводит к нескольким серьезным проблемам. Во-первых, тратится время не переключение между задачами, в результате чего падает производительность продавца. Во-вторых, продажи начинают зависеть от такого продавца-универсала, и в случае его «звездной болезни» или ухода у компании неизбежны проблемы с продажами. В-третьих, продавец неизбежно скатывается к наиболее легкому из этих трех процессов – повторным продажам, и приток новых клиентов в компанию прекращается. Продажи начинают зависеть не только от продавца, но и от постоянных клиентов, с которыми он связан.

Есть ли в вашем бизнесе эти два «жирных» симптома проблем сбытового подразделения? Если да, настало время поговорить, какие принципы заложены в их «лечение». Их игнорирование и попытка исправить проблему на уровне продавцов, заменив одних на других, не излечивает болезнь.

Объем продаж – это следствие, и у него есть причины. Если вы понимаете эти причины, вы можете на них влиять и тем самым управлять объемом продаж. Если вы не будете их понимать, объем продаж будет жить собственной жизнью. И останется лишь бессильно взирать на него, не зная, что делать. Причины, от которых зависит объем продаж, выражены четырьмя показателями – лидами, конверсией, средним чеком и частотой покупок. Поэтому важно контролировать их и управлять ими. Нужно понимать, что на эти показатели влияет разная активность разных людей. И смешение ее на уровне одного человека снижает его производительность, заставляя переключаться между активностями, а также стимулирует поиск «зоны комфорта».

Наиболее эффективно разделение процесса продаж на три стадии: привлечение, продажа, повторная продажа. При таком разделении управление и контроль за этими процессами, а также показателями, от которых зависит объем продаж, наилучшие. Управление объемом продаж невозможно без 100%-ного учета всей информации, действий и их результатов. Продажи – это большое количество действий. Информация о них фиксируется в системе управления отношениями с клиентами (CRM). Каждый из трех этапов процесса продаж требует различных действий и имеет различный результат. Поэтому и квалификация людей, выполняющих эти действия, для разных этапов разная. Удобной классификацией продавцов, работающих на этапах привлечения, продажи и удержания клиентов, является популярное деление их на «разведчиков», «охотников» и «фермеров».

ОБЪЕМ ПРОДАЖ – ЭТО СЛЕДСТВИЕ, И У НЕГО ЕСТЬ ПРИЧИНЫ. ЕСЛИ ВЫ ПОНИМАЕТЕ ЭТИ ПРИЧИНЫ, ВЫ МОЖЕТЕ НА НИХ ВЛИЯТЬ И ТЕМ САМЫМ УПРАВЛЯТЬ ОБЪЕМОМ ПРОДАЖ.

На каждом этапе должны быть предусмотрены четкие регламенты, что и как нужно делать, чтобы требуемый результат этапа достигался. Это процедуры, скрипты, чек-листы, инструкции, блок-схемы и т. д., объединенные для удобства в единый документ компании – книгу продаж. Книга продаж разрабатывается для каждой компании индивидуально. На каждом этапе продавцы должны быть прямо замотивированы на результат этапа. Помните: на что мотивируете, то и получаете.

Разделение продаж на этапы избавляет от необходимости искать несуществующих и ненадежных универсалов, болеющих «звездной болезнью». Вместо них организуется поток кадров на каждый этап продаж, чтобы не испытывать в них дефицита и периодически убирать наихудших, повышая общий уровень продавцов. Продавцы не должны быть предоставлены сами себе. Все их действия должны контролироваться с помощью системы контроля и отчетности. Отчетность лучше по максимуму автоматизировать. Если же не удается – ввести в требование к продавцам и санкции за ее несвоевременное предоставление.

Используйте этот чек-лист принципов при реструктуризации вашего сбытового подразделения. Они проверены здравым смыслом и жизненной логикой. Если они в том или ином виде будут «встроены» в вашу систему продаж, вероятность того, что она будет работать более или менее надежно, без сбоев и критических ситуаций, сильно повысится.

Реорганизация сбытового подразделения – это важный и непростой путь. А для любого пути надо понимать, где мы находимся сейчас (точка А), куда хотим прийти (точка Б) и какие ресурсы нам для этого понадобятся. Наилучший способ определить точку А – это провести инвентаризацию того, что есть сейчас. Для этого нужно ответить на следующие вопросы, касающиеся системы продаж: Что сейчас делается для того, чтобы объем продаж

ПРОДАВЦЫ НЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРЕДОСТАВЛЕННЫ САМИ СЕБЕ. ВСЕ ИХ ДЕЙСТВИЯ ДОЛЖНЫ КОНТРОЛИРОВАТЬСЯ С ПОМОЩЬЮ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ И ОТЧЕТНОСТИ.

был больше нуля? Как конкретно это делается? Кем это делается? В каком количестве это делается? Как мотивируются те, кто это делает? Как они контролируются? Как измеряется результат их действий? Как объем продаж в итоге связан с их действиями количественно?

Поиск ответов на эти вопросы – задача не быстро решаемая. Но время, израсходованное на ее решение, будет потрачено крайне полезно – в результате вы получите на 90% истинную картину происходящего в данный момент в вашем сбытовом подразделении. Возможно, она вас не обрадует. И даже будет удручающей. Тем не менее отчаиваться не стоит. Признание проблемы – путь к улучшению. После того как мы разобрались, где находимся сейчас, самое время понять то, куда мы хотим прийти. Как и в путешествии, это точка Б – желаемое состояние сбытового подразделения. Это выделенные бизнес-процессы, отвечающие за привлечение, первые продажи и удержание клиентов. Если нельзя разделить их на уровне физических подразделений, то как минимум разделите их на уровне сотрудников. Призываю вас не поддаваться соблазну поручить эти разные задачи одному человеку. Это означает, что вы не решаете проблему смешения разных задач, и продавец неминуемо выберет более легкую из них. Это значит, что более трудоемкая «просядет». Единственный способ этого избежать – исключить смешение задач на уровне одного человека.

Управление показателями заключается в понимании, как они связаны с опережающими действиями

продавцов. Если вы это понимаете на уровне «стали делать на 50% больше звонков – количество лидов увеличилось на 15%» и т. д., то вы можете управлять действиями для получения нужного вам результата. Кроме того, это фиксация всей информации о процессе продаж в CRM.

Это помогает обеспечить полноценное управление продающим персоналом. Его обязательные компоненты: система регулярного найма, система обучения, система регламентов, система мотивации, система контроля и отчетности. Также это постоянное внедрение и тестирование мероприятий, направленных на увеличение каждого из показателей продаж. Ибо очень опасно думать, что один раз все достаточно настроить, и будет работать. Будет, но недолго. Бизнес – это вообще постоянное тестирование чего-то нового, работающего лучше, чем имеющееся. И на продажи это распространяется, тем более учитывая, что существуют десятки мероприятий, способных увеличить каждый из показателей продаж.

После того как точки А и Б стали известны, остается составить план реорганизации, определить ресурсы для этого, запастись временем и воплотить в жизнь. Думаю, принципы, которые лежат в основе реструктуризации, вы увидели. Они имеют четкую и понятную цель – устранить проблемные места в организации бизнес-процессов, которые и порождают проблемы в отделе продаж. Правильная организация отдела продаж включает ряд обязательных компонентов, среди которых критически важными являются разделение задач, фиксация информации и управление через показатели.

КАК СЕГОДНЯ НЕ ДОПУСТИТЬ СТАГНАЦИИ И СПАДА ПРОДАЖ

Михаил Командышко

Как правильно построить системный отдел продаж в B2B-компании? Что сделать для повышения продуктивности текущего отдела и увеличения объемов продаж? Как настроить процессы, какие технические средства и инструменты для этого использовать?

ОТЧАЯННЫЕ ВРЕМЕНА ТРЕБУЮТ ОТЧАЯННЫХ МЕР

Ситуация с пандемией привела к существенным изменениям на рынке B2B. По сути, с момента введения первого локдауна перед владельцами компаний встал вопрос выбора одной из стратегий дальнейшего ведения дел:

- Выжидательная политика, рассчитанная на уменьшение числа конкурентов. Переход предприятия в эконом-режим за счет расходования имеющегося запаса ресурсов. Ключевыми инструментами становятся оптимизация бизнес-процессов, сокращение штата сотрудников и объемов производства.
- Активный поиск способов стабилизации работы предприятия и увеличения прибыли путем реорганизации бизнес-модели. Нахождение новых каналов сбыта, обновление списка предложений по товарам и услугам, разработка актуальных маркетинговых стратегий.

Первый вариант в большинстве случаев невыгоден, а в нынешних условиях попросту утопичен. Пассивная политика в ведении бизнеса может привести к окончательной потере позиций на рынке. В то время как вы надеетесь на снижение числа конкурентов, урезаете зарплатный фонд, уменьшая количество сотрудников, сокращаете объем выпускаемого или реализуемого товара/услуг, они могут взяться за успешную реализацию второй стратегии. Попытка ужаться, а не развиваться, адаптируясь к реалиям рынка, приведет ваш бизнес к плачевным результатам.

Как сегодня необходимо действовать B2B-компаниям:

- Стартовый этап – это пересмотр бизнес-стратегии.
- Поиск точек роста, которые позволят в полной мере реализовать потенциал предприятия.
- Расширение ассортимента, предлагаемого товара или услуг.
- Активное освоение новых каналов сбыта.

Сохранить конкурентоспособность в нынешних условиях можно

лишь оперативно подстраиваясь под изменения рынка и учитывая потребности целевой аудитории. Перевод бизнеса в онлайн – это реальный способ быстрого привлечения новых клиентов и упрощения взаимодействия с текущими. Презентации, встречи, переговоры с партнерами можно назначать и проводить удаленно. Демонстрация товара в формате фото и видео, размещенных на интернет-ресурсах, позволит потребителям определяться с выбором и объемом закупки, не покидая зону комфорта.

Основные причины для перехода в онлайн:

- Сохранение и преумножение прибыли. Продажи в физическом магазине падают ввиду ужесточения карантинных мер? Предложите клиентам удобную альтернативу в виде онлайн-покупок.
- Укрепление эмоциональной связи. Забота о потребителе, его безопасности и удобстве – фактор, положительно влияющий на лояльность по отношению к бренду. Даже на расстоянии вы будете оставаться в поле зрения своих клиентов. При этом важно обеспечить несколько вариантов связи: мессенджеры, телефон, e-mail, соцсети.
- Увеличение охвата целевой аудитории. С выходом в интернет-пространство географические рамки поиска клиентов расширяются. Максимально оправдывает себя продвижение в соцсетях («ВКон-

ПАССИВНАЯ ПОЛИТИКА В ВЕДЕНИИ БИЗНЕСА
МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ОКОНЧАТЕЛЬНОЙ ПОТЕРЕ
ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ.



МИХАИЛ КОМАНДЫШКО

Основатель и руководитель консалтинговой компании «Бизнес Архитектор». Более 6 лет мы занимаемся построением системных отделов продаж, помогая владельцам преодолевать застой в бизнесе, увеличивать прибыль и занимать уверенную позицию в сегменте рынка. За время работы нами было реализовано более 200 различных проектов по Москве, России и в ОАЭ.
<https://busarch.ru/>
 IG – @mkomandyshko

такте», «Одноклассники», Facebook, Инстаграм). Самое главное – правильно выбрать поле для деятельности. Прежде чем запустить рекламную кампанию, определитесь, на какую возрастную и социальную группу ориентирован ваш продукт. Исходя из этого, выберите соцсети.

ПРОВЕРЯЙТЕ БИЗНЕС-ГИПОТЕЗЫ И НЕ БОЙТЕСЬ ОБНОВЛЕНИЙ

Тестирование бизнес-гипотез – отличный вариант нахождения индивидуального пути развития предприятия. К слову, именно так некоторые B2B-компании-производители обнаружили способ увеличения прибыли за счет отказа от дилерских услуг. Для перехода в B2C-формат они пересмотрели функционал сайта и освоили маркетплейсы.

Улучшить состояние дел в компании порой позволяют нестандартные маркетинговые решения, подкрепленные не миллионным бюджетом на рекламу продукта, а оригинальной идеей, ориентированной на волну позитивных отзывов от клиентов. Например, при покупке товаров на определенную сумму заказчик получает приятный подарок. Постоянному клиенту в день рождения можно преподнести букет цветов/корзину фруктов/именную скидочную карту/оригинальное поздравление. Подчеркнуто персональное обращение имеет колоссальное влияние.

ВЫСТРАИВАЙТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ – NPS

Будьте гибкими в работе с клиентами, постоянно поддерживайте обратную связь с целевой аудиторией. Проявляйте фантазию и креативность. Очень важно давать клиенту возможность оценить ваш продукт/услугу путем выставления оценки или написания комментария. Отзывы и рекомендации от пользователей обладают особым магнетизмом. Они повышают уровень доверия к товару со стороны потенциальных клиентов.

В разработке маркетинговых стратегий для новых продуктов особое значение имеет творческий подход. Благодаря ему успешно популяризируются бренды.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ

На смену старым стратегиям поиска и привлечения клиентов приходят более удобные и эффективные. С целью масштабирования B2B

бизнеса применяют персонализированный маркетинг. В настоящее время он объективно является самым точным таргетингом, поскольку обеспечивает постоянный приток горячих лидов. Выявляя путем анализа общедоступных данных индивидуальные потребности конкретного человека или группы, персонализированный подход позволяет сформировать уникальное предложение, релевантное для целевой аудитории.

ОТКАЗЫВАЙТЕСЬ ОТ НЕРЕНТАБЕЛЬНЫХ КОНТРАКТОВ

Разделите своих клиентов на три группы: крупные, средние и мелкие. Проанализируйте, кто из них приносит больший процент прибыли вашему предприятию в неделю, месяц, квартал, год. Например, компании по оптовым продажам швейной фурнитуры оказалось выгоднее сотрудничество со средними заказчиками (свадебные салоны, ателье по пошиву штор и одежды), которые делали закупки небольшими

СОХРАНИТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
 В НЫНЕШНИХ УСЛОВИЯХ МОЖНО ЛИШЬ
 ОПЕРАТИВНО ПОДСТРАИВАЯСЯ ПОД ИЗМЕНЕНИЯ
 РЫНКА И УЧИТЫВАЯ ПОТРЕБНОСТИ ЦЕЛЕВОЙ
 АУДИТОРИИ.

ТЕСТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ГИПОТЕЗ – ОТЛИЧНЫЙ
ВАРИАНТ НАХОЖДЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПУТИ
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.

партиями, но регулярно, выбирая весь ассортимент товара по каталогу. А вот на крупного клиента уходило много сил и времени, результат же был незначительным. Заказы приходили 3–5 раз в год. Основу составляли низкомаржинальные бюджетные варианты продукции. Причина оказалась в том, что фабрика использовала нашего клиента в каче-

стве запасного аэродрома, а не как основного поставщика.

**ДУМАЙТЕ О КЛИЕНТАХ
ВАШИХ КЛИЕНТОВ**

Выстраивая маркетинговую стратегию, ориентируйтесь на конечного потребителя. Ваша продукция должна его заинтересовать, вдохновить

на поиск и покупку. Таким образом, вы убьете сразу двух, а то и трех зайцев – повысите узнаваемость бренда, замотивируете своих заказчиков увеличить объем ежемесячных закупок и подстегнете к сотрудничеству новых клиентов. Именно по такому сценарию мы помогли увеличить прибыль компании, занимающейся оптовыми продажами косметики.

ВЫВОДЫ

На сегодняшний день для развития бизнеса необходим системный подход к работе. Только в этом случае можно сохранить конкурентоспособность и с лихвой окупить постоянные вложения в маркетинг.



ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ ДЛЯ
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ**

26 - 28 января 2022 года | ОЧНО! | Москва

НА КУРСЕ ВЫ НАУЧИТЕСЬ:

- ✓ как построить эффективную стратегию продаж на продовольственном рынке в 2022 году,
- ✓ как заходить в торговые сети, как вести с ними переговоры,
- ✓ как повысить эффективность работы с торговыми сетями,
- ✓ как оптимизировать работу торговых представителей,
- ✓ как использовать digital-технологии в продажах и обогнать с их помощью конкурентов,

- ✓ что делать с маркетингом продовольственной компании в 2022 году,
- ✓ как укрепить бренд и максимально его продвинуть,
- ✓ продажи без продавцов: как продавать когда менеджеры не хотят это делать,
- ✓ как повысить эффективность управления производственной компанией в сфере продуктов питания,
- ✓ как эффективно работать с дилерами и дистрибьюторами.

(495) 540-52-76 www.conference.image-media.ru



ПОДРОБНЕЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: КАК НЕ УПУСТИТЬ ВАЖНОЕ?

Управляя персоналом, руководители отдела продаж допускают разные ошибки. Но в условиях кризиса каждая ошибка может оказаться непоправимой. Какие ошибки чаще всего допускают руководители? Какие из них наиболее опасны для общего успеха отдела продаж? Как избежать ошибок? Что делать, если ошибка уже допущена?

СЕРГЕЙ ЗАЙЦЕВ,

*руководитель отдела продаж
компании «Форвард»*

Главное, чтобы руководитель отдела продаж был внимателен к тому, как сотрудники относятся к принимаемым им решениям, насколько они открыты, замотивированы ли, лояльны ли. Если же руководитель будет акцентировать внимание только на решении каких-то глобальных задач, стоящих перед отделом продаж, но при этом до персонала, ему, по сути, никакого дела не будет, то в скором будущем ему придется столкнуться с серьезными трудностями.

Сотрудникам отдела продаж надо уделять особое внимание, так как именно от того, как они выполняют свою работу, во многом зависит успех всей компании. Если руководитель будет лишь спрашивать с подчиненных результаты работы, требовать их роста, и на этом будет считать свои управленческие функции по отношению к сотрудникам выполненными, то это и будет одной из грубых ошибок. А последствия такого отношения к персоналу могут быть весьма негативные. Во-первых, продавцы в этом случае вряд ли будут мотивированы, а скорее, они будут демотивированы. Их результаты также вряд ли смогут порадовать руководителя отдела продаж. Кроме того, это может

привести к росту текучести кадров в подразделении. А кризис – это тот период, когда продавцы должны выкладываться на работе на все 100%, а иногда и больше. В противном случае компании сложно будет преодолеть кризис.

Сейчас и так в силу объективных причин некоторые клиенты сокращают закупки, а некоторые, и того хуже, вообще прекращают сотрудничество. Если к тому же и продавцы будут работать спустя рукава, то потери клиентов могут достичь угрожающих цифр.

Как решить эту проблему? Руководитель должен акцентировать внимание на персонале отдела продаж. Надо выстраивать с ними диалог, и не для того, чтобы требовать от них еще большего. А сначала надо наладить взаимодействие с подчиненными в таком формате, когда каждая из сторон будет настроена на конструктивный диалог и решение проблем общими усилиями. Это первый шаг, который не все руководители отделов продаж готовы де-

лать, так как считают это излишним. Но пока нет диалога и доверительных отношений между руководителем отдела продаж и его подчиненными, продажи будут низкими. Но стоит руководителю пересмотреть свое отношение к управлению персоналом, наладить с ними контакт, как многие вопросы станут решаться оперативнее.

Сотрудникам отдела продаж в период кризиса всегда требуется чуть больше внимания, ведь именно они взаимодействуют с клиентами, и от того, насколько продавцы готовы к продажам, в том числе в плане мотивации и профподготовки. И начинать работу с персоналом надо еще с момента найма новых сотрудников в отдел продаж. А ведь многие компании, где были допущены серьезные ошибки в управлении персоналом, сталкиваются в итоге с нехваткой сотрудников в отделе продаж. И если уж с такой проблемой пришлось столкнуться, то это лишний раз подтверждает, что пора пересматривать принципы

**СОТРУДНИКАМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ НАДО УДЕЛЯТЬ
ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ, ТАК КАК ИМЕННО
ОТ ТОГО, КАК ОНИ ВЫПОЛНЯЮТ СВОЮ РАБОТУ,
ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ УСПЕХ ВСЕЙ КОМПАНИИ.**

КРИЗИС – ЭТО ТОТ ПЕРИОД, КОГДА ПРОДАВЦЫ ДОЛЖНЫ ВЫКЛАДЫВАТЬСЯ НА РАБОТЕ НА ВСЕ 100%, А ИНОГДА И БОЛЬШЕ.

управления продавцами. И начинать надо еще с поиска новых сотрудников – даже на этом этапе надо постараться взглянуть на персонал несколько иначе. Набирать надо не первых попавшихся, лишь бы закрыть вакансии, а брать только тех, кто готов в продажах ставить на первое место клиента и его потребности. Одни считают, что нанимать нужно только уже опытных продавцов, а другие, напротив, уверены в том, что лучше всего самим «выращивать» свои кадры. Причем лично я убежден, что ни те, ни другие не правы, так как нанимать персонал продаж нужно, в обязательном порядке, исходя из тех задач, которые стоят перед будущими сотрудниками продающего подразделения. Если ваша компания планирует работать с той же ассортиментной линейкой, с той же категорией клиентов, а новых продавцов вы нанимаете лишь для того, чтобы облегчить работу уже имеющемуся персоналу, то можно и без опыта в продажах нанимать сотрудников. Ведь в этом случае перед продавцами не будет стоять каких-то сверхзадач, а то, что они должны будут делать, ваши сотрудники уже умеют. Следовательно, задача руководителя в этом случае – грамотно организовать процесс передачи знаний от опытных менеджеров по продажам

новичкам. Если же ваша компания планирует расширить ассортиментную линейку либо начать работать с новой для вас категорией клиентов, то было бы неплохо, если бы вы нанимали уже опытных менеджеров по продажам, которые сразу будут готовы к выполнению плана. Конечно, и для этих сотрудников надо будет провести вводное обучение по специфике продаж в вашей компании, но благодаря наличию опыта продаж у них неплохих результатов они смогут достичь

Когда коллектив сформирован, то руководитель должен выстроить отношения с подчиненными, о чем мы уже упоминали. Но все же делаю еще раз акцент на этом моменте, так как этот шаг пропускать нельзя, иначе будет практически невозможно добиться от продавцов хороших результатов работы. И личные беседы нужно проводить с сотрудниками, и общие собрания – все это должно быть направлено на мотивацию персонала. Сегодня, в условиях кризиса, многим продавцам не хватает мотивации. А когда продавцы работают без настроения, без мотивации, то их результаты будут только снижаться. Поэтому оставлять вопрос мотивации продавцов сегодня без внимания становится одной из грубых ошибок. В кризис многие продавцы теряют мотивацию – это послед-

СТОИТ РУКОВОДИТЕЛЮ ПЕРЕСМОТРЕТЬ СВОЕ ОТНОШЕНИЕ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ, НАЛАДИТЬ С НИМИ КОНТАКТ, КАК МНОГИЕ ВОПРОСЫ СТАНУТ РЕШАТЬСЯ ОПЕРАТИВНЕЕ.

ствия происходящих изменений. Клиентская активность падает, старые инструменты продаж перестают работать – в итоге продавцы теряют уверенность в себе, и вместе с ней и мотивацию. Именно в периоды кризисов часто встречается профессиональное выгорание у продавцов, поэтому руководителю нужно держать этот момент под особым контролем. И продавцы, которые потеряли мотивацию или даже выгорели, вряд ли смогут эффективно продавать, тем более сегодня, когда надо нарабатывать новые навыки, искать новые «фишки», помогающие закрывать клиентов на сделки.

Но не все руководители отделов продаж могут подобрать ключ к своим подчиненным, и понять, чем и как их мотивировать на эффективную работу, и в итоге, выбирают, как им кажется, наиболее простой путь – используют страхи сотрудников лишения премии, увольнения и т. д. Но эта стратегия управления персоналом уже давно не работает. Особенно опасно прибегать к этим методикам управления персоналом сегодня, в условиях кризиса. Конечно, бывает, что иногда это срабатывает, но ждать постоянного эффекта не стоит. Если продавцов долго запугивать, то в начале они, возможно, и будут испытывать страх, но со временем эта ситуация станет привычной, а значит, никакого влияния на результативность работы сотрудников оказывать не будет. Но может ситуация и по иному сценарию развиваться – в этом случае продавец просто найдет более справедливого и лояльного работодателя. Использование «кнута» должно быть оправдано и в обязательном порядке чередоваться с «пряником». А некоторые руководители вообще стараются избегать применения «кнута» в управлении персоналом отдела продаж, заменяя его недополучением «пряника». И, как показывает практика, этот вариант дает лучшие результаты в управлении сотрудниками отдела продаж.

Заработать авторитет подчиненных – это непростая задача, а вот

потерять его можно, допустив всего лишь одну ошибку. И выстраивание барьера между руководством и подчиненными часто превращается в глухую стену, через которую уже невозможно нормальное продуктивное взаимодействие между начальником и продавцами. Напротив, для того чтобы отдел продаж успешно решал поставленные перед ним задачи, необходима четко налаженная обратная связь между сотрудниками и руководителем. Именно благодаря грамотно организованному взаимодействию руководства с подчиненными и атмосфера в коллективе становится благоприятной, и результаты работы сотрудников улучшаются. А кроме того, «обратная связь» помогает руководителю и авторитет среди подчиненных заработать, если она, конечно, грамотно построена.

Сейчас, когда многое меняется, управление персоналом отдела продаж должно также строиться по иным принципам. К продавцам стоит относиться не как к подчиненным, а скорее, как к коллегам, бизнес-партнерам, с которыми руководитель отдела продаж должен совместными усилиями решать общие задачи по увеличению роста продаж. Руководитель отдела продаж должен сегодня уделять внимание и повышению своей личной эффективности. Сегодня либо он становится эффективным управленцем, который способен пересматривать свои принципы управления сотрудниками, либо он будет совершать ошибку за ошибкой. А значит, отдел продаж перестанет справляться с поставленными перед ним задачами. А вот как раз такого поворота событий сегодня не может себе позволить, наверное, ни одна компания. Как только отдел продаж сбавляет темпы работы, так сразу же компания попадает в зону риска. Следовательно, руководитель отдела продаж сегодня реально должен многое пересмотреть и не забывать, что кадры решают если и не все, то очень многое, тем более когда речь идет о сотрудниках продающего подразделения.

В КРИЗИС МНОГИЕ ПРОДАВЦЫ ТЕРЯЮТ
МОТИВАЦИЮ – ЭТО ПОСЛЕДСТВИЯ
ПРОИСХОДЯЩИХ ИЗМЕНЕНИЙ.

ЕВГЕНИЙ СОМОВ,

консультант по управлению

Без ошибок, вероятно, никому не удастся работать, тем более если речь идет о руководителе отдела продаж. Отдел продаж – это те, кто ведет работу на «передовой». Именно отдел продаж ведет работу с клиентами и приносит компании деньги. И поэтому если руководитель совершает ошибки, то они могут сказаться на работе всей компании. Следовательно, руководителю так важно повышать свою профессиональную квалификацию, чтобы минимизировать допущение различных ошибок. Но так как мы понимаем, что полностью избежать ошибок не удастся ни одному руководителю, значит, нужно уметь вовремя их выявлять и понимать, как действовать, если та или иная ошибка все же допущена.

Первое, что хотелось бы сказать, так это то, что никогда, ни при каких условиях руководитель не должен даже пытаться переложить свою вину на подчиненных. Это сильно демотивирует персонал, и руководитель при этом теряет свой авторитет в глазах подчиненных. Этого нельзя допускать. Многие руководители боятся показать сотрудникам, что они также допускают

ошибки, считая, что тем самым они и разрушат свой авторитет. Но это не так. Напротив, тот руководитель отдела продаж, который способен признать свои ошибки и, главное, быстро их исправить, и будет в авторитете у подчиненных.

Иногда управленческую ошибку, действительно, не так просто выявить, и лишь со временем становятся явными ее последствия. Например, если руководитель взял на работу менеджера по продажам, который не умеет управлять своими эмоциями. Этот продавец часто становится участником конфликтов как с коллегами, так и с клиентами, за что руководитель его наказывает, лишает премий, но ведь ошибка-то, изначально, была допущена руководителем. Это он был невнимателен на собеседовании с этим сотрудником и не заметил его неумения контролировать свои эмоции. Да и в дальнейшем руководителю оказывается проще ругать и наказывать этого нерадивого сотрудника, нежели признать свою ошибку и либо предложить этому продавцу перейти на другую должность (если таковая имеется), где он не будет контактировать с клиентами, либо уволить его. Да, в таких случаях нужно волевое решение, ведь если сотрудник за время работы в компании так и не научился управлять

ЗАРАБОТАТЬ АВТОРИТЕТ ПОДЧИНЕННЫХ –
ЭТО НЕПРОСТАЯ ЗАДАЧА, А ВОТ ПОТЕРЯТЬ
ЕГО МОЖНО, ДОПУСТИВ ВСЕГО ЛИШЬ ОДНУ
ОШИБКУ.

СЕЙЧАС, КОГДА МНОГОЕ МЕНЯЕТСЯ,
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ
ДОЛЖНО ТАКЖЕ СТРОИТЬСЯ ПО ИНЫМ
ПРИНЦИПАМ.

своими эмоциями и постоянно конфликтует с коллегами и клиентами, то это негативно сказывается на продажах. Клиенты, с которыми продавец конфликтует чаще всего уходят из компании. А коллеги, которые также оказываются втянутыми в конфликт с этим сотрудником, часто теряют настрой на продажи, что опять же негативно сказывается на результатах всего отдела продаж. И здесь чем дольше руководитель не будет признавать свою ошибку, тем больше негативных последствий может в итоге произойти. И подобных ошибок руководитель отдела продаж может совершать немало, поэтому эффективный управленец знает, что он просто обязан периодически оценивать свои действия и решения, политику управления отделом. Иногда имеет смысл и к внешним консультантам обращаться, чтобы они провели аудит работы отдела продаж, помогли вывить «слабые зоны» в управлении и исправить допущенные ошибки.

Кроме того, есть косвенные признаки того, что руководитель отдела продаж допустил ошибку. Атмосфера в отделе продаж ухудшается, становится более напряженной, лояльность сотрудников снижается, все больше проявляется недовольство персонала. Все это может быть причиной тех или иных управленческих

ошибок. Особенно внимательным нужно быть к мотивации персонала отдела продаж. Именно здесь руководители очень часто допускают ошибки. Иногда руководители вообще забывают при разработке системы мотивации учитывать пожелания сотрудников, при этом полагаются лишь на свое видение ситуации. Или же, единожды изучив предпочтения продавцов, полагаются на то, что их ведущие мотиваторы остаются неизменными. Но человеку свойственно меняться, и эти перемены порой бывают кардинальными. К примеру, вчера сотрудник отдела продаж был ориентирован лишь на высокую зарплату, а сегодня его приоритеты поменялись — и он нацелен на карьерный рост. И если у сотрудника не будет появляться возможности продвижения по карьерной лестнице, то даже высокая зарплата не замотивирует его на эффективную работу. Скорее, продавец станет искать новое место работы, где его планы по карьерному росту смогут осуществиться быстрее, чем в вашей компании. Мотивация сотрудников — вопрос очень непростой и всегда требует внимания со стороны руководства. И чем лучше налажен контакт с сотрудниками, тем проще руководителю держать эту ситуацию под контролем.

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ДОЛЖЕН
СЕГОДНЯ УДЕЛЯТЬ ВНИМАНИЕ И ПОВЫШЕНИЮ
СВОЕЙ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Руководитель отдела продаж, который поддерживает обратную связь с подчиненными, хорошо знает, с какими трудностями они сталкиваются, какие у них приоритеты и цели в жизни и на работе, ему проще управлять персоналом. Причем и ошибок в этом случае руководитель совершает меньше, так как он владеет практически всей необходимой информацией для принятия решений по управлению персоналом. И если руководитель отдела продаж все же допускает какие-то ошибки в управлении, то сотрудники не боятся давать обратную связь, так как знают, что руководитель открыт для диалога. И вот этот момент очень важен в управлении персоналом. Если же сотрудники боятся дать искреннюю обратную связь руководителю, то он не будет видеть всей картины происходящего — он будет видеть лишь то, что на поверхности. А такое положение дел приводит к усугублению проблем, доводя до крайне негативных последствий любую допущенную ошибку. Именно поэтому руководитель отдела продаж должен стараться выстраивать грамотные открытые отношения с подчиненными, настраивая их на оперативную искреннюю обратную связь. И сам руководитель также должен давать сотрудникам обратную связь, но не превращая ее в инструмент огульной критики. Сотрудников надо и хвалить, если они это заслужили, и, конечно, надо помогать им увидеть свои ошибки, но при этом не просто критиковать, а давать конструктивную обратную связь.

В работе с подчиненными руководителю должен быть настроен на то, чтобы помогать сотрудникам выявлять свои ошибки, учиться замечать их и быстро исправлять. Впрочем, и у сотрудников должна быть возможность высказывать руководителю то, что они думают о тех или иных новшествах в отделе продаж. Иногда именно обратная связь от сотрудников помогает руководителю выявить управленческие ошибки на начальной стадии, когда они еще не успели привести к нега-

тивными последствиями. Когда работа в отделе построена таким образом, что и руководитель, и каждый из его подчиненных понимают, что самое главное — это общие результаты. Все должны работать на достижение общих целей, тогда и выявление ошибок друг друга будет происходить безболезненно и оперативно, а эффективность работы всего отдела будет повышаться с каждым днем.

ИРИНА ВАСИЛЬЕВА,

бизнес-консультант, коуч

Если руководитель отдела продаж при управлении персоналом акцентирует все свое внимание на том, чтобы избежать ошибок, то это нередко приводит к обратному результату. Акцентировать внимание надо на решении важных задач и достижении стоящих целей, а не на том, чтобы полностью избежать ошибок, тем более что без ошибок не обойтись, как бы вам этого ни хотелось. Все ошибаются, но достигает успеха только тот, кто способен объективно оценивать свои действия и решения. И если время показало, что решение было принято неверное, то опытный адекватный руководитель всегда признает свои ошибки и исправляет их.

Но признавать свои ошибки — это очень непросто. А руководители часто боятся признать свои ошибки перед подчиненными, считая, что тем самым они покажут себя слабыми и непрофессиональными. Конечно, руководитель отдела продаж хочет выглядеть безупречным и всегда правым в глазах подчиненных, но надо понимать, что это далеко от реальности. А в действительности не ошибается лишь тот, кто ничего не делает. А руководителю отдела продаж приходится принимать огромное количество решений, контролировать множество бизнес-процессов, работу каждого из сотрудников подразделения, поэтому избежать ошибок полностью

ИНОГДА УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ОШИБКУ,
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, НЕ ТАК ПРОСТО ВЫЯВИТЬ,
И ЛИШЬ СО ВРЕМЕНЕМ СТАНОВЯТСЯ ЯВНЫМИ ЕЕ
ПОСЛЕДСТВИЯ.

просто невозможно. Руководитель отдела продаж, кроме всего прочего, обязан уметь оценивать себя и свои действия объективно — это умение поможет управленцу выявлять свои ошибки, а значит, и корректировать принятые решения.

В отделе продаж, от работы которого зависит успех всей компании, необходимо периодически проводить аудит, чтобы объективно оценить эффективность его работы. Чаще всего аудит проводит сторонняя организация. Конечно, рассчитывать на то, что ошибки будут выявляться только с помощью аудита — неправильно. Но и такой способ оценки эффективности работы отдела продаж, в частности, работы руководителя отдела, тоже иногда необходим. Взгляд со стороны бывает очень полезен — это часто помогает увидеть то, что не видно изнутри, взглядом сотрудников и топ-менеджмента. Но также руководитель отдела продаж должен поддерживать обратную связь с подчиненными. На самом деле когда руководитель отдела продаж допускает какую-то ошибку в управлении подразделением — это обязательно проявляется каким-то образом: от недовольства персонала до спада продаж. И грамотный руководитель всегда обращает особое внимание на подобные изменения

в атмосфере коллектива и начинает анализировать ситуацию. В таких случаях необходимо собрать весь коллектив отдела, чтобы прояснить ситуацию, а также, возможно, провести и личные беседы с продавцами, чтобы не упустить важных деталей происходящего. А также нельзя забывать о клиентах — с ними также надо поддерживать обратную связь, в том числе и для того, чтобы понимать четкую картину происходящего. Ведь если клиенты остаются недовольны чем-то, сотрудничая с вашей компанией, то рано или поздно они уйдут к конкурентам. Руководитель должен собирать всю информацию — и от сотрудников, и от клиентов, чтобы видеть четкую картину работы отдела продаж, выявляя слабые и сильные стороны. Только в этом случае будет понимание, что надо делать для повышения эффективности управления персоналом и повышения качества обслуживания клиентов.

Руководитель отдела продаж, который пытается успеть все своими силами и не использует делегирование, однозначно ошибается. Решать важнейшие задачи и контролировать все одному человеку невозможно. Поэтому без использования делегирования руководитель отдела продаж будет допускать ошибки, так как многое будет выполняться

ИНОГДА ИМЕЕТ СМЫСЛ И К ВНЕШНИМ
КОНСУЛЬТАНТАМ ОБРАЩАТЬСЯ, ЧТОБЫ ОНИ
ПРОВЕЛИ АУДИТ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ – ВОПРОС ОЧЕНЬ НЕПРОСТОЙ И ВСЕГДА ТРЕБУЕТ ВНИМАНИЯ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА.

и контролироваться поверхностно. В делегировании важно найти тех, кто справится с поставленными задачами на отлично, а опытный руководитель, как правило, очень хорошо знает потенциал всех своих подчиненных. Делегирование помогает не только руководителю справиться со всеми стоящими перед ним задачами, но и способствует профессиональному росту сотрудников, которым руководитель поручает выполнение каких-то дополнительных задач.

Постановка задач перед персоналом – еще огромное поле, где редко кому из управленцев удастся избежать ошибок. Если при постановке задачи руководитель отдела продаж совершит ошибку, то и ждать, что сотрудники выполнят все правильно, – не стоит. Они при неправильной постановке задачи руководителем будут выполнять именно то, что озвучил им управленец. Поэтому так важно, чтобы руководитель отдела продаж был внимателен к тому, как он формулирует и ставит задачи перед своими подчиненными. Задача должна ставиться четко, а не звучать как абстрактное пожелание. Ведь пожелание невозможно контролировать, а то, что не контролируется – не выполняется. Руководитель отдела продаж должен формулировать задачи в ци-

фраж – только тогда будет понятно, что именно контролировать. Только не забывайте, что контроль должен быть не только в конце месяца, но и текущим. Иначе в конце месяца вы можете обнаружить, что с задачей продавец не справился, а вот времени на исправление ситуации уже не будет. И еще здесь есть один очень важный момент: продавцы любят откладывать все на завтра. И задача руководителя – не пропустить эти столь важные моменты. А если руководитель отдела продаж допускает, чтобы его сотрудники работали в таком режиме, то это грубая ошибка. Обязательно должен быть промежуточный контроль. В этом случае гораздо проще избежать спадов продаж. И помните, если у сотрудника не получается выполнить план, не нужно торопиться с наказаниями и штрафами, здесь нужно понять истинные причины происходящего. В низких продажах не всегда виноват продавец, могут быть и другие объективные причины невыполнения плана. А задача руководителя заключается как раз в том, чтобы выявить истинные причины происходящего и помочь продавцу повысить эффективность его личных продаж.

Но если руководитель будет относиться к подчиненным с предубеждением, оценивая их не на

основании сегодняшнего дня, а на основании вчерашних заслуг, то в итоге это всегда приводит к множеству ошибок. Руководитель в этом случае может распределять обязанности неверно, поручая сложные задачи тем сотрудникам, которым это просто не под силу. При этом действительно сильным продавцам в этом случае могут поручаться совсем простые задачи, при решении которых они будут расслабляться и терять мотивацию. Оценивать продавцов надо на основании дня сегодняшнего, ведь со временем все меняется: сильные сотрудники могут потерять свои навыки и не наработать новых, а вчерашние аутсайдеры вполне могут стать лучшими. Поэтому периодически надо проводить оценку персонала, контролировать то, как они ведут работу с клиентами, какие у них слабые и сильные стороны. Когда руководитель владеет объективной информацией о своих подчиненных, то он и при распределении обязанностей между продавцами не допускает ошибок.

Руководитель отдела продаж должен отчетливо понимать, что от его решений зависит судьба всего отдела, но это не говорит о том, что нужно оттягивать момент принятия решений, так как промедление иногда может оказаться хуже, чем какие-либо неверные действия. Надо понимать, что руководитель обречен на определенный риск в процессе управления отделом продаж. И когда он принимает то или иное решение, он зачастую основывается на своем опыте, и это правильно. Но при этом грамотный руководитель всегда должен быть открыт для диалога с подчиненными и коллегами. Руководитель должен уметь максимально оперативно принимать решения, и он должен знать, когда решение лучше принимать коллегиально, а когда единолично. В управлении персоналом отдела продаж важно не полностью избегать ошибок, а научиться их быстро выявлять, признавать и максимально оперативно исправлять.

АКЦЕНТИРОВАТЬ ВНИМАНИЕ НАДО НА РЕШЕНИИ ВАЖНЫХ ЗАДАЧ И ДОСТИЖЕНИИ СТОЯЩИХ ЦЕЛЕЙ, А НЕ НА ТОМ, ЧТОБЫ ПОЛНОСТЬЮ ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК.

ЮЛИЯ ПРОНИНА,

*руководитель отдела продаж
компании «Стрим»*

С началом пандемии многие компании сталкиваются с проблемами спада продаж, кто-то в большей степени, кто-то в меньшей. За эти почти уже два года, конечно, большинство компаний, которых кризис не привел к банкротству, успели подстроиться к новым условиям работы. Сегодня уже удаленный режим работы не пугает так, как это происходило в начале пандемии, ни руководителей отделов продаж, ни продавцов. Конечно, не всем этот формат работы нравится, но реальность такова, что не все зависит от нас. И потому периодически продавцам приходится и в режим удаленной работы переходить, и дистанционным продажам учиться, а иначе в профессии сегодня не удержаться.

Все эти перемены не могли не сказаться на поведении продавцов. И только в тех коллективах, где все основано на взаимоподдержке, негативных последствий практически не проявилось. В тех же коллективах отделов продаж, где каждый сам за себя, люди не объединены одной идеей, одной целью, негативных последствий проявлялось с начала пандемии немало. А насколько это сказалось на результатах продаж, во многом зависело от руководителя отдела продаж. Именно от него, а точнее от его умения отслеживать намечающееся тенденции и вовремя подстраиваться под них, и зависит то, как будет идти работа в подразделении.

Если руководитель отдела продаж сам оказался не готов к переменам, а значит, и не смог подготовить к ним своих подчиненных, то и продажи будут падать. К сожалению, это неизбежно. Но даже в этом случае руководитель отдела продаж должен мобилизоваться, проанализировать допущенные ошибки и после внесения соответствующих корректив в работу отдела, продажи, скорее всего, вернуться к приемлемым показателям. Но не всегда так

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ, КРОМЕ ВСЕГО
ПРОЧЕГО, ОБЯЗАН УМЕТЬ ОЦЕНИВАТЬ СЕБЯ
И СВОИ ДЕЙСТВИЯ ОБЪЕКТИВНО.**

просто выявить те самые ошибки, ведь многим очень сложно признать их за собой.

Сейчас очень важно уделять внимание сплочению коллектива. А также руководитель отдела продаж должен уметь объективно оценивать сотрудников. Дело в том, что одних незаслуженно могут отнести к лучшим продавцам, а других к худшим. И эти ярлыки будут долго еще преследовать сотрудников, и руководитель часто с таким предубеждением относится к одним как к звездам, а к другим как к аутсайдерам. Руководитель должен объективно оценивать своих подчиненных, при этом полагаясь на их сегодняшние заслуги, а не на то, что было когда-то давно. А сегодня, когда продавцам приходится многому переучиваться, может и привычный расклад звезд и аутсайдеров значительно измениться. То есть в докризисные времена продавец мог быть одним из лучших, но с началом кризиса он мог оказаться не готовым к тому, что надо многому учиться заново, а старые способы продаж, по крайней мере, некоторые из них просто забыть, так как они перестали работать.

Оценивать надо не только выполнение плана продаж по итоговой сумме, но и по количеству сделок. А также надо внимательно отслеживать, как продавец ведет диалог

с клиентами, поступают ли на него жалобы от заказчиков. А также надо оценивать сегодня у продавцов и то, насколько они успевают овладевать новыми необходимыми навыками продаж или же они долго по инерции продолжают продавать так же, как это делали раньше. Руководитель отдела продаж должен оценивать и то, насколько его подчиненные замотивированы на эффективные продажи, грамотную работу с каждым из клиентов. Все это очень важно знать руководителю отдела продаж, иначе он не сможет сделать правильные выводы по построению программы обучения персонала, мотивации каждого из продавцов и выстраиванию лояльных отношений с клиентами.

Если руководитель отдела продаж игнорирует все происходящие изменения, не уделяет внимания оценке персонала или делает это поверхностно, полагаясь на старые сведения, то это грубая ошибка. А сейчас ошибки руководителя отдела продаж – это то, что в итоге может усугубить и без того непростое положение компании на рынке. Сегодня редко какая компания может похвастаться, что кризис либо не коснулся ее, либо не привел к спаду продаж и потере клиентов. И когда руководитель отдела продаж допускает ошибки в управлении

**РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН СОБИРАТЬ ВСЮ
ИНФОРМАЦИЮ – И ОТ СОТРУДНИКОВ,
И ОТ КЛИЕНТОВ, ЧТОБЫ ВИДЕТЬ ЧЕТКУЮ КАРТИНУ
РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.**

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ, КОТОРЫЙ
ПЫТАЕТСЯ УСПЕТЬ ВСЕ СВОИМИ СИЛАМИ
И НЕ ИСПОЛЬЗУЕТ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ,
ОДНОЗНАЧНО ОШИБАЕТСЯ.

персоналом, то это приводит к еще большему снижению личных продаж у многих продавцов. К примеру, если руководитель отдела продаж незаслуженно относит сотрудника к звездам, то тем самым он провоцирует конфликты внутри коллектива. А тот сотрудник, которого он незаслуженно считает одним из лучших, может на самом деле лишь создавать имитацию активной деятельности, но результаты его будут, в лучшем случае, средними. Но когда руководитель относится к этому сотруднику как к звезде, то он непроизвольно начинает оправдывать его, объясняя его низкую результативность самыми различными внешними обстоятельствами. Так вот такое незаслуженное признание сотрудника приводит к тому, что этот продавец даже и пытаться не будет продавать лучше. И, кроме того, его коллеги, которые будут прекрасно понимать, что его незаслуженно хвалят, прощают ему многие ошибки, также будут демотивированы. Их стремление к росту продаж вряд ли будет отличаться большой силой, скорее они вообще со временем перестанут прилагать особые усилия к работе, будучи уверены, что руководитель поощряет лишь «любимчика», а остальные, как бы ни старались, останутся в категории «среднячков» и аутсайдеров. Таких

настроений в отделе продаж допустить нельзя, поэтому так важна грамотная оценка персонала.

И главное, руководитель отдела продаж должен понимать, что оценка персонала нужна не для того чтобы кого-то объявить звездой, а кого-то аутсайдером, а для того чтобы понять кому и какие проблемы в знаниях и навыках надо навестать. Сегодня нельзя допускать низкого уровня профессионализма у продавцов, тем более что многие клиенты порой знают о товаре чуть ли не больше, чем сами продавцы. На самом деле продавец должен знать и о продаваемых товарах или услугах как можно больше и уметь разбираться в специфике деятельности своих потенциальных клиентов, а также в совершенстве владеть навыками продаж и ведения переговоров. А с учетом того, что происходит в последние два года, продавец должен уметь вести переговоры не только при личной встрече с клиентом, но и по телефону, и путем деловой переписки, и по видеосвязи. Всему этому надо учить сегодня продавцов, точнее, их надо было учить этому еще раньше, но если руководитель отдела продаж при оценке персонала выясняет, что какие-то из этих навыков отсутствуют у продавцов, то надо как можно скорее решить эту проблему. Иначе

ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ САМ
ОКАЗАЛСЯ НЕ ГОТОВ К ПЕРЕМЕНАМ, А ЗНАЧИТ
И НЕ СМОГ ПОДГОТОВИТЬ К НИМ СВОИХ
ПОДЧИНЕННЫХ, ТО И ПРОДАЖИ БУДУТ ПАДАТЬ.

показатели продаж будут стремиться к снижению. И потерь клиентов также не избежать.

Сегодня очень важно повышать профессиональный уровень продавцов на постоянной основе. Задача руководителя — построить процесс обучения таким образом, чтобы персонал отдела продаж получал актуальные знания, отрабатывал их на практике и мог грамотно вести переговоры с клиентами. Кроме того, сегодня нужно, чтобы продавцы хорошо ориентировались в информации о конкурентах и понимали, чем ваша компания сильнее, а чем слабее по сравнению с компаниями конкурентов. Для того чтобы продавцы сегодня успешно вели продажи, они должны знать, по сути, намного больше, чем раньше. Продавцы должны владеть и знаниями по продукту, и знаниями по конкурентам и их товарным предложениям, и знаниями по психологии клиентов, и знаниями по всем техникам продаж и ведению переговоров. И все эти знания должны постоянно актуализироваться. И это также задача руководителя отдела продаж — именно он должен обеспечить процесс получения и актуализации знаний у продавцов. А если этой задаче уделяется мало внимания в отделе продаж, или вообще не уделяется, то это грубейшая ошибка. И в итоге продавцам будет очень сложно удерживать продажи на приемлемом уровне, не говоря о том, чтобы достичь их роста. Но ошибка эта не столько продавцов, сколько руководителя, который по каким-то причинам оставляет этот вопрос без решения.

Руководитель отдела продаж, кроме управления персоналом, конечно, должен решать и другие важные вопросы — и поиск новых каналов продаж, и разработка стратегии продаж, и формирование корпоративных правил продаж, и многие другие. Но и вопрос управления персоналом отдела продаж должен решаться грамотно, ведь если он сейчас будет оставлен без внимания, то и показатели продаж будут

падать. Нельзя сегодня забывать, что от персонала продаж зависит то, как будет построена работа с клиентами и насколько успешными будут результаты продаж.

МАРИЯ ЕЛИЗАРОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Kit»*

Упустить важное в управлении персоналом — это значит подвергать компанию повышенным рискам. Руководитель отдела продаж нередко при постановке задач и контроле их выполнения допускает грубые ошибки. Надо очень внимательно формулировать то, что в итоге вы хотите получить от продавцов.

К примеру, если вы выходите на рынок с новым продуктом и, соответственно, требуете от персонала отдела продаж сделать акцент на продажах нового товара. И продавцы стараются продать этот новый продукт всем подряд, иначе их ждут штрафы. И они вроде бы добиваются поставленной цели — новый продукт продан в том количестве, которое вы от них требовали. Вот только почему-то многие клиенты как-то внезапно перестали сотрудничать с вашей компанией. А дело в том, что продавцы так боялись штрафов и гнева руководства, что выполняли задачу буквально, продавали всем подряд, и не важно, была ли такая потребность у клиента, нужен ли ему этот продукт. И понятно, что в итоге после такого жесткого вывода нового продукта на рынок компания потеряет немало клиентов.

Или же, когда руководитель требует, чтобы продавцы чаще встречались с клиентами лично или в условиях дистанционных продаж проводили видеовстречи. И продавцы начинают четко выполнять то, что от них требуется — проводят встречу за встречей. А вот продажи почему-то не растут. А ведь с продавцов никто рост продаж не требовал, им лишь было поручено проводить

больше встреч. И сам руководитель отдела продаж контролировал весь отчетный период именно количество встреч, а не их конверсию в продажи. И получается, что весь отдел продаж весь отчетный период работал, а результатов-то, по сути, и нет.

И подобных ситуаций много, когда задачи перед продавцами ставятся неверно, акцент их внимания переводится не на то, а потом и руководитель отдела продаж при контроле работы продавцов, соответственно, допускает ошибки. И в итоге продажи не растут, в лучшем случае, а в худшем — снижаются. И ведь при этом нельзя обвинять продавцов, что они делают что-то не так. Они лишь выполняют порученные им задания. Надо продать определенное количество товара — они продают это количество, а какой ценой это все происходит, поначалу никого не беспокоит. Надо проводить больше встреч с клиентами — продавцы и это делают, но продажи при этом стоят на месте. Встреч много, а результаты — печальные.

Таким образом, руководитель, прежде чем ставить задачи перед подчиненными, должен отталкиваться не от тех действий, которые, как ему кажется, приведут к росту продаж, а от конечного желаемого результата. Вот тогда и задачи будут формулировать и ставить перед

персоналом правильно, и понятно будет, что именно надо контролировать, чтобы по окончании отчетного периода были достигнуты желаемые результаты.

Итак, если перед вашим отделом продаж стоит задача вывести новый продукт на рынок, то осуществляется это, как правило, путем активных продаж. Помним, из вышеприведенного примера, что нельзя ставить задачу перед продавцами просто в цифрах — требуемом количестве проданного товара. Контролируя лишь объем продаж в цифрах, мы можем спровоцировать продавцов на продажи новых товаров нецелевым клиентам. А продажи нецелевым клиентам — это всегда нанесение удара по имиджу, по репутации компании. И, конечно, это потеря клиентов, которым продавцы путем навязывания и манипуляций продали этот самый новый продукт.

Подобных негативных последствий вполне можно избежать, если руководитель прежде чем озвучивать задачу перед подчиненными, представит, может быть, даже в утрированном виде, что произойдет, если сотрудники выполняют ровно то, что он им сказал. Продавцы должны понимать, что продавать надо только целевым клиентам. Как вариант, можно с продавцов просить

ЕСЛИ ПЕРЕД ВАШИМ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ
СТОИТ ЗАДАЧА ВЫВЕСТИ НОВЫЙ ПРОДУКТ
НА РЫНОК, ТО СУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ЭТО, КАК
ПРАВИЛО, ПУТЕМ АКТИВНЫХ ПРОДАЖ.

СЕЙЧАС ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА
ПРОДАЖ – ЭТО ТО, ЧТО В ИТОГЕ МОЖЕТ
УСУГУБИТЬ И БЕЗ ТОГО НЕПРОСТОЕ ПОЛОЖЕНИЕ
КОМПАНИИ НА РЫНКЕ.

ОЦЕНИВАТЬ НАДО ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА
ПРОДАЖ НЕ ТОЛЬКО ПО ИТОГОВОЙ СУММЕ,
НО И ПО КОЛИЧЕСТВУ СДЕЛОК.

заклучение договоров с клиентами на регулярные поставки этого нового товара. Ведь на регулярные поставки пойдут только целевые клиенты, которые заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве. Следовательно, и продавцы в этом случае не будут слишком торопиться продавать новый товар всем подряд, лишь бы кому продать. Они будут более обдуманно подходить к решению задачи, и, соответственно, и руководитель в этом случае будет контролировать именно то, чтобы продавали новый товар целевым клиентам. Таким образом, шансы на то, что задача будет решена правильно, значительно возрастают.

Также часто руководитель отдела продаж понимает, что необходимо перед персоналом ставить задачу по расширению клиентской базы. Но и здесь при неправильной формулировке задачи может пойти все не так, как нужно. Как часто выглядит работа по расширению клиентской базы, если задача поставлена не совсем грамотно, без учета важных нюансов? Как правило, выглядит все достаточно оптимистично: продавцы собирают информацию о новых потенциальных клиентах из самых разных источников, прозванивают их, отправляют коммерческие предложения, и даже договоры заключают. И вроде бы работа идет очень

активно, и клиентов продавцы находят много, и продажи могут поначалу вырасти. Но если руководитель при постановке задачи не сделал акцент на том, что клиенты нужны целевые, то спустя какое-то время ситуация с продажами может значительно ухудшиться. И объясняется эта ситуация легко: основная масса новых клиентов как раз и относится к нецелевым, которые делают закупки либо в очень небольших объемах, либо после первого заказа вообще прекращают закупать ваш товар. В итоге получается, что работа по решению расширения клиентской базы была проделана напрасно. А кроме того, после такой работы могут испортиться отношения и с постоянными клиентами, так как продавцы могли в период той активной работы по поиску новых заказчиков забыть о них. То есть могут в итоге уйти и те новые нецелевые клиенты, и, к сожалению, многие из тех, с кем компания уже давно работает, но в последнее время оставила их без внимания. А конкуренты, как известно, только и ждут, когда ваши продавцы допустят ошибки в обслуживании клиентов, и сразу же делают им интересные выгодные предложения и всеми силами переманивают их. И здесь надо понимать, что без потерь среди постоянных клиентов вряд ли обойдется в таком случае.

СЕГОДНЯ РЕДКО КАКАЯ КОМПАНИЯ МОЖЕТ
ПОХВАСТАТЬСЯ, ЧТО КРИЗИС ЛИБО НЕ КОСНУЛСЯ
ЕЕ ЛИБО НЕ ПРИВЕЛ К СПАДУ ПРОДАЖ И ПОТЕРЕ
КЛИЕНТОВ.

Так вот опять мы возвращаемся к тому, что если руководитель ставит задачу неправильно перед продавцами, то есть не делает акцент на важных моментах, то продавцы могут выполнять ровно то, что было озвучено. Но ведь очевидно, что при постановке задачи перед персоналом надо обратить их внимание на то, что расширение клиентской базы нужно лишь за счет целевых клиентов. А также нужна более тесная работа с теми, кто перешел в режим «сна», то есть не отказываются делать закупки в вашей компании, но при этом постоянно откладывают их на потом. Да и с теми, кто делает закупки, так же надо продолжать работу, иначе клиентская база вместо расширения будет фиксировать потери ключевых заказчиков.

Именно поэтому руководителю стоит задачу повышения эффективности работы с клиентской базой и ее увеличения разбить на несколько подзадач. А впоследствии контролировать выполнение каждой из этих подзадач, тогда и работа по базе клиентов будет идти эффективно. Когда продавцы понимают, что им нужно работать в нескольких направлениях по расширению клиентской базы и повышению эффективности обработки всех категорий клиентов, тогда их действия становятся более последовательными. И тогда продавцы достигают неплохих результатов по всем направлениям работы с клиентской базой. Конечно, в базе клиентов у каждого продавца могут быть и разовые клиенты, но эта категория заказчиков не должна занимать слишком много времени менеджера по продажам. Основная работа должна вестись с целевыми постоянными клиентами, а не с разовыми заказчиками. Но направлять продавцов должен именно руководитель отдела продаж, ставя перед ними задачи грамотно, с учетом всех важных нюансов.

Кроме того, когда руководитель разбивает задачу на несколько этапов, то можно поручать одним сотрудникам выполнять один этап решения задачи, другим — другой.

Причем распределять выполненные поручения надо с учетом того, у кого из сотрудников что получается лучше. Кому-то из продавцов проще искать новых целевых клиентов и заключать с ними сделки. У других продавцов лучше получается вернуть в компанию «спящих» клиентов. А третьим интереснее работать с постоянными клиентами, мотивируя их на увеличения объема закупок. И контролировать в этом случае руководителю отдела продаж будет проще своих подчиненных, когда каждая группа выполняет свою часть задачи.

Многие руководители отделов продаж периодически жалуются на низкую активность сотрудников. И требуют от персонала активной работы, но опять же нередко задача ставится не совсем правильно, упускаются важные детали. И внимание сотрудников, впрочем, как и руководителя, сосредотачивается не на том, что приводит к результатам, а, скорее, на том, что больше похоже на имитацию активной деятельности. Если продавец будет активно искать новых клиентов, обзванивать их, отправлять им свои предложения, проводить встречи, то руководитель, конечно, радуется, что началась такая активная работа. Никто не сидит на месте — все звонят, проводят встречи, отправляют предложение за предложением, заявки формируют. А потом почему-то результатов-то нет, точнее, нет таких, какие хотелось бы получить. А упрекнуть продавцов в том, что они не выполнили того, что с них требовали, тоже в этом случае нельзя. Руководитель просил активной работы — так продавцы работали активно, они не бездельничали, они все время что-то делали. Но делать — это еще не значит сделать, продавать — это еще не значит продать. То есть продавцы активно работают, но результативность их крайне низкая. Так ведь дело в том, что руководитель не требовал с продавцов роста продаж, не озвучивал те цифры, которые он хотел бы получить по окончании месяца, не

СЕГОДНЯ ОЧЕНЬ ВАЖНО ПОВЫШАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ПРОДАВЦОВ НА ПОСТОЯННОЙ ОСНОВЕ.

говорил, что активная работа должна вестись с целевыми клиентами и постоянными заказчиками в плане повышения объема закупок. То есть руководитель задачу и в этот раз поставил не совсем верно, и контролировал впоследствии именно активность сотрудников, а они, действительно, активно трудились. Но, к сожалению, эта активность не привела к росту продаж. А значит, месяц прошел впустую.

Руководитель отдела продаж должен помнить, что его ошибки в постановке задач и последующем контроле работы продавцов обходятся компании очень дорого. Поэтому надо очень внимательно продумывать те задачи, которые он ставит перед персоналом. Например, когда речь идет об увеличении встреч с клиентами. По сути, так и должно быть, но не совсем так — есть нюанс, о котором нельзя забывать: встречи должны быть результативные. А результат — это достижение цели. Не обязательно каждая встреча с клиентом должна заканчиваться продажей. Цель может быть иная. Например, целью встречи может быть проведение презентации предложения для ЛПП с назначением следующей встречи, к которой, к примеру, ЛПП подготовит те вопросы или коррективы к предложению продавца, которые

и будут обсуждаться на следующей встрече. То есть надо понимать, что клиенты часто с первой встречи не готовы покупать, но при этом каждая встреча должна переводить переговоры на новый этап, приближающий к завершению сделки. И если на встрече с клиентом достигнута цель, были достигнуты определенные договоренности, переговоры перешли на новый этап, то такую встречу можно считать успешной и результативной. А если продавец провел с клиентом за месяц хоть 10 встреч, но ни одна цель не была достигнута, были лишь, по сути, пустые разговоры, то такая активность не должна быть засчитана продавцу. Задача же руководителя — не ждать окончания месяца, а проводить промежуточный контроль и выяснять, переводит ли продавец клиентов на новый этап переговоров на каждой встрече или же просто топчется на месте и не продвигается к заключению сделки. Если продвижения нет, то руководитель должен указать продавцу на эту ошибку и поставить перед ним четкую задачу перевести на следующей встрече переговоры на следующий этап. И благодаря промежуточному контролю и руководителю, и продавцы будут иметь возможность сверять правильное понимание задач, которые они решают, и корректировать шаги, кото-

НЕЛЬЗЯ СЕГОДНЯ ЗАБЫВАТЬ, ЧТО ОТ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ ЗАВИСИТ ТО, КАК БУДЕТ ПОСТРОЕНА РАБОТА С КЛИЕНТАМИ И НАСКОЛЬКО УСПЕШНЫМИ БУДУТ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОДАЖ.

НЕ КАЖДЫЙ СПОСОБЕН ПРИЗНАВАТЬ СВОИ
ОШИБКИ, НО ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ЭТО
НЕПРОСТИТЕЛЬНО.

рые надо совершить, чтобы приблизить успешное достижение цели.

Кроме промежуточного контроля должен быть и контроль процесса, то есть руководитель должен проверять, насколько правильно сотрудники выполняют поставленные задачи, соответствуют ли их действия корпоративным стандартам. К примеру, если сотрудник отдела продаж занимается поиском новых клиентов, но при этом не вносит их в CRM, а записывает в свой ежедневник, то продавец нарушает стандарты работы с клиентской базой. Компания в этом случае рискует потерять этих клиентов, если, например, продавец уволится из компании, ведь они не будут внесены в общую базу. Или, может быть, продавец и заносит клиентов в общую базу, но при этом он не фиксирует всю информацию о заказчиках и их потребностях в CRM. Это также нарушает корпоративные стандарты. И подобных нарушений самого процесса выполнения задачи может быть много, руководитель же должен отслеживать эти нарушения и направлять деятельность продавцов в нужное русло. Иногда такие нарушения происходят из-за плохого знания корпоративных стандартов, а иногда и умышленно. В каждом случае руководитель отдела продаж должен разобраться

с причинами происходящего и решить этот вопрос с продавцом.

Также, конечно, руководитель отдела продаж должен осуществлять и контроль результатов или же итоговый контроль. То есть здесь руководитель уже не проверяет правильность процесса выполнения задачи, а смог ли продавец выполнить эту задачу. Заключил ли он сделку, выгодный ли подписан контракт с клиентом, целевой ли это клиент или случайный и т. д.

Но руководитель должен помнить, что если задачу он поставил неправильно перед продавцами, то и контроль результата покажет, что цель не достигнута. Но только в этом случае винить продавцов было бы неправильно, ведь они сделали ровно то, что от них требовал руководитель. Именно поэтому надо очень внимательно относиться к формулировке целей и задач, которые руководитель ставит перед персоналом. И, конечно, нельзя забывать о последующем контроле работы продавцов, в том числе и о промежуточном, который позволяет успеть внести необходимые коррективы, если что-то идет не так, еще до конца отчетного периода. Следовательно, и к окончанию отчетного периода результаты уже будут иные — лучше, чем могли бы оказаться, не будь промежуточного контроля.

НА СОБЕСЕДОВАНИЕ МОГУТ ПРИЙТИ ЛЮДИ
С ОПЫТОМ, НО НЕ СТОИТ СЧИТАТЬ, ЧТО ОПЫТ —
ЭТО САМОЕ ГЛАВНОЕ ДЛЯ ПРОДАЖ.

ОЛЕГ САВЕЛЬЕВ,

*руководитель отдела продаж
компании «Веста»*

Управление персоналом отдела продаж — задача, решение которой требует акцентирования внимания и максимальных усилий со стороны руководителя подразделения. Было бы наивно считать, что руководитель отдела продаж может в решении столь непростой задачи избежать ошибок как таковых. Невозможно в управлении персоналом обойтись без ошибок. Конечно, ошибки будут возникать, но иногда благодаря им руководитель и получает бесценный опыт. Даже если руководитель сам уверен в том, что ошибок в управлении отделом продаж он не совершал, то это лишь значит, что он их просто еще не выявил, а может быть, лишь не признал. Не каждый способен признавать свои ошибки, но для руководителя это непростительно. Ведь если руководитель отдела продаж допускает ошибки, но при этом не готов их признавать, а значит, продолжает неверные действия, то тем самым он значительно снижает эффективность всего подразделения.

При управлении персоналом отдела продаж руководитель часто совершает ошибки еще на этапе найма новых сотрудников. Не так просто выбрать тех людей, которые смогут продавать именно ваши товары или услуги. На собеседование могут прийти люди с опытом, но не стоит считать, что опыт — это самое главное для продаж. Возможно, опытный продавец быстрее сможет приступить к самостоятельным продажам, но никто не даст вам гарантий, что его опыт соответствует вашим корпоративным правилам продаж. Иногда ситуация с опытными новичками складывается не самым лучшим образом — они работают с клиентами совсем не так, как от них ожидает руководитель, и в итоге их приходится переучивать. А это зачастую еще сложнее, чем научить заново человека, у которого вообще нет опыта в продажах.

И это не единственная ошибка при поиске и найме продавцов. Как показывает практика, руководители вообще не всегда понимают, кто именно им нужен. То есть нет четких критериев выбора, и процесс отбора кандидатов происходит как лотерея: вот этот вроде бы ничего — возьмем, а этот что-то не нравится — ему откажем. И в итоге получается, что многие из вновь нанятых людей не «приживаются» в отделе продаж, так как выбор сделан случайный, а не продуманный, основанный на соответствии кандидата профилю будущего сотрудника отдела.

Кроме того, когда в отдел продаж набирают новичков, то многие руководители элементарно забывают о том, что их нельзя сразу же отправлять продавать самостоятельно — им нужна помощь в обучении и адаптации. Да и потом в течение какого-то времени, пока новички не наберутся опыта, руководитель должен держать под чутким контролем их работу. А в некоторых компаниях принято сразу же доверять новым продавцам важные участки работы, где цена ошибки довольно велика для компании. Такой подход, конечно, ошибочен и грозит компании серьезными проблемами. Для того чтобы обезопасить компанию от негативных последствий ошибок новичков, мы каждого нового продавца прикрепляем к опытному сотруднику отдела продаж, причем ежедневно на собраниях разбираем трудные моменты в работе каждого из новых продавцов. Это помогает учиться новичкам не только на своих ошибках, но и на неверных шагах своих коллег. Когда новые продавцы видят, что им оказывают поддержку и руководство, и коллеги — они быстрее адаптируются к новому коллективу, и гораздо быстрее осваивают необходимые навыки для успешных продаж.

Если же новичков с первых дней встретить штрафами и другими наказаниями, то это вряд ли будет способствовать их быстрой адаптации и успешному обучению, но и показывать, что в отделе продаж царит безнаказанность, тоже нельзя, иначе это рас-

ЧАСТО ПРИЧИНЫ НИЗКИХ ПРОДАЖ
ЗАКЛЮЧАЮТСЯ В ТОМ, ЧТО ПРОДАВЦЫ
ЛИБО НЕ УМЕЮТ ПРОДАВАТЬ, ЛИБО НЕ ХОТЯТ
ПРОДАВАТЬ.

слабит новых сотрудников и приведет к поверхностному отношению к работе, а следовательно, к увеличению числа ошибок, которые могут очень дорого обойтись компании. И еще не забывайте, что виноват в ошибках не новичок, а тот, кто его, неподготовленного, допустил до работы.

Когда начинается спад продаж, продавцы показывают слишком низкие результаты, а руководитель при этом ищет ответ не столько на вопрос «Что делать?», сколько на вопрос «Кто виноват?» Это, конечно, неверная тактика решения проблемы, так как акцент ставится не на поиске путей решения, а на поиске того, кого надо наказать за возникшие проблемы. Только такой поиск часто ни к чему хорошему не приводит — сотрудники отдела находятся в напряжении, так как знают, что их могут наказать в любой момент. А продажи при этом продолжают падать, так как решению этой задачи вообще никто внимания не уделяет. От такой тактики управления персоналом нужно отказаться, так как подобные действия всегда лишь усугубляют проблемы.

Надо понимать, что часто причины низких продаж заключаются в том, что продавцы либо не умеют продавать, либо не хотят продавать. И в том, и в другом случае опять же результат ошибок управления отделом продаж. Если менеджеры по

продажам не умеют продавать, значит, обучение в отделе либо не проводится, либо проводится не так, как это нужно. Для того чтобы понимать, насколько сотрудники профессионально подготовлены, необходимо периодически проводить аттестацию персонала. По окончании оценочных мероприятий у руководителя отдела продаж будет четкая картина того, кого и чему нужно обучать в коллективе продавцов. Но иногда ситуация низких продаж складывается не из-за отсутствия у продавцов знаний и умений, а в силу того, что они просто не хотят работать. И здесь тоже было бы неправильно обвинять в этом лишь самих сотрудников, хотя их вина здесь определенно есть. Но главная вина лежит на руководителе, который так построил работу отдела продаж, что продавцы могут позволить себе ничего не делать. Однозначно такого быть не должно. Работу сотрудников необходимо контролировать, и контроль должен быть регулярным, чтобы они понимали, что у них нет возможности бездельничать. Сотрудники отдела продаж также должны четко понимать, что руководителя интересует не процесс, не видимость бурной деятельности, а конкретные результаты.

Также причинами низкой результативности сотрудников отдела про-

В КРИЗИС ЧАСТО РУКОВОДИТЕЛИ ПРОСТО
ВЫНУЖДЕНЫ К УСПЕХУ ИДТИ ПУТЕМ ПРОБ
И ОШИБОК, А ИНАЧЕ МОЖНО ДОЛГО ТОПТАТЬСЯ
НА МЕСТЕ, БОЯСЬ СДЕЛАТЬ ЧТО-ТО НЕ ТАК.

**НАДО ОПЫТНЫХ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАВЦОВ
ОСВОБОДИТЬ ОТО ВСЕЙ ЛИШНЕЙ НАГРУЗКИ,
ЧТОБЫ ОНИ МОГЛИ УДЕЛЯТЬ КАК МОЖНО
БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ ИМЕННО ПРОДАЖАМ.**

даж может быть и то, что менеджеры по продажам перегружены, а потому выполняют свою работу некачественно. Мало того, что им приходится вести переговоры с клиентами на всех этапах продаж, так они еще должны и долги выбивать у заказчиков, готовить различные отчеты для руководства и т. д. И надо заметить, что нередко ситуация складывается таким образом, что лучшим продавцам и большая нагрузка достается. Руководители в таких случаях считают, что если сотрудник успешен и эффективен, то почему бы не поручить ему и другие задачи. В итоге лучшие продавцы вместо того чтобы продавать и приносить компании прибыль, тратят большую часть своего рабочего времени на то, чтобы выполнять различные поручения, которые им делегировал руководитель. Это также является грубой ошибкой в управлении персоналом отдела продаж. Нельзя лучших продавцов

задействовать для выполнения тех задач, которые может выполнить, по сути, любой сотрудник подразделения. Ведь при этом успешный продавец будет меньше продавать, а сегодня, наоборот, надо опытных эффективных продавцов освободить от всей лишней нагрузки, чтобы они могли уделять как можно больше времени именно продажам. И опытный руководитель, как правило, это понимает, но, к сожалению, иногда по привычке нагружает тех, кто не умеет отказывать. Так не должно быть. Руководитель должен пересмотреть принципы распределения обязанностей внутри отдела продаж, так как это реально поможет в итоге повысить результативность всего подразделения.

Нередко в отделе продаж, на первый взгляд, все построено достаточно грамотно, но при этом результаты сотрудников оставляют желать лучшего. И причиной этому может быть

нежелание самого руководителя профессионально расти. И сотрудники, видя эту ситуацию, когда с них требуют, чтобы они постоянно занимались своим профессиональным ростом, но сам руководитель при этом никогда не уделяет внимание своему профессиональному росту. И кроме того, сейчас, в период кризиса и перемен, ни руководитель, ни продавцы не могут обойтись без обучения, без постоянного профессионального роста. И задача руководителя – не просто организовать процесс обучения персонала в отделе продаж, но и контролировать и его проведение, и внедрение новых инструментов продаж на практике каждым из сотрудников.

И еще хотелось бы остановиться на одном важном моменте: руководитель отдела продаж не должен все время думать о том, верное ли он принял решение или нет. Иначе такая мнительность приведет лишь к большим ошибкам. Руководитель продающего подразделения сегодня должен уметь принимать решения быстро, брать на себя ответственность и в процессе работы уметь корректировать как свои действия, так и своих подчиненных. В кризис часто руководители просто вынуждены к успеху идти путем проб и ошибок, а иначе можно долго топтаться на месте, боясь сделать что-то не так.

Коммерческое предложение и другие продающие тексты для отдела продаж

11 февраля - 18 марта 2022 года

Онлайн-курс Тимура Асланова для руководителей и сотрудников отделов продаж, менеджеров по продажам, предпринимателей, а также руководителей компаний малого и среднего бизнеса.

- ✓ как писать продающие тексты для различных задач и различных аудиторий;
- ✓ как понимать каким должен быть эффективный продающий текст;
- ✓ как цеплять целевую аудиторию при помощи текста, привлекать и удерживать внимание;
- ✓ как делать акценты в тексте на важных вещах;
- ✓ как строить логику продающего текста;
- ✓ как писать понятно и просто;
- ✓ как увеличивать продажи при помощи правильных продающих текстов.

ПОДРОБНЕЕ:



 (495) 540-52-76

www.conference.image-media.ru

ЭФФЕКТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ ОТДЕЛА ПРОДАЖ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ УСПЕХА КОМПАНИИ

Александр Высоцкий

Я часто говорю, что отдел продаж — это «первая линия обороны» компании, а потому абсолютно согласен с тем, что эффективные сотрудники — важная часть общего успеха. В материале поделюсь опытом своей компании и расскажу, как выстраиваем работу отдела, чтобы добиваться максимальных результатов.

ПЛАН РАЗВИТИЯ КАК СПОСОБ ДОБИТЬСЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ

Составляя план по развитию отдела продаж, мы просчитываем, как должны вырасти по конверсиям и сколько для этого нужно продаж. Исходя из этого, просчитываем, сколько для этого необходимо сотрудников.

Например, нужно сделать 100 продаж основной услуги. Один менеджер может обработать максимум 1000 клиентов, которых по воронке он закроет с конверсией в 5%. То есть это будет 50 продаж, когда в плане у нас — 100. Соответственно, нужен еще один менеджер, и в плане по развитию необходимо прописать, когда он появится.

Также, исходя из плана по развитию, определяем, нужны ли новые руководители отдела продаж. Вывели правило: на одного РОПа — максимум пять подчиненных. Были ситуации, когда в подчинении у руководителя было семь людей и казалось, что он со всем справляется. Но он стал меньше слушать звонки и работать с менеджерами индивидуально: появлялись новые сотрудники, на всех времени не хватало. Это катастрофически повлияло на конверсию.

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

В нашем отделе продаж есть разные секции. Например, есть основные услуги, где одна только консультация длится полтора-два часа, а есть вводные продукты. Но, несмотря на это, каждому менеджеру необходимо уделять одинаковое количество времени, причем неважно, что он продает. Кроме того, неуспешно для нашей компании, если у РОПа в подчинении менеджеры, продающие разные продукты, так как время на администрирование увеличивается. Но это нормально для бизнесов, работающих в штатном режиме и не планирующих большой рост.

ТРЕНИРОВКИ И ГЕЙМИФИКАЦИЯ

Также в плане развития прописываются не только цифры, но и задачи. Что касается повышения эффективности сотрудников, это большое количество тренировок. Помо-

гают в этом прослушка, выявление успешных действий. Программа по обучению для продавцов пересматривается регулярно. У нас в компании есть внутренние тренеры. Но привлекаем и внешних: другие подразделения Visotsky Consulting, внешние компании.

Обязательное условие — формирование плана игр и мотивирующих действий для продавцов на год. Без этого не может обойтись отдел продаж, ведь подобные соревнования и битвы колоссально повышают мотивацию.

КЕЙС

В нашей компании проходила игра «Лучший продавец года», и один из наших сотрудников за два дня до ее окончания сделал доход на 10 миллионов рублей. Ранее такого результата не добивался ни один из сотрудников отдела продаж, но небольшое отставание в игре выступило серьез-

СОСТАВЛЯЯ ПЛАН ПО РАЗВИТИЮ ОТДЕЛА ПРОДАЖ, МЫ ПРОСЧИТЫВАЕМ, КАК ДОЛЖНЫ ВЫРАСТИ ПО КОНВЕРСИЯМ И СКОЛЬКО ДЛЯ ЭТОГО НУЖНО ПРОДАЖ.



АЛЕКСАНДР ВЫСОЦКИЙ,

автор четырех книг-бестселлеров, консультант по управлению, лектор, основатель консалтинговой компании Visotsky Consulting. Разработчик лучших консалтинговых проектов по внедрению инструментов управления в малом и среднем бизнесе «Школа владельцев бизнеса» и Business Booster. Эксперт по стратегическому планированию и разработке организующих схем;

https://www.instagram.com/alexvisotsky/?hl=ru&utm_source=biznes_zurnal&utm_medium=social&utm_campaign=post&utm_term=social_pr

ным мотивирующим фактором. Для нас это не стандарт работы: обычно даем большое подтверждение продавцу, если он делает 10 миллионов в неделю. Стандарт – приносить подобную сумму за месяц.

Важное условие: за победу в игре сотрудник должен получать ценные призы, в противном случае никакой активности не будет. То же самое случится, если условия игры невыполнимы. Также к игре нужно привлекать всех сотрудников, иначе лидер не будет стремиться к выдающемуся результату, а просто будет выполнять минимальные условия. Должна быть здоровая конкуренция. Чтобы подогревать интерес продавцов, нужно подводить промежуточные итоги.

Например, в нашей компании прогресс каждого продавца по игре публикуется в общем чате подразделения, то есть результаты видят все сотрудники, что также мотивирует.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Цель любого отдела продаж – генерировать доход. Но ошибочно думать, что нужно получать его любой ценой и стремиться только к этому. В нашей компании у отдела продаж

есть еще одна важная цель – помочь клиенту. Не можем помочь – деньги не берем.

Сотрудники отдела продаж Visotsky Consulting признаются, что, когда они руководствуются этим принципом, даже отказывая некоторым клиентам в продаже, это возвращается нам входящим потоком клиентов, квалифицированных для наших услуг. Это помогает продавцам больше внимания уделять целевым клиентам, даже если их очень сложно закрыть на наши услуги. Но понимание того, что этот человек получит пользу, помогает менеджеру быстрее довести его до оплаты.

У нас нередки случаи, когда клиенты благодарят продавцов, приложивших максимум усилий для закрытия сделки. Кроме того, они не слетают с наших программ, дают хорошую обратную связь, улучшая этим имидж компании. Да и сами менеджеры вдохновляются и верят в продукт. Понимая, что приносят пользу, они хотят продавать еще больше, развиваться, что положительно сказывается на доходе и эффективности компании. То есть дело далеко не всегда в зарабатывании денег.

ИЗМЕНЕНИЯ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Вводить качественные изменения нужно постепенно. Сколько бы времени ни уделялось обучению и прокачке сотрудников отдела продаж, глобальные изменения для них – стресс. Если действовать наскоком, есть риск, что они не справятся из-за давления и страха, а некоторые могут вообще покинуть компанию.

Например, к таким изменениям относится повышение цен. Если запланировали в этом месяце повысить цены, то никаких других качественных изменений вводить не стоит. Это позволит сотрудникам настроиться, а также успешно справляться с возражениями клиентов.

КАК ВНЕДРЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

Если необходимо повысить средний чек, то руководителю также стоит действовать обдуманно, возможно, подключить геймификацию. У нас проводились игры по самому высокому среднему чеку, также можно премировать продавца на начальном этапе. Затем «допаковать» что-то клиенту, что войдет у него в привычку. Но на это обязательно должно быть направлено внимание РОПа, например, на этом нужно делать акцент при прослушке звонков.

ОТНОШЕНИЯ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

РОПу нужно выстраивать дружеские, но не панибратские отношения с менеджерами. Безусловно, их нужно корректировать, если есть неоптимальности, но прежде всего человеческое общение. Нужно

ПРОГРАММА ПО ОБУЧЕНИЮ ДЛЯ ПРОДАВЦОВ
ПЕРЕСМАТРИВАЕТСЯ РЕГУЛЯРНО. У НАС
В КОМПАНИИ ЕСТЬ ВНУТРЕННИЕ ТРЕНЕРЫ.

знать, что происходит у них в жизни, благодарить за результаты. Не нужно превращать планерки и совещания в строгий отчет. В отделе продаж моей компании есть место шуткам, неформальному общению. Хочу сделать акцент на том, что комфортная обстановка не означает невыполнение обязанностей. Но если продавец видит в РОПе друга, он не боится признаться, что допустил ошибку.

Также нужно правильно выстраивать коммуникацию. Продавцы должны чувствовать себя важной частью команды, ответственными за свою область, а не просто исполнителями задач руководства. В правильном отделе продаж должны быть

люди, которые готовы помогать развитию компании и поддерживать ее.

В отделе продаж нашей компании был сотрудник, который постоянно жаловался на плохие заявки, неквалифицированных клиентов. И именно этим он оправдывал свои низкие результаты. Более того, другие менеджеры начали отвечать, что их конверсия упала из-за плохих заявок. Проанализировав ответы сотрудников, начальник отдела продаж поняла, что в ее команде завелся вредитель. То есть его претензии к качеству заявок не были аргументированы, но это оказывало негативное воздействие на всю команду. Результаты всех сотрудников падали

из-за влияния негативщика, а потому мы с ним попрощались.

ВЫВОД

Команда отдела продаж должна быть готова к изменениям, даже если они даются сотрудникам тяжело. Они могут быть недовольны, но должны принять точку зрения руководства и действовать по правилам. Если менеджеры доверяют руководителям, а те выстраивают прозрачную коммуникацию, то именно такая команда сможет существенно повлиять на успех компании.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

АЛЕНА СЕМЕНОВА,

консультант, коуч

Персонал отдела продаж может стать как составляющей успеха компании, так и фактором, разрушающим успех. Все зависит от уровня профессиональной подготовки персонала и их лояльности. Именно в этих двух направлениях и надо работать с сотрудниками, чтобы сделать их составляющей успеха компании.

Высокий уровень профессиональной подготовки — это не то, что достигается один раз и навсегда, а то, над чем надо непрерывно работать. Если, к примеру, вы думаете, что достигнете цели, пригласив однажды бизнес-тренера, пусть даже одного из лучших, то вы ошибаетесь. Невозможно с помощью одного или редких тренингов добиться того, что ваши продавцы достигнут того уровня профессионального развития, когда им можно расслабиться и почитать на лаврах. Даже если вчера продавец был успешным и заслуженно считался профессионалом своего дела, то сегодня,

а тем более завтра, если он не будет работать над собой, то он с легкостью может перейти в аутсайдеры. Сейчас все очень быстро меняется, многие вчерашние работающие инструменты продаж уже не работают. А некоторые продавцы так и продолжают продавать так же, как они это делали и год, и два назад. А свои неудачи они при этом списывают на капризы клиентов, которые сами не знают, чего хотят.

На мой взгляд, как только руководитель слышит от продавца оправдания его неудач в формате «клиенты сами не знают, чего хотят», «они капризные» и т. д., то это серьезный сигнал, свидетельствующий о том, что профессиональный уровень продавца снижается. И если не заняться повышением профес-

сионализма этого сотрудника сейчас, то совсем скоро он может стать одним из худших продавцов компании. То есть когда продавцы начинают лишь искать оправдания, все свои неудачи списывают на клиентов или конкурентов, то это говорит о том, что ситуацию пускать на самотек ни в коем случае нельзя. Наоборот, нужно в срочном порядке приступать к решению проблемы. Иначе спад продаж будет обеспечен вашему отделу продаж.

Есть такая тенденция: когда один продавец, особенно если ранее он был успешным, вдруг начинает сильно «проседать» в продажах, так сразу же могут появиться и у других его коллег проблемы в работе с клиентами. Спад личных продаж сотрудника, кажется, никаким об-

**ВАЖНОЕ УСЛОВИЕ: ЗА ПОБЕДУ В ИГРЕ
СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ПОЛУЧАТЬ ЦЕННЫЕ ПРИЗЫ,
В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ НИКАКОЙ АКТИВНОСТИ
НЕ БУДЕТ.**

разом не затрагивает его коллег, но, как показывает практика, на самом деле все не так гладко, как хотелось бы. Стоит одному продавцу перестать выполнять план, как и многие его коллеги также могут столкнуться с теми же проблемами. В отделе продаж часто и проблемы продавцов, как, впрочем, и их успехи могут приобретать «вирусный» характер. Поэтому так важно отслеживать неудачи сотрудников отдела продаж и помогать продавцам справиться с трудностями, пока они не приобрели массовый характер.

Итак, чтобы не возникло проблем с нехваткой знаний и профессиональных навыков, надо сделать все для того, чтобы продавцам выгоднее и престижнее было не только учиться, то есть принимать участие в общих обучающих мероприятиях, но и уделять время самообучению. Для того чтобы это реально было выгодно продавцам, надо с четкой периодичностью, например, один раз в квартал проводить аттестацию персонала отдела продаж. И не просто оценивать, насколько они профессиональны, а по итогам аттестации переводить лучших сотрудников на более высокую ступень с повышением заработной платы, а худших должно ожидать снижение зарплаты. В этом случае продавцы будут материально заинтересованы в профессиональном росте, так как он даже сам по себе будет приносить им реальный стабильный доход.

Но замотивировать персонал на обучение и развитие — это еще не значит решить проблему стабильного постоянного профессионального роста. Для достижения этой цели надо еще сделать так, чтобы система обучения была последовательной, комфортной для получения необходимых знаний. Темы обучения надо затрагивать актуальные, а не так, когда все делается лишь для «галочки». Если обучение сотрудников будет проводиться не для их реального профессионального роста, а лишь ради самого обучения, то ни к чему хорошему это не приведет.

Для того чтобы продавцам было удобно и комфортно обучаться — надо так построить процесс обучения, чтобы он вроде бы и непрерывным был, и вместе с тем практически без отрыва от работы. То есть если ваши продавцы будут вынуждены часто отвлекаться от работы, если им для прохождения обучения надо будет отвлекаться от работы на 3–5 дней, то их результаты продаж вряд ли обрадуют к окончанию месяца. Обучение иногда имеет смысл проводить чуть ли не ежедневно, но тратить на него надо немного. Например, в начале или в конце рабочего дня можно выделять для раскрытия одной из тем минут 15–20. Если это делать регулярно, возможно, даже каждый день, то этих 15–20 минут вполне хватит для реального профессионального роста и развития.

Также надо продумать, в каком формате вы будете проводить обучение — это могут быть и мини-тренинги, и семинары, и вебинары и т. д. Но, как показывает практика, не стоит выбирать какой-то один формат, лучше всего, если обучающую информацию продавцы будут получать в разных форматах. И, кстати, если в вашем отделе еще нет корпоративной библиотеки, то начинайте ее формировать уже сегодня. Не обязательно все книги покупать, можно и сотрудникам предложить внести свой вклад в корпоративную библиотеку. Если каждый продавец принесет 1–2 книги, то начало формированию библиотеки уже будет положено. Кроме книг в печатном формате, можете пополнять вашу библиотеку и аудиоматериалами по продажам, и видеоматериалами. В этом случае у сотрудников отдела продаж будет возможность получать знания в том формате, который для них наиболее предпочтителен.

Кроме создания системы обучения, также надо продумать и то, каким образом вы будете формировать лояльность сотрудников. Не забывайте, что нелояльный, пусть и высокопрофессиональный сотрудник отдела продаж не будет выкладываться на работе на все 100%. Если

продавец нелоялен и у него на это есть весомые причины, то добиться от него высоких результатов, скорее всего, не получится. По крайней мере, стабильно высоких. Может быть, в некоторые месяцы он и будет показывать неплохие результаты, но потом снова показатели его продаж будут снижаться. Нелояльный сотрудник отдела продаж никогда не будет делать все для достижения общих целей компании, он будет делать лишь то, что выгодно ему самому. И, кроме того, всегда будет риск потерять этого сотрудника, так как нелояльный продавец всегда с интересом рассматривает любые предложения о новой работе.

Опытный руководитель отдела продаж всегда строит работу с персоналом таким образом, чтобы регулярно делать вклад в формирование их лояльности. Понятно, что руководитель может ошибаться и иногда делать что-то такое, что может разрушать доверие сотрудников и их лояльность, но если эти случаи редкость в отделе продаж, то это не страшно, ведь они не будут иметь какого-то глобального влияния на продавцов. А когда руководитель даже не пытается выстраивать доверительные отношения с подчиненными и ему, по сути, вообще нет никакого дела до того, лоялен сотрудник или нет, то сам собой вопрос не решится. В таких коллективах всегда высокая степень текучести кадров и частые сбои в продажах, так как продавцы меняются, новых приходится обучать, адаптировать. И в эти периоды продажи сильно падают и клиенты не часто переходят в категорию постоянных, так как они тоже не любят, когда менеджеры по продажам постоянно меняются.

Итак, если вы хотите, чтобы ваш персонал отдела продаж помогал компании добиваться успеха, то помните, что в него надо вкладываться. Надо постоянно работать над повышением профессионального уровня продавцов, а также уделять особое внимание формированию лояльных отношений с подчиненными. Тогда и успех будет на вашей стороне.

МОЛОДЫЕ КАДРЫ В АПК: КАК ИХ ПРИВЛЕКАТЬ И МОТИВИРОВАТЬ



*Николай Грушко,
генеральный директор группы компаний «Агротек»;
<https://agrotek.com/>*

В сельском хозяйстве на сегодняшний день существуют серьезные кадровые трудности. Кадры решают всё, несмотря на то, что труд автоматизируется, приходят новые технологии. Но пока говорить о полной отмене человеческого труда в АПК преждевременно. Механизаторы, трактористы, агрономы и другие специалисты, работающие в полях, по-прежнему крайне востребованы.

ВАЖНОЕ В ПРОДАЖАХ

Если говорить о менеджерах по продажам, то они, без преувеличения, тоже очень востребованы. Есть системы мотивации, есть планы и ожидания компаний. Но есть и нюансы. Важно понимать, что работа менеджером по продажам в области АПК требует специализированных знаний в части ветеринарии, агрономии. Не имея специфических знаний, менеджер по продажам просто не сможет бороться с возражениями клиентов, предлагать альтернативные решения и сопровождать сделку качественно.

В то же время менеджер по продажам должен обладать «мягкими навыками» (soft skills). Речь идет об эмоциональном интеллекте, коммуникативных навыках. Одним словом, важно не только продавать продукты и услуги, но и поддерживать клиента, быть своеобразным наставником.

Искренность, любовь к делу и энергетика становятся в какой-то

момент даже более ценными, чем деловая хватка и умение продавать. Коммуникабельность и позитивный настрой — залог успеха менеджера по продажам в АПК. Нужно уметь ставить себя на место производителя, который принимает решение о закупке. Важно понять его настроение, опасения и задачи, которые необходимо решить. Несмотря на то, что все автоматизируется стремительными темпами, в АПК важно сохранять умение общаться с людьми и желание развивать в себе коммуникабельность.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА АПК

Одной из причин «кадрового голода» в АПК является отсутствие мотивации у молодых людей идти в аграрный сектор, поскольку труд тяжелый. А карьерный и финансовый рост специалиста по современ-

ным меркам в сравнении с другими профессиональными областями не быстрый.

Однако новые технологии как в животноводстве, так и в растениеводстве позволяют молодым профильным специалистам повышать эффективность своего труда и увеличивать результаты для сельхозпроизводства, снижая себестоимость и издержки при помощи новых инструментов. Как пример: современный метод дифференцированного внесения пестицидов и питания растений. Специалисту необходимо изучить такой подход и получить необходимый багаж знаний и опыта, но в перспективе применение этих методов поможет существенно улучшить качественные показатели урожайности.

Выпускники профессиональных училищ и колледжей, студенты старших курсов вузов — молодые кадры могут пробовать себя в сфере сельского хозяйства. Самое главное — это желание работать в агро-

РАБОТА МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПРОДАЖАМ В ОБЛАСТИ АПК ТРЕБУЕТ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ЗНАНИЙ В ЧАСТИ ВЕТЕРИНАРИИ, АГРОНОМИИ.

бизнесе, быть активным, коммуникабельным, целеустремленным и ответственным, быть открытым к получению новых знаний, умений и навыков. Уже на последних курсах вузов молодые специалисты должны получать практику, должны знакомиться со сферой в реальных условиях. Соответственно, бизнесу нужно разрабатывать программы стажировки, активнее привлекать молодежь, потому что в этом и есть будущее отрасли.

Профильные компании, работающие в агросекторе, заинтересованы в подготовке современных грамотных специалистов. Причем не только путем поддержки существующих вузов, но и путем создания собственных учебных центров. Благодаря опыту и экспертизе в профильной области компании могут передавать накопленный опыт практических знаний и данных по применению тех или иных продуктов на различных территориях России.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Есть такой пример в нашей команде. В числе самых успешных менеджеров по продажам — в прошлом учитель. Он работает в Тамбове. Ра-

зумеется, у него развиты коммуникативные навыки, терпение, чувство такта. Но со временем этот сотрудник понял, что с агрономами нужно говорить на одном языке, а лавировать и опираться только на типовую информацию не получится. Он прошел обучение, чтобы овладеть базовыми знаниями АПК уверенно и уметь ими пользоваться. Кстати, мы охотно обучаем перспективных специалистов в Академии, которая является частью компании. Мы все активнее набираем обороты и ждем новые кадры.

ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖЕРА В АПК

Здесь все зависит от специфики компании и глобальной цели, которую ожидают от менеджера по продажам. Если отдел нужно, что называется, усилить, и поэтому требуется специалист — это одно. Если отдел нужно создавать и развивать — это совсем другое.

В числе типовых обязанностей менеджера по продажам сельскохозяйственной продукции можно выделить:

- Продвижение продуктов клиентам (семян сельскохозяйственных культур, средств защиты растений, микроудобрений).

НЕ ИМЕЯ СПЕЦИФИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ, ПРОДАВЕЦ ПРОСТО НЕ СМОЖЕТ БОРЬТЬСЯ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ КЛИЕНТОВ, ПРЕДЛАГАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ И СОПРОВОЖДАТЬ СДЕЛКУ КАЧЕСТВЕННО.

- Поклиентное планирование и бюджетирование.
 - Выполнение плана продаж на закрепленных территориях.
 - Поиск новых клиентов, активное развитие и поддержание имеющейся клиентской базы.
 - Проведение переговоров, выявление потребностей и заключение договоров.
 - Экономический анализ сделок.
 - Оформление и сопровождение продаж.
 - Контроль исполнения клиентами договорных обязательств (поступления денежных средств, работа с дебиторской задолженностью).
 - Послепродажное сопровождение клиентов.
 - Помощь в подготовке и участие в маркетинговых мероприятиях.
- В стандартные требования к менеджерам по продажам входят:**
- Знание специфики АПК, релевантный опыт работы.
 - Высокие коммуникативные навыки, ответственность.
 - Умение планировать продажи и достигать плановых показателей.
 - Готовность к командировкам.

ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ МОТИВАЦИИ

Однако внедрить квалифицированные кадры в процесс агропроизводства крайне сложно. Причины банальны. Как правило, руководители компаний АПК просто-напросто не уделяют внимание профессиональному развитию кадров, не предлагают адекватный уровень дохода, не сопоставляют заработные платы с реальной картиной инфляции и потребностями человека. У молодежи нет мотивации, нет надежды на какое-то «светлое будущее». Особенно характерна такая кадровая ситуация вблизи небольших городов, сел и деревень (ведь поля сосредоточены именно там). Людям не хватает инфраструктуры, каких-то простых че-

ловеческих радостей в виде достойных дорог, магазинов, медицинских учреждений, учебных заведений для детей. Именно поэтому кадры мигрируют, переквалифицируются.

ВАЖНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Что же можно предпринять и как изменить ситуацию? На мой взгляд, важно предпринять ряд важных управленческих решений.

РЕШЕНИЕ 1: МЕНЯТЬ КАЧЕСТВО СПЕЦИАЛИСТОВ И ПОВЫСИТЬ УРОВЕНЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Так как миграция населения из деревень в города будет только возрастать, а процесс этот не будет повернут вспять (как в ближайшей, так и в далекой перспективе), нужно готовиться к тому, что рабочие процессы «на земле» нужно будет автоматизировать. А раз такая тенденция есть, значит — нужны знающие и надежные специалисты. Важно не просто повышать уровень заработной платы, но и привлечь и обучить специалистов, которые занимаются внедрением систем управления, роботизацией, автоматизацией. И им как раз важно повышать уровень заработной платы, исходя из задач автоматизации сельхозпроизводства. Ручной труд через 5–10 лет уйдет. Именно поэтому уже сейчас нужно разработать стратегию, которая позволит переквалифицировать действующих специалистов, работающих на земле. В перспективе в сельском хозяйстве появится больше операторов сельскохозяйственной техники. И такие специальности, как, например, тракторист, механизатор перестанут существовать в классическом варианте.

РЕШЕНИЕ 2: ПРЕДОСТАВИТЬ ПРОГРАММЫ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ

Необходимо внедрять программы ипотечного кредитования для молодых специалистов, занятых

ИСКРЕННОСТЬ, ЛЮБОВЬ К ДЕЛУ И ЭНЕРГЕТИКА СТАНОВЯТСЯ В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ ДАЖЕ БОЛЕЕ ЦЕННЫМИ, ЧЕМ ДЕЛОВАЯ ХВАТКА И УМЕНИЕ ПРОДАВАТЬ.

в системе АПК. Якорный банк агропромышленного холдинга, предприятия может внедрить и поддерживать тему ипотечного кредитования. Но в целом эта мера будет носить лишь временный характер. Люди так или иначе будут активно мигрировать из сел и деревень в города.

РЕШЕНИЕ 3: РАБОТАТЬ НАД СОЗДАНИЕМ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Крупным агрохолдингам совместно с банками и местными властями необходимо развивать инфраструктуру, возводить спортивные и культурно-развлекательные комплексы, например. Выше уже было сказано о том, что людям важен достойный уровень заработной платы, жильё (через программы ипотечного кредитования). Организация личного времени также является базовой потребностью людей, которую необходимо удовлетворять посредством предоставления спортивных и культурно-развлекательных услуг. Причем это актуально как для молодых специалистов, так и для семей с детьми.

РЕШЕНИЕ 4: РАЗРАБАТЫВАТЬ РЕГЛАМЕНТЫ РАБОТЫ

Исходя из целей и задач агропромышленной компании, людям необходимо создать качественные и прозрачные условия труда. Важно

разработать четкие и понятные для сотрудников регламенты, которые будут описывать производственные процессы компании, давать информацию об оптимизации этих процессов. Далее необходимо вводить систему мотивации сотрудников, ставить KPI, которые будут основаны на системе сбалансированных показателей. Также важно заниматься адаптацией людей на предприятии, проводить обучение и наставничество.

РЕШЕНИЕ 5: ВВОДИТЬ СИСТЕМУ KPI

Например, для агронома можно разработать систему KPI, основанную из достижения результатов по каждому полю. То есть не валом по плану: общий итог по сбору кукурузы, подсолнечника, например. Важны именно точечные KPI для повышения большей эффективности работы сотрудников и компании в целом. KPI финансовых специалистов может базироваться на денежных суммах, заработанных с каждого конкретно гектара.

KPI менеджера по продажам может базироваться не только на выполнении ежемесячного плана, но и на проценте возвращающихся клиентов, например. Или на продаже дополнительных услуг и продуктов, которые клиент не рассматривал изначально.

КОММУНИКАбельность И ПОЗИТИВНЫЙ НАСТРОЙ – ЗАЛОГ УСПЕХА МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ В АПК.

ВНЕДРИТЬ КВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ КАДРЫ В ПРОЦЕСС АГРОПРОИЗВОДСТВА КРАЙНЕ СЛОЖНО.

Мотивационных систем много, они должны быть разработаны в соответствии с утвержденными регламентами компании и для поставленных задач.

РЕШЕНИЕ 6: ОРГАНИЗОВАТЬ УЧЕБНЫЕ ЦЕНТРЫ НА БАЗЕ АПК ПРЕДПРИЯТИЙ

Важно образовывать кадры. Знания, полученные в вузе, и реальное положение вещей — это две разные вселенные. Необходимо обучать кадры на месте, передавать навыки и знания, которые помогут не на «бумаге», а в работе. Система наставничества — это вариант нормы, нельзя ей пренебрегать.

ВОЗРАСТНЫЕ АСПЕКТЫ

Важно подчеркнуть, что сложности, связанные с дефицитом квалифицированных кадров в АПК, нужно решать на государственном уровне. Необходимо, чтобы молодежь потянулась в эту сферу, вдохнула в нее новую жизнь. Сейчас средний возраст специалистов, занятых в сельском хозяйстве, варьируется в диапазоне 45–60 лет (в зависимости от региона). Картина не меняется много лет. Как государству, так и бизнесу необходимо на федераль-

ном и региональном уровнях задуматься о том, какие решения могут по-настоящему изменить ситуацию и заинтересовать молодых специалистов жить и работать «на земле». Необходимо принимать меры, думать на перспективу. Молодые специалисты сегодня — это будущее страны.

Если говорить об опыте группы компаний «Агротек», то средний возраст специалиста составляет 30–35 лет. Но важно понимать, что компания работает для сельскохозяйственных предприятий, предоставляет услуги (удобрения, лабораторные исследования, средства защиты растений и так далее). В этом бизнесе крайне важна «молодая кровь». Менеджеры по продажам, консультанты работают много, общаются с производственниками, ездят в командировки, чтобы решать проблемы на местах. Это активные и стрессоустойчивые люди, которые готовы отдавать себя работе.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБНОВЛЕНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА

Нам удалось привлечь молодежь за счет интересных целей и задач, основанных на построении национальной сервисной и дистрибуци-

онной компании, которая решает технологические вопросы и проблемы аграриев в России. Плюс ко всему в компании идет непрерывный процесс обновления регламентов и КРІ, которые позволяют ускорить достижение результатов работы компании и напрямую влияют на уровень дохода и комфорт сотрудников.

ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ?

- За последние три года в среднем специалисты группы компаний «Агротек» фиксируют рост оборота на 20% в год. С учетом кризисных времен, падения рынка и пандемии этот результат можно считать достойным.
- Усилили аналитику в продажах в коммерческом блоке. Прозрачность цифр и понимание результатов в текущем моменте существенно повлияли на сокращение незапланированных издержек компании.
- Запустили внутренний корпоративный учебный центр «Академия Агротек». И теперь обучаем продажам продуктов, ориентированных на предприятия АПК. Обучение проводится как для молодых кадров, только начавших работу в компании, так и для сотрудников, которые стабильно работают в компании не первый год. Также есть программы обучения и для клиентов, которые хотят познакомиться с продуктами ближе. На текущий момент разработано несколько программ и уровней обучения для релевантной аудитории.

ЛЮДЯМ НЕ ХВАТАЕТ ИНФРАСТРУКТУРЫ,
КАКИХ-ТО ПРОСТЫХ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РАДОСТЕЙ
В ВИДЕ ДОСТОЙНЫХ ДОРОГ, МАГАЗИНОВ,
МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ, УЧЕБНЫХ
ЗАВЕДЕНИЙ ДЛЯ ДЕТЕЙ.

СЛУЧАИ ИЗ КАДРОВОЙ ПРАКТИКИ

Конечно, не стоит думать, что наш опыт исключительно позитивный. Доступ к информации, который в данный момент не ограничен,

иногда идет во вред бизнесу. Например, люди получили представления о психологии, продажах (все взято из открытых источников). На собеседовании потенциальный кандидат великолепно себя показывает, у него блестящие навыки самопрезентации. Но, когда он вливается в реальную рабочую среду, он просто не знает, за что братья, он не умеет действовать быстро и грамотно. Разумеется, такой вариант нам не подходит.

А бывают абсолютно противоположные примеры. Человек приходит на собеседование, условно говоря, в шортах, говорит не совсем складно, зато имеет реальный опыт работы в поле и видит перед собой цель. В итоге такой специалист показывает взрывной личностный рост, приносит компании результат, напрямую влияет на рост бизнеса.

Кстати, один из самых успешных менеджеров по продажам в нашей компании в прошлом учитель. Но это не мешает ему налаживать диалог с производственниками, закрывать потребности клиентов. Он

НЕОБХОДИМО ВНЕДРЯТЬ ПРОГРАММЫ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ ДЛЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, ЗАНЯТЫХ В СИСТЕМЕ АПК.

прошел обучение, получил знания в области АПК и уверенно ими пользуется. Поэтому я рекомендую АПК предприятиям не отмечать кандидатов, чье образование или опыт работы, непрофильные. Как показывает практика, это недальновидно.

ВРЕМЯ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ

Сегодня мы наблюдаем поддержку со стороны федеральных и региональных властей, которые реализуют программы привлечения молодых специалистов, предлагая им бесплатное жилье, высокие единовременные выплаты и возможно-

сти для льготного кредитования. К сожалению, такие меры дают лишь временный эффект. Учитывая общие демографические проблемы страны, село даже с такой поддержкой сегодня проигрывает городу конкуренцию за молодежь. Например, в поселки с плохими дорогами и неразвитой инфраструктурой практически невозможно привлечь молодых специалистов. Одной из главных задач должна стать задача развития сельской инфраструктуры. Внимание необходимо уделять не только дорогам (хотя они и выступают обычно катализатором развития), но и доступности услуг, уровню здравоохранения, образования, общему качеству жизни на селе.



Онлайн-курс Тимура Асланова **СВЯЗИ**

С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В БИЗНЕСЕ

2 марта – 29 апреля 2022 г.

- ✓ **выстраивать стратегию PR-работы** в коммерческой компании,
- ✓ **отбирать и формировать информационные поводы** о компании и продукте, которые будут реально выстреливать,
- ✓ **привлекать внимание аудитории,**
- ✓ **влиять на продажи компании,**
- ✓ **строить общение** с различными целевыми аудиториями и доносить до них правильные ключевые сообщения,

- ✓ **формировать и продвигать имидж** компании в социальных сетях,
- ✓ **дружить с журналистами** и получать от этой дружбы правильный результат,
- ✓ **проводить интересные мероприятия,**
- ✓ **увеличивать отдачу от PR-деятельности,**
- ✓ **разбираться в нюансах** подготовки PR-текстов,
- ✓ **понимать технику успешных публичных выступлений.**



(495) 540-52-76
www.conference.image-media.ru

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Михаил Командышко

Изначально делая ставку на построение сильной команды, можно добиться желаемого результата. В частности, стремительного роста и повышения прибыли компании, расширения сфер ее влияния и процветания. Безусловно, сгруппировать вокруг себя людей целеустремленных, корректных, энергичных и движимых одной идеей – непростая задача, но вполне решаемая. Опираясь на личный и профессиональный опыт, хочу предложить вам формулу построения сильной команды. Она состоит из пяти компонентов, которые я озвучу в процессе разговора.

ИТАК, ПЕРВОЕ – ЭТО ОТСЕВ ПО ЛИЧНОСТНЫМ КАЧЕСТВАМ

Выражение «Люди – главный капитал» знакомо многим руководителям и владельцам своего бизнеса. Однако мало кто представляет себе, как добывать этот ценнейший ресурс на практике. Давайте разберемся, кому имеет смысл предложить должность менеджера: человеку с отточенными навыками продаж, но невысокими моральными принципами или компанейскому парню, умело задающему дружескую атмосферу в коллективе, но совершенно далекому от понимания трудовой дисциплины? Правильный ответ – ни тому, ни другому. Никто из них не сумеет стать ценным ресурсом компании, поскольку один будет вечно тянуть одеяло на себя, а второй попросту саботировать работу.

Сильную команду должно объединять не помещение офиса и не сумма заработной платы, а нечто большее. Это идея, увлеченность своим делом, чувство плеча, ответственность и доверие, которые помогут совместно преодолеть огонь, воду и медные трубы. Говоря современным языком, основой для сплоченного коллектива должна стать корпоративная культура.

Если вы собственник небольшой компании, в подчинении которого находится ограниченный круг лиц, критически оцените каждого из сотрудников на предмет профессиональных и личностных качеств.

С теми, в ком отсутствует единый командный дух, следует попрощаться раньше, чем они сбегут от вас при возникновении проблемной ситуации.

ВТОРАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ – ВЫСТРОЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Все бизнес-процессы должны быть грамотно описаны. Коммуникативные, финансовые, производственные и прочие функции распределены между отделами и сотрудниками.

Четкая внутренняя структура – базис для развития компании. Чтобы ощущать себя частью сильной команды, каждый сотрудник должен знать, в чем состоит его задача на предприятии, пользоваться инструментами, предписанными для работы, и быть ответственным за качество ее выполнения.

Для любого предприятия сотрудники являются основным средством производства. Это нужно четко осознавать. Неважно, на чем конкретно завязан бизнес – будь то коммерция или экспорт услуг, главным звеном в цепочке взаимодействия компании и клиента всегда будет именно сотрудник. Заказчик приобретает в первую очередь не реализуемый вами продукт, а интеллектуальный труд человека, который его предлагает. От качества

ПОДБОР И НАЙМ СОТРУДНИКОВ СЛЕДУЕТ ДОВЕРИТЬ КОНКРЕТНОМУ ЧЕЛОВЕКУ, КОТОРЫЙ ЗНАКОМ С ПРИНЦИПАМИ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ.



МИХАИЛ КОМАНДЫШКО

Основатель и руководитель консалтинговой компании «Бизнес Архитектор». Более 6 лет мы занимаемся построением системных отделов продаж, помогая владельцам преодолевать застой в бизнесе, увеличивать прибыль и занимать уверенную позицию в сегменте рынка. За время работы нами было реализовано более 200 различных проектов по Москве, России и в ОАЭ.
<https://busarch.ru/>
 IG – @mkomandyshko

этого труда будет зависеть очень многое. Именно поэтому правильно подобранный сотрудник – ваш золотой ключик. Общаясь с клиентом, он предоставляет сервис, который подразумевает не просто слепую продажу продукта/услуги, но также выявление потребностей заказчика, формирование лояльности по отношению к компании и ее продукции, активацию идеи долгосрочного сотрудничества. В результате деловой коммуникации квалифицированный сотрудник повышает прибыль предприятия и расширяет базу постоянных клиентов.

Находящийся на своем месте человек работает с удовольствием, максимально раскрывая свой потенциал. Он приносит пользу не только компании, но также окружающим его коллегам и самому себе. И кто же помогает собрать пазл воедино – человеку найти работу мечты, а предприятию нанять ценного работника? Безусловно, рекрутер.

ТРЕТИЙ КОМПОНЕНТ ФОРМУЛЫ – ЧЕТКАЯ ПРОГРАММА РЕКРУТИНГА

Подбор и найм сотрудников следует доверить конкретному человеку, который знаком с принципами корпоративной этики вашей компании. Рекрутер, понимающий миссию и цель проекта, заведомо знает, какие шаги следует предпринять для поиска нужного человека, который сможет усилить команду. Он в курсе, где и как искать. Мастерски про-

водит профотбор, постоянно мониторит рынок и формирует кадровый резерв.

Имея перед собой четкую цель, зная критерии отбора, рекрутер справится с задачей эффективнее, чем руководители отделов, собственники бизнеса или его помощники. Они не должны брать на себя данную функцию во избежание падения продуктивности в их рабочем секторе. Исключением может стать необходимость дополнительного собеседования, которое призвано уточнить наличие у соискателя на должность узкопрофильных знаний.

ЧЕТВЕРТЫЙ ФАКТОР – ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Любая компания, постепенно развиваясь, обрастает новыми отделами и подразделениями, во главе которых становятся руководители. Предельно важно, чтобы человек, занимающий управленческую должность, был не просто классным специалистом в своей сфере, но также умел организовывать рабочий процесс, правильно распределяя нагрузку между подчиненными. Его задача состоит не

в том, чтобы командовать во весь голос, а в том, чтобы грамотно руководить. Этому следует учиться, постоянно оттачивая навык. Среднему управленческому звену крайне важно получать и повышать знания об инструментах управления подчиненными, методах взаимодействия с ними на уровне договоренностей и построения обратной следственных связей. Это позволит минимизировать количество недопониманий в коллективе и улучшить работу отделов.

Для построения и совершенствования механизмов управления важно регулярно проводить совещания руководителей. Данные мероприятия позволят выработать единую стратегию предприятия. Подготавливать и проводить подобные собрания должны эйчар-менеджеры, ответственные за работу с персоналом. Их основная задача заключается в формировании и развитии принципов корпоративной культуры на всех уровнях. Они готовят предложения по методам мотивации персонала, позволяющим достичь максимальной отдачи от каждого работника компании.

С РОСТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ И УВЕЛИЧЕНИЕМ ШТАТА
ИМЕЕТ СМЫСЛ ЗАДУМАТЬСЯ О РАЗРАБОТКЕ
СИСТЕМ ПООЩРЕНИЯ И ПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ
ПЕРСОНАЛА.

СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ ПРОДАВЦОВ – ЗАДАЧА НЕ ПРОСТАЯ, РЕШИТЬ ЕЕ ЗА ПАРУ НЕДЕЛЬ НА ПОЛУЧИТСЯ.

ПЯТЫЙ ЭЛЕМЕНТ – ИНВЕСТИЦИИ В ПЕРСОНАЛ

С ростом предприятия и увеличением штата имеет смысл задуматься о разработке систем поощрения и проектов по развитию персонала. Это могут быть обучающие, социальные, корпоративные програм-

мы, позволяющие мотивировать к действиям как отдельно взятых сотрудников, так и отделы в целом.

Подобная политика со стороны компании продемонстрирует ее лояльность и заинтересованность в своих кадрах. Люди, ощущая такую поддержку и получая бонусы, будут качественнее выполнять свои

обязанности и стремиться к карьерному росту. Все это положительно скажется на развитии и повышении прибыли предприятия. В результате инвестиции в персонал будут оправданы.

Как видите, формула построения сильной команды довольно проста и логична. Разработана она с учетом личного и профессионального опыта. Применяя ее на практике, вы приведете свою компанию к процветанию.

Если по теме нашего разговора возникли сопутствующие вопросы или свежие идеи, обязательно опишите их в комментариях. На этом хочу попрощаться. До новых интересных встреч.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

УЛЬЯНА КАРТАШОВА,

бизнес-консультант

Создать эффективную команду продавцов — задача непростая, решить ее за пару недель на получится. Если продавцов не надо нанимать, то есть штат сотрудников уже сформирован, то можно начать с оценки персонала. Неплохо провести аттестацию продавцов, чтобы понять, каков у каждого из них профессиональный уровень, а также определиться с тем, каких знаний и навыков им не хватает. Это позволит сформировать программу обучения для продавцов, которая поможет им стать настоящими профессионалами.

Если вы хотите, чтобы ваша команда продавцов была действи-

тельно эффективной, то обучение должно быть практически непрерывным. Конечно, это не говорит о том, что нужно проводить тренинги каждый день, но ведь учиться продажам можно не только на тренингах или семинарах. Даже оперативку можно использовать кроме решения актуальных задач еще и как обучение. На каждой оперативке можно выделять несколько минут для ознакомления продавцов с какой-то новой техникой продаж. Можно давать возможность самим продавцам рассказывать о успешном применении тех или иных инструментов продаж в работе с клиентами. Когда сотрудник делится своим положительным опытом с коллегами — это и его мотивирует на новые достижения, и его коллег подталкивает к тому, чтобы

внедрять новые инструменты продаж на практике. Пока о важности использования новых техник продаж рассказывает тренер или руководитель, продавцы могут относиться к этому скептически. А когда коллега начинает делиться своим положительным опытом по применению новых инструментов продаж на практике, то от него информация воспринимается совершенно иначе — это может, действительно, сподвигнуть на профессиональный рост и применение новых техник продаж в работе с клиентами.

Но даже если каждый продавец будет стремиться к профессиональному росту и достижению лучших результатов, то это еще не говорит о том, что в вашем отделе продаж сформирована эффективная команда продавцов. Пока это еще продавцы-одиночки. А конкуренция внутри коллектива отдела не всегда приводит к позитивным последствиям. Как показывает практика, конкуренция между продавцами часто приводит к конфликтам, а значит, и к снижению эффективности сотрудников. Когда же продавцы понимают, что у них одни

ПРОДАВЕЦ ДОЛЖЕН БЫТЬ ИСКРЕННЕ ЗАИНТЕРЕСОВАН В ТОМ, ЧТОБЫ ПОМОЧЬ КЛИЕНТУ РЕШИТЬ ЕГО ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ.

задачи и цели и работать им нужно рука об руку, помогая друг другу, то и результаты каждого из продавцов улучшаются, качество обслуживания клиентов повышается. Только вот сплотить команду не всегда так просто, как кажется. Особенно если среди продавцов есть явные звезды и аутсайдеры. Но здесь все зависит от профессионализма руководства. Даже со звездами вполне можно договориться и замотивировать их на командную работу. И если вам удастся это, то наверняка и аутсайдеры «подтянутся» по результатам.

Это мы рассмотрели тот вариант, если коллектив уже сформирован, но ситуация в компании может быть и иная – когда необходимо заниматься поиском и наймом продавцов. С одной стороны, эта ситуация более сложная, так как работы предстоит немало, но, с другой стороны, в этом случае у руководителя есть возможность быть более внимательным при найме продавцов и набирать лишь тех, кто сможет стать не только эффективным продавцом, но и отличным командным игроком. Кроме того, продавец должен быть искренне заинтересован в том, чтобы помочь клиенту решить его проблемы и задачи. Но сразу скажу, таких продавцов не так много. И не так просто найти на рынке труда таких сотрудников, которые смогли бы не только освоить техники продаж, но и при этом относились бы к покупателям с искренней заботой.

Научить человека техникам продаж, даже если у него совсем нет опыта в этой сфере, вполне возможно. И если в компании процесс обучения новичков поставлен на поток, есть готовые регламенты, скрипты продаж и т. д., то и обучение новых сотрудников не займет много времени. Казалось бы, в чем же тогда проблема – почему же так мало действительно хороших продавцов? А проблема в том, что научить техникам продаж, как мы уже выяснили, не так сложно, а вот научить доброму и искреннему отношению к клиентам – очень трудно, если не сказать невозможно. Вот

НЕ СТОИТ ПРИГЛАШАТЬ ВСЕХ НА ОЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ – НАЧАТЬ ОТСЕВ КАНДИДАТОВ МОЖНО С СОБЕСЕДОВАНИЯ ПО ТЕЛЕФОНУ.

поэтому нужно еще на этапе найма сотрудников в отдел продаж обращать внимание на наличие таких качеств у кандидатов, как отзывчивость, умение слушать, эмпатия и т. д.

Прежде чем размещать объявление о найме сотрудников в отдел продаж, надо определиться с тем, кого именно вы ищете. Нередко приходится слышать от руководителей, что ищут они «хороших продавцов». И это понятно, но недостаточно. Ведь согласитесь, что понятие «хороший продавец» слишком размытое, и для каждого из нас оно будет означать что-то свое. И вот это и есть первая ошибка, когда ищут, по сути, непонятно кого. То есть получается, что кандидаты приходят, с ними проводят собеседования, а четких критериев отбора нет. Пока вы не подготовите профиль будущего сотрудника, в котором будут прописаны все те навыки и личностные качества, которыми он должен обладать, начинать поиск продавцов неправильно. Когда же будет подготовлен профиль будущего сотрудника отдела продаж, вот тогда можно и объявление о поиске продавцов подготовить. И надо сказать, что этот этап тоже часто проходит без ошибок. Даже в том случае, если ваши требования к кандидатам на должность продавца и условия ра-

боты сходны с конкурентами, то все равно ваше объявление должно выделяться на фоне других – подойдите к написанию объявления креативно. Таким образом вам удастся привлечь внимание большего количества ваших потенциальных сотрудников. И, соответственно, у вас будет более богатый выбор кандидатов.

Не стоит приглашать всех на очное собеседование – начать отсеивать кандидатов можно с собеседования по телефону. Если человек двух слов связать не может, то вряд ли стоит приглашать его на собеседование. А тех кандидатов, которые показали себя с лучшей стороны при телефонном разговоре, приглашайте на очную встречу. Когда вы набрали необходимое количество кандидатов на должность продавца, вам нужно с первого дня работы ваших новичков помогать им адаптироваться в вашем коллективе. И не забывайте о том, что обучение необходимо не только для новичков в профессии, но даже и для тех, у кого есть опыт в продажах. Программа обучения, конечно же, должна быть готова заранее. Кстати, отлично помогают разобраться в тонкостях продажах не только тренинги, нужно обеспечивать новых продавцов и профессиональной литературой, видеоматериалами и т. д. Желательно, чтобы у новичка был

РАБОТАЙТЕ НАД ФОРМИРОВАНИЕМ ЛОЯЛЬНОСТИ ПРОДАВЦОВ К КОМПАНИИ И РУКОВОДСТВУ.

ПОМОГАЙТЕ СОТРУДНИКАМ РАСТИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНО И ОБЪЕДИНЯЙТЕ ИХ
В КОМАНДУ, КОТОРАЯ РАБОТАЕТ НАД ОДНИМИ
ОБЩИМИ ЦЕЛЯМИ.

коллега-наставник, который поможет ему быстрее овладеть необходимыми знаниями и навыками, чтобы начать продавать успешно.

Чтобы у вас были не продавцы-одиночки, которых интересует лишь собственный успех, а команда сотрудников, надо уделить внимание командообразованию. Решающим фактором здесь выступает, на мой взгляд, объединение продавцов одной целью. Также должна быть и соответствующая мотивация продавцов, когда каждый сотрудник заинтересован материально не только в своем успехе, но и в успехе своих коллег. Но не могу не отметить и то, что командообразование может и к негативным последствиям привести. Если в коллективе появится неформальный лидер, который будет в оппозиции к руководству, то и до «бунта» может дойти. Поэтому руководитель, который планирует формирование команды продавцов, не должен забывать и о возможных негативных последствиях командообразования. Продумайте заранее ваши действия в случае появления неформального лидера, который будет оказывать негативное влияние на атмосферу в коллективе и провоцировать вас на открытый конфликт. В этом случае вам проще будет решать подобные проблемы при их реальном возникновении.

Но здесь надо и перед тем, как делать акцент на командообразовании, проанализировать, какой настрой у продавцов, часто ли возникают конфликты в коллективе. Если продавцы часто конфликтуют друг с другом, негативно воспринимают политику компании и т. д., то стоит для начала решить эти проблемы, и только потом заниматься сплочением команды. Если же оставить без внимания негативный настрой продавцов, то командообразование, скорее всего, приведет к обострению конфликтов, к накаливанию и без того негативной обстановки в коллективе сотрудников отдела продаж.

Если же продавцы дружны между собой, конфликты в коллективе возникают не так часто, большинство сотрудников лояльны к компании и руководству, ставьте перед продавцами общие цели. Мотивируйте их поддерживать друг друга, то есть система мотивации продавцов должна быть такой, что каждый из них должен понимать, что неудачи коллег – это и его неудачи, а успех каждого важен для всех. Работайте над формированием лояльности продавцов к компании и руководству. Помогайте сотрудникам расти профессионально и объединяйте их в команду, которая работает над общими общими целями.

НИЧУТЬ НЕ ЛУЧШЕ БУДЕТ И СИТУАЦИЯ, КОГДА
КОМАНДЕ ПОСТАВЯТ БОЛЬШИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
ЦЕЛИ, МАЛО СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ИСТИННОМУ
ПОТЕНЦИАЛУ ФИРМЫ.

АНАТОЛИЙ САФРОНОВ,

консультант по управлению

Многие считают, что команда – лучшее лекарство от несобранности продавцов, низкой производительности и топтания на месте. Руководители, стремящиеся организовать своих безалаберных продавцов в боевую команду, считаются успешными управленцам. Между тем в бизнесе команда не является абсолютной ценностью или единственно возможным инструментом решения сложных задач. Задавая себе вопрос, нужна ли нам команда, мы должны вначале определить те цели, которые эта группа единомышленников будет осуществлять. Причем может выйти так, что реальные цели компании или департамента продаж не предполагают формирования команды. Более того, в некоторых случаях сплоченная и высоко мотивированная команда превращается в болезненное препятствие для развития компании.

Для начала надо четко разделить понятия команды и проектной (или рабочей) группы. Часто эти две организационные формы смешиваются. Чем же является настоящая команда и в чем ее отличия от проектной группы? Проектная группа – это любое временное объединение сотрудников для решения каких-либо актуальных деловых задач. Указанные задачи чаще всего бывают техническими, относительно простыми и не выходят за рамки тактики или оперативных мероприятий. Иная ситуация возникает с командой. Настоящая команда – долговременное объединение работников для достижения той или иной большой, стратегической цели. Основой для такого объединения не могут быть административные, бюрократические или принудительные формы социальных отношений.

Принципиальное отличие настоящего командного союза от банальной проектной группы состоит в том, что команда ориентирована на решение прорывных, стратегических задач, которые нельзя испол-

нить обычными управленческими или административными средствами. Напротив, рабочая или проектная группа всегда нацелена на достижение заведомо очевидных и исполнимых целей. Поэтому команда в противовес проектной группе — это всегда союз единомышленников, которые имеют не только общую рабочую цель, но и общее мировоззрение. Отсюда же возникает и необходимость командного лидера. Его невозможно назначить сверху, как назначают руководителя проектной группы. Лидер видит обширную перспективу, имеет последователей или сподвижников. Вдобавок он сам задает стандарты поведения и приоритетную модель внутренних деловых связей. Поэтому его либо приглашают извне, либо «выращивают» в самом коллективе.

Если мы указанным выше образом будем различать команды и проектные группы, нам станет ясно, в каких обстоятельствах команда продавцов принесет торговой компании пользу, а в каких — очевидный вред. Создание команды из продавцов будет эффективным мероприятием, если компания сталкивается с необходимостью энергичного рывка, выхода на новые сбытовые горизонты. Формирование продающей команды под мизерные или тактические цели — одна из серьезных управленческих ошибок. Негативные последствия здесь не только в том, что на образование команды тратятся впустую ценные ресурсы. Главный минус в том, что любая команда — обоюдоострый меч, который в неумелых руках легко превращается в разрушительное оружие. Стоит руководителям отделов продаж ослабить вожжи — и союз единомышленников во главе с лидером начинает вести свою частную игру, противоречащую текущим целям и долгосрочным планам компании.

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

ТЕ ОТДЕЛЫ ПРОДАЖ, В КОТОРЫХ КОМАНДА ЕЩЕ ДО КРИЗИСА БЫЛА СПЛОЧЕННОЙ, ЛЕГЧЕ ПРЕОДОЛЕЛИ ВСЕ ТРУДНОСТИ ПЕРЕХОДА НА НОВЫЙ ФОРМАТ РАБОТЫ.

команде поставят большие стратегические цели, мало соответствующие истинному потенциалу фирмы. Сказанное вовсе не означает, что команда в отделе продаж — это всегда проблемы и трудности. Определяясь с вопросом: создавать или не создавать продающую команду, надо обязательно иметь в виду истинные цели компании, ее организационный и финансовый потенциал, а также степень конкуренции на данном рынке. Кроме того, надо всегда подбирать адекватные рычаги косвенного и прямого влияния на лидера и на его ближайших сподвижников.

АНТОНИНА РОМАШОВА,

бизнес-консультант

В отделе продаж должны быть сильные сотрудники, которые готовы и вне кризисных ситуаций, и в кризис продавать эффективно. Причем несмотря на то, что многие инструменты продаж и подходы к работе с клиентами перестают работать. О том, как сформировать команду отдела продаж, чтобы она справлялась с поставленными перед ней задачами, мы сегодня и поговорим с вами.

От того, готовы ли ваши сотрудники отдела продаж к работе, готовы ли они преодолевать трудности, зависит и то, успешно ли будут идти продажи в вашей компании. Некоторые руководители считают, что сплочение команды — это то, без чего отдел продаж вполне может обойтись, но, на мой взгляд, так будет не всегда. Стоило прийти кризису, причем такому, к которому мало кто был готов: согласитесь, большинство компаний не были готовы к пандемии и ее последствиям. Даже элементарно перевести сотрудников отдела продаж на удаленную работу не все смогли быстро и без потерь. Конечно, были те компании, кому именно перевод на удаленную работу дался легко и просто, так как часть сотрудников у них уже и до пандемии работали удаленно. Но одно дело, когда удаленный формат работы продавцов — это их выбор, и совсем другое — когда это вынужденная мера, которую не все готовы были принять. Все сотрудники разные, и не каждый из них готов работать удаленно, некоторым очень не хватает самоорганизации и самомотивации, а значит, руководителю надо больше контролировать таких продавцов.

Но, как показала практика, те отделы продаж, в которых команда еще до кризиса была сплоченной,

ОТДЕЛ ПРОДАЖ ДОЛЖЕН ПРЕДСТАВЛЯТЬ СОБОЙ КОМАНДУ, А НЕ РАЗРОЗНЕННЫХ И КОНФЛИКТУЮЩИХ МЕЖДУ СОБОЙ СОТРУДНИКОВ.

САМОЕ ГЛАВНОЕ, ЧТО ПОМОГАЕТ СПЛОТИТЬ КОМАНДУ, – ЭТО ОБЩИЕ ТРУДНОСТИ, ОБЩИЕ ЦЕЛИ.

легче преодолели все трудности перехода на новый формат работы. Им проще было справиться со всеми теми проблемами, которые как снег на голову обрушились вместе с пандемией. Когда сотрудники отдела продаж поддерживают друг друга, каждый понимает, что лишь совместными усилиями они смогут достичь нужных результатов, то работа идет гораздо проще и успешнее. Когда же коллектив отдела продаж представляет собой разрозненных сотрудников, которые к тому же нередко вступают друг с другом в конфликты, то внезапно возникшие трудности лишь обостряют и без того имевшиеся конфликтные ситуации. А значит, продавцы вместо того, чтобы совместными усилиями преодолевать возникшие трудности и продавать, начинают тратить время и силы на конфликты друг с другом, выяснение отношений – кто прав, а кто нет. От таких выяснений сильно страдают продажи. А кризис и без того сильно бьет по продажам. Не всем клиентам удается удержаться на плаву, некоторые уходят с рынка, некоторые берут паузу, пытаясь спасти компанию от банкротства. И все эти потери сказываются и на ваших продажах – они неминуемо падают. Следовательно, продавцы должны работать больше, эффек-

тивнее, чтобы выровнять ситуацию с продажами. Надо делать акцент и на удержании имеющихся клиентов, и на привлечении новых. А то, что в кризис продать становится намного сложнее, чем до него – ни для не секрет. И к тому же в этот кризис ситуация усложнилась еще и тем, что вдруг всем продавцам пришлось учиться работать в новом удаленном формате, что сделало задачу еще более сложной.

Но опять же повторюсь, что те коллективы, в которых сотрудники не разобщены, а представляют собой единую команду, смогли легче и быстрее преодолеть все трудности. Коллеги поддерживали друг друга, распределение обязанностей происходило легче, без конфликтов. Многие компании для поддержания продавцов организовывали специальные чаты. То есть не только те чаты, в которых решались рабочие вопросы, но и те, в которых сотрудники просто общались друг с другом, так как это помогало продавцам ощутить поддержку коллектива. А ведь в периоды кризисов мотивация у большинства сотрудников снижается, некоторые теряют веру в свои силы, в будущее компании. И здесь поддержка коллектива очень важна. Но опять же срабатывает эта поддержка только в том коллективе, где живет командный дух. А в тех

коллективах, где и в докризисные времена были конфликты и ситуации недопонимания, нездоровая конкуренция, пришедшие трудности лишь обостряют имевшиеся проблемы. Поэтому в таких коллективах часто растет текучесть кадров в трудные времена – люди не держатся за работу в такой компании. Они понимают, что им нужна поддержка, но в этом коллективе они ее не получают, поэтому многие предпочли уволиться из таких отделов продаж. А потеря сотрудников отдела продаж в трудной экономической ситуации – это всегда серьезный риск для компании, так как может получиться в итоге, что работать с клиентами попросту некому будет.

Это лишний раз доказывает, что отдел продаж должен представлять собой команду, а не разрозненных и конфликтующих между собой сотрудников. Но если не удалось сплотить команду в докризисные времена, то не стоит опускать руки и считать, что сейчас уже поздно что-либо менять. Никогда не поздно. Самое главное, что помогает сплотить команду, – это общие трудности, общие цели. Так вот кризис – это всегда трудности, которые приходится преодолевать. И если совместными усилиями, то проще, а если поодиночке, то гораздо сложнее. Руководитель отдела продаж должен проводить общие собрания, организовывать людей в общие чаты, объединять их общими интересами и целями. В частности, надо поставить перед сотрудниками отдела продаж одну общую цель, а также разъяснить, что добиться ее получится лишь совместными усилиями. Можно добавить в материальную мотивацию бонусы за достижение командного результата. Это также поможет сплочению команды.

Но если коллектив работает на удаленном режиме, конечно же, сплотить разобщенных сотрудников будет очень сложно, но не сдавайтесь. Ищите то, что объединит сотрудников. Помните, что сплочение коллектива без общих целей невозможно осуществить. Но, кроме все-

ОБЯЗАТЕЛЬНО ЗАНИМАЙТЕСЬ РЕШЕНИЕМ ВОПРОСА ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ ПРОДАВЦОВ.

го прочего, нужно способствовать общению сотрудников не только по рабочим вопросам, но и по личным. Проводите общие встречи онлайн. Пусть, к примеру, сотрудники предложат к общему просмотру какие-то приятные фильмы, спектакли или онлайн-экскурсии. Таким образом, сотрудники станут делиться с коллективом своими интересами, а это всегда способствует более близкому контакту между коллегами. Поддерживайте общение сотрудников и настраивайте их на совместную работу. Продавцы должны понимать, что сейчас победителем может стать только команда, а поодиночке со столь непростыми проблемами не справиться. Приводите какие-то примеры из жизни, как именно команда стала победителем, а один всегда оказывается в проигрыше.

Если при этом у вас появляется необходимость набирать новых людей в коллектив, то обязательно внедряйте наставничество, чтобы наставник помогал новичкам адаптироваться в коллективе, освоить необходимые знания и стать успешным членом команды. Учитесь сотрудников поддерживать своих коллег,

ИЗНАЧАЛЬНО ДЕЛАЯ СТАВКУ НА ПОСТРОЕНИЕ СИЛЬНОЙ КОМАНДЫ, МОЖНО ДОБИТЬСЯ ЖЕЛАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА.

хвалите публично тех, кто не бросает коллег в беде, а помогает им решать проблемы. Если кто-то в коллективе продавцов заболел, то организуйте продавцов для поддержки заболевшего. Отправьте заболевшему общую посылку с открыткой с теплыми словами и пожеланиями скорейшего выздоровления. Также проводите коллективные поздравления сотрудников с днем рождения или с какими-то другими значимыми событиями для них – с рождением ребенка, созданием семьи, покупкой жилья и т. д. Только на первый взгляд все эти действия могут казаться малозначимыми, но это не так – именно благодаря всем этим шагам и происходит сплочение команды.

Но помните, что сплотить команду – это еще не значит сле-

датель ее сильной и эффективной. Обязательно занимайтесь решением вопроса повышения профессиональной квалификации продавцов. Это также надо делать силами всего коллектива, чтобы способствовать не только профессиональному росту продавцов, но и их сплочению. Пусть каждый сотрудник к проведению общего тренинга готовит доклад по той или иной теме, чтобы и самому свои знания укрепить, и внести свой вклад в решение общей задачи по достижению профессионального роста. Сегодня нужна не только сплоченная, но и высокопрофессиональная команда продавцов. И руководитель отдела продаж должен помнить об этом и не оставлять работу в этом направлении ни на один день.

Практический курс **УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ**

30 марта-1 апреля | г. Москва | ОЧНО!

НА КУРСЕ ВЫ НАУЧИТЕСЬ:

- ✓ **как построить эффективную стратегию продаж** на промышленном рынке в 2022 году,
- ✓ **как повысить эффективность вашей системы лидогенерации**, чтобы она приносила в разы больше лидов,
- ✓ **как использовать digital-технологии** в продажах и обогнать с их помощью конкурентов,
- ✓ **как внедрить или усилить экспертные продажи**, чтобы увеличить объем продаж,
- ✓ **как увеличить средний чек** в промышленных продажах,
- ✓ **продажи без продавцов**: как продавать через участие в тендерах и на маркет-плейсах,
- ✓ **работа с персоналом отдела продаж** в современных реалиях: где взять хороших продавцов и как их отобрать,
- ✓ **построение эффективной стратегии маркетинга** для промышленного предприятия, помогающего увеличению продаж и привлечению клиентов,
- ✓ **как работать с входящими обращениями клиентов**, чтобы не потерять их, а превратить в деньги.

(495) 540-52-76

www.conference.image-media.ru

ПОДРОБНЕЕ:



КАК СОЗДАТЬ УТП В СЕКТОРЕ В2В: ОТ ТЕОРИИ К ДЕЙСТВИЯМ



Константин Тесов,
руководитель маркетингового агентства *Youwin Digital*

Что такое УТП и для чего используется? УТП, или уникальное торговое предложение (USP – Unique Selling Proposition) – это фундамент каждого маркетингового проекта, это обещание целевой аудитории изменить ситуацию, решить проблему, вывести бизнес на другой уровень конкурентоспособности.

УТП должно создавать в голове вашей целевой аудитории дисбаланс цены и ценности вашего продукта. Представьте, что на одной чаше весов клиента – цена вашего продукта, на другой – ценность. Ваше уникальное предложение должно уверенно перевешивать в голове клиента, чтобы сформировалось желание иметь с вами дело.

Миссия уникального предложения – донести причину, по которой ваш клиент должен купить у вас, а не у конкурентов. Сегодня вы не найдете сформированного рынка без высокой конкуренции, поэтому УТП – это «топор», который помогает «рубить дрова». Чем лучше вы отточите свое предложение, тем больше ваша выручка и прибыль. Позиция должна быть однознач-

ной – одно простое непротиворечивое обещание, придется чем-то пожертвовать – нельзя быть сразу всем для всех.

КАК СФОРМИРОВАТЬ УТП В В2В?

Подход к разработке и использованию УТП в В2С принципиально отличается от В2В. Специфика В2В-рынка – это сложные экспертные продажи, а также длинный цикл сделки. Соответственно, здесь мы можем говорить не только о продукте, но и отражать уникальность и специфику бизнес-процессов вашей компании. В В2В-сегменте решение также принимают люди, поэтому формируйте свое УТП для

конкретного ЛПР, который работает в компании, а не для компании в целом. В отличие от потребительского сектора, где УТП содержит характеристики продукта и интерпретирует их выгоды по принципу свойство-выгода, предложение в В2В чаще всего формируется не только от свойств самого продукта или услуги. Создавайте осмысленные отличия от конкурентов, а не «улучшенное подобие». Используйте простые единицы смысла, интеллектуально калорийные.

УТП должно базироваться на:

- понимании целевой аудитории (ЛПР);
 - понимании проблемы, которая не дает им спать;
 - знании критериев выбора продукта;
 - понимании специфики принятия решения.
- УТП в В2В может содержать:
- особые технологии производства продукта или оказания услуг;
 - уровень клиентского сервиса и специалистов, которые влияют на процесс оказания услуг или производства продукта;

УТП ДОЛЖНО СОЗДАВАТЬ В ГОЛОВЕ ВАШЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ ДИСБАЛАНС ЦЕНЫ И ЦЕННОСТИ ВАШЕГО ПРОДУКТА.

- скорость логистики, доставки товара или услуги;
- бесперебойность поставок и наличие товара на складе;
- дополнительная поддержка ваших клиентов после покупки;
- дополнительное обучение клиентов о продукте;
- сколько затрат вы сокращаете для клиентов;
- как вы повышаете эффективность бизнес-процессов;
- и так далее, фантазия здесь вам в помощь.

НЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СТОП-СЛОВА

Если вы собираетесь предложить рынку индивидуальный подход и высокое качество услуг, то потеряете время и деньги с таким УТП. Список слов, которые нельзя использовать ни при каких обстоятельствах в качестве УТП в B2B:

- высокое качество
- выгодная цена
- высокая надежность
- индивидуальный подход
- гибкие условия
- разумные цены
- дешево
- и так далее.

Другими словами, любые слова, которые не содержат конкретики, а также прилагательные в превосходной степени и все оценочные обороты речи, например, «наилучший», «первоклассный», «отменный», «уникальный».

УТП от проблемы ЦА. Маркетинг начинается с ясного представления страхов вашего клиента. Узнайте, что на самом деле покупают ваши клиенты. Вы будете удивлены — это не ваш продукт, а решение своих проблем. Бизнес решает проблемы в первую очередь, поэтому проработайте проблемные стороны продуктов-конкурентов и бейте в их слабое место.

Я рекомендую составлять УТП от проблемы клиента. Проблема —

МИССИЯ УНИКАЛЬНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ –
ДОНЕСТИ ПРИЧИНУ, ПО КОТОРОЙ ВАШ КЛИЕНТ
ДОЛЖЕН КУПИТЬ У ВАС, А НЕ У КОНКУРЕНТОВ.

это то, что беспокоит клиента в настоящий момент, а дополнительная выгода — это что-то неосоздаваемое в будущем, что произойдет при определенных условиях.

КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА УТП В B2B

Лаконичность. Сделайте ваше УТП кратким и понятным, в один абзац. Не пытайтесь засунуть полный фарш в одно предложение. Не перегружайте, не используйте разные смыслы, требующие доказательства и обоснования.

Содержание. То, что вы заявляете, должно быть важным и цеплять за живое целевую аудиторию всего УТП.

Ясность. Избегайте профессионального языка несмотря на то, что это B2B-сегмент. Человеческий мозг всегда лучше запоминает простые истины и утверждения. Когда необходимо думать — внимание выключается, соответственно, эффективность УТП будет падать.

Цифры. Любой бизнес основывается на цифрах и расчетах. Ваше предложение должно показать выгоду в цифрах, подкрепленное доказательной базой. Если вы говорите, что сократите расходы на 30%, — покажите на примере.

Доказуемость. Любую выгоду, которую вы заявляете, вы обязаны доказать примером из практики, показателями проекта, исследованием и так далее. Желательно, чтобы это было из мира клиента.

Проблематика. Постарайтесь «надавить» там, где болит. Ваше рекламное сообщение должно содержать вы-

сокий градус, чтобы цеплять живой интерес целевой аудитории.

КАК СОЗДАТЬ ИДЕАЛЬНОЕ УТП?

Парадокс в том, что его не существует. Я не буду сейчас описывать формулы и подходы к формированию УТП. Вы сами можете изучить их, об этом достаточно информации. Ключевое, что хотелось бы отметить в итоге статьи, — это тестирование УТП для каждой целевой аудитории.

Да, идеального УТП не существует. Это инструмент, который постоянно эволюционирует и меняется под условия рынка, потребности вашей целевой аудитории. Более того, УТП требует тестирования на сайте, в коммерческом предложении и другом носителе, который взаимодействует с вниманием вашего клиента.

Алгоритм работы с УТП:

- выделите несколько целевых аудиторий.
- Определите проблемы ЦА, которые вы решаете или обещаете, которое вы даете.
- Составьте несколько УТП для 1-й целевой аудитории и тестируйте их на носителях.
- УТП с наибольшей конверсией вы закрепляете на постоянной основе.
- Далее снова ищите гипотезу и тестируете ее.

В долгосрочной перспективе такой подход приносит феноменальный результат в наших маркетинговых проектах. Уверен, что это подействует и в вашем бизнесе.

ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ ПРОИГРАННОГО ТЕНДЕРА

Мария Ларионова

Вы проиграли тендер. Значит ли это, что вам стоит бросить этот канал продаж? Нет. Но это первый звоночек к тому, что необходимо провести аналитику тендерных продаж по вашему продукту или услуге. Аналитику я рекомендую делать перед тем, как начать участвовать в торгах, а также повторять ее примерно один раз в полгода. Аналитика поможет оценить уровень конкуренции и снизить влияние следующих причин, которые могут привести к проигрышам в тендере.

Самыми распространенными причинами являются:

1. Возможно, потребуется заменить товар или поставщика, если вы не являетесь производителем.
2. Завышенная себестоимость.
3. Квалификация сотрудников.
4. Не учтены все критерии по опыту.
5. Демпинг со стороны других участников.

Как же справиться с этими трудностями и больше не проигрывать закупки?

1. Победитель мог предложить товар, аналогичный вашему по качеству, но более дешевый. Проанализируйте свою товарную политику. Возможно, стоит сменить:

- товар (ищите более дешевые аналоги, но проверяйте, чтобы они соответствовали критериям, указанным в техническом задании);
- поставщика;
- получить более выгодные условия у вашего текущего поставщика (дополнительную скидку).

В случае если вы являетесь дистрибутором/партнером компании по распространению программного обеспечения, у вас в соглашении может быть прямо прописана возможность согласования дополни-

тельной скидки в случае если вы предлагаете продукт через тендер. Внимательно прочитайте договор с вашим поставщиком и уточните особые условия для участия в закупках. После этого проверьте, лучшее ли у вас предложение по цене, которое вы предоставляете на закупку.

2. Если причиной послужила высокая себестоимость, то стоит задуматься, как ее снизить. Это можно сделать за счет следующих статей затрат:

- затраты на логистику: постарайтесь найти товар ближе или поставщика, который возьмет за доставку меньше;
- налоги (возьмите консультацию у налогового эксперта или аудитора);
- пересмотрите стоимость услуг по обслуживанию р/счета и/или заемных средств, если вы выполняете контракты за счет кредитных денег;
- автоматизацию производства;
- расширение предприятия через кооперацию;
- расширение ассортимента;
- увеличение производительности труда;

- внедрение энергосберегающей техники;
- постоянное маркетинговое исследование рынка.

3. В случае если заявку отклонили из-за некорректности подготовленной документации, проверьте квалификацию специалистов, которые готовили заявку. Тщательнее проверяйте оформление и комплектацию заявки. Человеческий фактор никогда нельзя исключить, но его можно минимизировать за счет следующих методов:

- готовить заявку заблаговременно, так как спешка приводит к ошибкам;
- проверять себя по чек-листам, чтобы учитывать все моменты;
- перед подачей документов проверять заявку повторно, желательно другим человеком.

Топ-5 ошибок при подготовке заявки на участие в госзакупке:

- самоидентификация в первой части заявки;
- неправильное указание сведений о стране происхождения товара;
- некорректное оформление технической части заявки;



МАРИЯ ЛАРИОНОВА

Более 10 лет работает с Excel. Основная сфера деятельности связана с обязанностями помощника генерального директора и помощника конкурсного управляющего. Занимается сбором и систематизацией информации. Подготовкой изменений в ООО и ИП. Поиск тендеров. Подготовкой заявок на участие в закупках.

- отсутствие сведений о компании в реестре СМП при участии в тендере среди СМП;
- отсутствие полного набора сведений во второй части заявки (не приложили все необходимые документы).

Чек-лист по проверке заявок перед подачей:

- проверить комплектность документов;
- проверить тариф площадки;
- проверить опыт необходимый для участия в закупке, если такой критерий указан в документации;
- проверить наличие всех необходимых данных участника закупки:
- наименование, фирменное наименование (если есть);
- ИНН;
- место нахождения, почтовый адрес, контактный телефон;
- если в закупке предусмотрено обеспечение заявки, то прикрепите банковскую гарантию или платежное поручение к заявке. Проверьте наличие вашей банковской гарантии в реестре;
- проверьте, прикреплены ли актуальные версии учредительных документов, выписку из ЕГРЮЛ, доверенности;
- решения о сумме крупной сделки.

После заблаговременной подачи заявки отслеживайте, не вносились ли в закупку изменения. Это можно отследить на сайте <https://zakupki.gov.ru/> и/или на электрон-

ной площадке, на которой размещена закупка. В случае если в закупку внесены изменения, рекомендую внимательно их изучить и в случае необходимости внести корректировки в заявку и переподать ее.

4. Перед подготовкой заявки тщательно проверяйте, по каким критериям она будет рассматриваться. Не забывайте уделять должное внимание качественным критериям заявок, таким как опыт выполнения аналогичных договоров, деловая репутация, достаточность материальных ресурсов, уровень квалификации специалистов. Подготовьте пакет документов, который вы всегда сможете приложить к заявке. В него стоит добавить следующие документы в виде цветных сканкопий: отзывов и благодарностей, подтверждение опыта (договоры, контракты, акты), документы об образовании, повышении квалификации, выписки из реестров СРО, лицензии и т. д.

5. Еще одна из причин возможного проигрыша тендера – это демпинг. С этим, к сожалению, ничего не поделаешь, но это сигнал к тому, чтобы рассмотреть смежные направ-

ления, возможно, там демпинга не будет. Также в рамках 44-ФЗ есть дополнительные меры по борьбе с демпингом – это требование о внесении обеспечения контракта в 1,5 раза больше, чем предусмотрено контрактом. А также запросить документы, подтверждающие добросовестность поставщика: сведения из реестра заключенных контрактов, которые подтверждают выполнение аналогичных контрактов на сумму не менее 20% от цены, по которой участник планирует заключить контракт по результатам закупки. Например, снижение произошло до 2 млн рублей, значит, один из контрактов за предыдущий период должен быть не менее чем на 500 тысяч рублей. В любом случае заранее рассчитывать порог рентабельности нужно в любой закупке. Но если у вас еще нет успешно выполненных контрактов или денег на повышенное обеспечение, то отнеситесь к своему ценовому предложению особенно внимательно. Если вы не сможете подтвердить добросовестность, есть риск оказаться в РНП. Анализируйте закупки перед участием в них.

Удачи и побед в тендерах!

**ЕСЛИ У ВАС ЕЩЕ НЕТ УСПЕШНО ВЫПОЛНЕННЫХ
КОНТРАКТОВ, ТО ОТНЕСИТЕСЬ К СВОЕМУ
ЦЕНОВОМУ ПРЕДЛОЖЕНИЮ ОСОБЕННО
ВНИМАТЕЛЬНО.**

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ: КАК ДОСТИЧЬ УСПЕХА

Ирина Кузнецова,

руководитель отдела продаж компании «Викинг»

Многие компании, работая над увеличением продаж, планируют выход на новый регион. Но продажи в другом регионе не могут идти успешно, если нет четкой настроенной системы. Причем выйти на новый регион компании пытаются как в случае успешных продаж в своем регионе, так и в случае, когда в своем регионе руководитель уже не видит реальных перспектив развития продаж. Но прежде чем начинать завоевание другого региона, надо подготовиться к этому процессу, иначе вы рискуете провалить всё.

Сейчас, когда коронакризис наносит удар по бизнесу, необходимо расширять клиентскую базу, иначе невозможно будет избежать значительных негативных последствий. Региональные продажи — это то, что выбирают многие компании в такой ситуации, но не у всех получается добиться успеха на этом поприще. Очень многое в региональных продажах зависит и от настроения руководителя отдела продаж, и от того, как это воспринимают менеджеры по продажам, которым нужно будет вести продажи в новом регионе.

Кроме того, нужно тщательно изучить новый регион, чтобы понять, насколько он перспективен для продаж именно ваших товаров или услуг. Надо выяснить, насколько много в новом регионе ваших потенциальных клиентов, которые будут заинтересованы в работе с вашей компанией. И, конечно же, надо провести конкурентный анализ, чтобы понять, сможет ли ваша компания отстроиться от имеющихся в этом регионе конкурентов и успешно привлекать клиентов. Также важно понять, каковы цены в регионе, который вы планируете завоевывать. Вроде бы все эти шаги

по подготовке выхода в новый регион с вашими товарами или услугами кажутся очевидными, но при этом некоторые компании забывают об этих элементарных вещах. А отсутствие подготовки практически всегда приводит к провалу региональных продаж. То есть, к примеру, если вы не провели конкурентный анализ, не знаете цен на товары или услуги, схожие с вашими, то вся ваша работа будет вестись наугад. А то, что делается без плана, а просто наугад, обречено на провал.

Некоторые компании при завоевании нового региона действуют слишком самоуверенно и сразу же планируют открывать представительство. Но для чего подвергать компанию, тем более в кризисные времена, таким серьезным финансовым рискам? Да, возможно, представительство в новом регионе придаст вам солидности, но это немалые финансовые траты, и в данном случае они вполне могут оказаться бессмысленными. Особенно сейчас, в наши дни, когда уже многие компании наладили дистанционные продажи. Но помните, что дистанционным продажам в новом регионе, впрочем, как и в своем, где

и находится ваша компания, нужна поддержка в формате грамотного оформленного сайта, где клиенты могут ознакомиться со всем вашим ассортиментом, с отзывами о вашем продукте и т. д.

И не только сайт должен быть, но также и аккаунты в соцсетях, корпоративный блог, ведь у каждого клиента свои предпочтения в выборе канала получения информации. То есть кому-то из ваших потенциальных клиентов будет удобнее получать информацию на вашем сайте, кому-то — в соцсетях, а кто-то предпочтет получить ее в мессенджере. Так вот если такой информационной и рекламной поддержки не будет для региональных продаж, то вероятность их успешного развития снижается в значительной мере.

Кроме того, для повышения эффективности региональных дистанционных продаж нужно научить продавцов создавать видеопрезентации предложений клиентам. Это отличный инструмент для дистанционных продаж, причем не только в новом регионе, но и в своем. Ведь когда нет возможности провести личную встречу с клиентом, видеопрезентация реально помогает до-

нести до клиента БОльший объем информации и в формате, который в какой-то мере может заменить личные переговоры. Видеопрезентация, если она будет грамотно подготовлена, поможет клиенту получить необходимый объем информации. А далее продавцу, скорее всего, предстоит ответить на вопросы клиента и возражения. Но чем лучше будет подготовлена видеопрезентация, тем меньше вопросов и возражений будет у клиентов. В презентацию можно добавить и отзывы ваших клиентов, так как это всегда помогает снять часть сомнения и возражений у клиентов.

Другими словами, когда вы рассчитываете на завоевание нового региона с помощью дистанционных продаж, по крайней мере, на первом этапе работы по новому региону, то надо, прежде всего, провести соответствующую подготовку. И на сайте компании должна присутствовать вся необходимая информация, и в соцсетях, и для продавцов надо провести обучение. Персонал отдела продаж должен понимать, для чего нужен выход на новый регион, какие перспективы это открывает для всей компании и для них лично. А также продавцы должны понимать, каким образом они будут вести региональные продажи, с помощью каких именно инструментов они смогут повысить эффективность своих личных продаж. А пока вся эта подготовительная работа не проведена — не нужно торопиться с выходом в другой регион, иначе это приведет к негативным последствиям. Вы можете совершить ряд ошибок, после которых уже очень сложно будет что-либо поменять, и задача выхода на этот конкретный регион будет провалена.

Кроме того, надо быть готовым и к тому, что могут потребоваться и командировки в новый регион — не все получается делать дистанционно. Есть такие клиенты, с которыми придется встречаться лично. также командировки могут потребоваться для более глубокого изучения ваших конкурентов. И не только сам

руководитель отдела продаж должен это понимать, но и его подчиненные. Но чтобы не спровоцировать уход из компании хороших продавцов, которые не готовы к командировкам, надо очень грамотно относиться к распределению обязанностей между сотрудниками по работе в новом регионе. Практически в каждом коллективе есть такие сотрудники, которые не могут ездить в командировки, и это надо учитывать. Не нужно заставлять их, ведь это приведет лишь к тому, что вы потеряете этих людей. А ведь среди них могут быть и сильнейшие продавцы. Это грубая ошибка. Тем более в коллективе всегда есть и те, кто с радостью поедет в командировку — вот их и надо привлекать к поездкам в новый регион, когда это потребуется.

Кроме того, вы можете поручить кому-то из ваших сотрудников курировать продажи в новом регионе. Если сотрудник справится с задачей на начальном этапе, то в дальнейшем его можно будет назначить руководителем отдела продаж по региону, за который он был ответственным с самого начала. Некоторые компании предпочитают нанимать региональных представителей в том регионе, завоевание которого они планируют. Тоже вполне рабочий вариант. Впрочем, знаю, что многие руководители предпочитают все же останавливать выбор на тех сотрудниках, которые уже работают в компании и давно зарекомендовали себя как ответственные работники. Но здесь уже, конечно, выбор остается за руководителем.

Что касается открытия представительств в другом регионе, то здесь, как мы уже говорили, не стоит торопиться, чтобы избежать ненужных финансовых трат. Но если вы пришли к выводу, что регион для вашей компании высокоперспективен, то открытие представительства здесь может быть выгодным. Для клиентов иногда именно наличие офиса вашей компании у них в городе может оказаться решающим фактором при выборе, где покупать. Несмотря на то, что в последние годы многие

привыкли к дистанционным продажам, все же не все и не всегда готовы принимать решение о сотрудничестве без личного контакта с продавцом. В любом случае наличие представительства имеет огромное значение для развития региональных продаж. Клиенты в этом случае будут чувствовать себя более уверенно, ведь они могут в любой момент обратиться в офис вашей компании в своем городе и решить возникшие проблемы или получить ответы на возникшие вопросы. Но все же не стоит с первых же шагов по работе с новым регионом торопиться открывать представительство, пока не проявилась полностью картина тех перспектив, которые существуют для вашей компании в этом городе. Но когда с помощью дистанционных продаж вам удалось наработать немалое количество клиентов в новом регионе, то вот тогда уже стоит задуматься об открытии представительства здесь. Это поможет вам повысить вероятность продолжения сотрудничества со многими теми клиентами нового региона, с которыми вы уже начали работать, а также привлечь новых.

Если вы задумались о том, что пора выходить на новый регион с вашим предложением, то не нужно сразу же пытаться осуществить это на практике. Для того чтобы избежать многих ошибок и изначально повысить вероятность успеха завоевания нового региона, проведите все необходимые исследования. Пока вы не будете знать, насколько широк круг ваших потенциальных клиентов в этом регионе, кто является вашими конкурентами, какие цены там и т. д., вы будете допускать немалое количество ошибок. А следовательно, и весь проект по выходу на новый регион может оказаться провальным. Поэтому прежде чем начинать продавать клиентам в новом регионе, убедитесь, что вы провели все подготовительные работы, ваши сотрудники прошли необходимое обучение и т. д., и только после этого приступайте к завоеванию этого региона.

ПОВЫШАЕМ ЛОЯЛЬНОСТЬ: 4 СПОСОБА СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ КЛИЕНТ САМ ПРИХОДИЛ К ВАМ

Сергей Шиков

Прежде чем говорить о способах и приемах повышения лояльности, сделаю существенную оговорку. Все способы должны отличаться друг от друга в зависимости от того, кто клиент: он конечный потребитель ваших продуктов (B2C-модель) или тем или иным образом использует ваши решения для извлечения выгод в бизнесе (B2B-модель). Но есть и единые универсальные способы, которые помогут повысить лояльность независимо от того, кто является вашим клиентом — конечный потребитель или бизнес. Четыре таких способа последовательно рассмотрим в этом материале.

ДИСКОНТНЫЕ ПРОГРАММЫ

Это один из относительно быстрых, но не самых долгосрочных, надежных и финансово выгодных способов повышения лояльности. Например, в B2C это может быть распространение среди покупателей/потребителей карт лояльности с постоянной или накопительной системой скидок. Сегодня можно увидеть массу примеров подобного рода программ лояльности для клиентов в ритейле. Например, магазины «X5 Retail Group» — «Пятерочка» или «Перекресток», крупные и средние аптечные сети — «Аптеки Столички» или «Горздрав», магазины строительных товаров ОВІ, магази-

ны электроники и бытовой техники «М.Видео» и другие используют карты лояльности клиентов. Масштабы этих сетей вы как покупатель можете оценить сами, а количество электронных дисконтных карт в приложениях мобильных телефонов говорит само за себя.

Аналогичные мероприятия также проводят для своих дилеров многие поставщики и производители в секторе B2B. Чтобы охладить пыл конкурентов и «привязать» к себе клиентов, они применяют долгосрочные программы скидок, которые сохраняются за дилерами при условии выполнения ими поквартальных планов по объемам закупок продукции. Если план выполняется,

скидки на приобретение товаров на следующий квартал могут не только сохраниться, но и увеличиться. Или вспомним так называемые программы с ретро-бонусом. Получив его за выбор оговоренных объемов товара, дилеры могут приобрести часть нужной им продукции в следующий закупочный период.

Сегодня это один из самых распространенных способов повышения условной лояльности. Условной, потому что на самом деле так мы лишь привязываем к себе клиента при помощи системы скидок. Не повышаем лояльность, а скорее формируем временную зависимость, вынужденную приверженность. Работает это, пока кто-либо из конкурирующих поставщиков не предложит вашим клиентам похожую, но более выгодную программу. Кроме того, за счет снижения цены на продукты или услуги поставщика этот способ приводит к снижению общей маржинальности бизнеса, а значит, требует взвешенного и внимательного расчета и прогноза финансовых результатов от продаж.

ЕСЛИ ПЛАН ВЫПОЛНЯЕТСЯ, СКИДКИ
НА ПРИОБРЕТЕНИЕ ТОВАРОВ НА СЛЕДУЮЩИЙ
КВАРТАЛ МОГУТ НЕ ТОЛЬКО СОХРАНИТЬСЯ,
НО И УВЕЛИЧИТЬСЯ.



СЕРГЕЙ ШИКОВ

Эксперт по B2B-продажам. Эксперт по развитию и поддержке систем продаж компании TheSales. Более 25 лет успешной деятельности в секторе FMCG B2B. За это время прошел долгий путь в продажах от позиции торгового представителя до РОП, а также получил опыт работы в структурах HR и L&D. 13 лет был внутренним консультантом и методологом комплексных программ профессионального развития персонала отдела продаж и управления персоналом. Разработал более 60 различных программ внутреннего корпоративного обучения в двух интернациональных компаниях-гигантах сектора FMCG B2B. Ведущий методолог и куратор развития портфеля программ компании TheSales.

История знает много случаев, когда поставщик внедрял программы лояльности для своих клиентов и терпел от этого убытки.

Резюмируя, стоит сделать акцент на том, что применение дисконтных программ лояльности — один из самых быстрых способов привлечения и удержания клиентов. В то же время он ненадежен и не дает долгосрочных результатов. Во-первых, он формирует не лояльность, а лишь вынужденную приверженность. Во-вторых, из-за высокого уровня конкуренции, в том числе в дисконтных программах для клиентов, он не гарантирует долгосрочное «удержание».

РЕГУЛЯРНЫЙ КОНТАКТ И ЗАПРОС ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Перестаньте предлагать клиентам то, что способны произвести, и производите то, что им действительно нужно. Это не самый легкий, но один из самых надежных способов повышения лояльности.

Создавая решения, нужно ориентироваться на их потребности, а для этого нужно хорошо понимать, что для них важно. И, конечно, это невозможно без прямого контакта с ними. Ничто не решит эту задачу лучше, чем регулярные встречи, а они потребуют значительных временных инвестиций. И, безусловно, лучше, если ваше взаимодействие с клиентом будет строиться по определенному систем-

ному принципу — циклу. Например, он может быть таким:

1. Наблюдайте за поведением ваших клиентов: как они реагируют на ваши новые предложения и как пользуются текущими решениями.
2. Задавайте им вопросы, слушайте ответы и делайте выводы.
3. Совершенствуйте свои продукты и услуги на основе этих выводов.
4. Демонстрируйте клиентам, как вы отреагировали на их обратную связь в изменениях ваших продуктов.

Действуя по циклу, от наблюдения за клиентами до демонстрации им важных изменений ваших продуктов, вы сможете:

- укрепить личный контакт;
- сократить издержки на маркетинговые исследования для разработки продуктов;
- Выявлять изменения, которые необходимо вносить в продукты, на ранних этапах;
- сделать клиентов соавторами ваших продуктов;
- узнавать о текущих трендах и тенденциях вашего рынка сбыта из первых рук;

- понимать ожидания, потребности и ценности ваших клиентов;
- всегда предлагать клиентам нужные, актуальные продукты.

На первый взгляд все просто: проводите регулярные встречи и работайте по циклу. Однако хочу еще раз обратить ваше внимание на то, что этот подход требует много времени и терпения.

Будьте аккуратны в вопросе сбора обратной связи от клиентов по поводу улучшения ваших решений. Важно, чтобы клиенты не воспринимали свои комментарии как прямые указания, а вы не брали невыполнимых и финансово невыгодных для бизнеса обязательств. В конце концов, разное представление об обратной связи может привести к неприятной ситуации, когда вы попросту не оправдаете ожидания.

Вернемся к преимуществам. Этот способ повышения лояльности давно хорошо зарекомендовал себя. Именно он лежит в основе системного подхода к работе с клиентами в секторе FMCG. Представители компаний-производителей регулярно посещают розничные торговые точки, общаются с клиентами и по-

ПРИМЕНЕНИЕ ДИСКОНТНЫХ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ – ОДИН ИЗ САМЫХ БЫСТРЫХ СПОСОБОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ.

ПЕРЕСТАНЬТЕ ПРЕДЛАГАТЬ КЛИЕНТАМ ТО,
ЧТО СПОСОБНЫ ПРОИЗВЕСТИ, И ПРОИЗВОДИТЕ
ТО, ЧТО ИМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НУЖНО.

требителями и обмениваются необходимой для развития бизнеса обеих сторон информацией. И, как показывает опыт, там, где такие контакты чаще, лояльность клиентов к представителю компании и продукту оказывается выше.

В начале 2000-х в одной из крупнейших интернациональных FMCG-компаний в России провели эксперимент. Задача была такая: определить, как увеличение частоты личных контактов с лицами, принимающими решения (ЛПР) в розничном торговом бизнесе, влияет на укрепление их лояльности к бренду и продукции компании. Результаты показали устойчивую положительную корреляцию между этими параметрами. Увеличив частоту контактов с ЛПР ста розничных торговых точек от одного раза в две недели до одного раза в неделю, то есть в два раза, компания увеличила показатели нумерической дистрибуции по 20 маркам продуктов почти на 30% и приблизила их к 100%. И это за небольшой период — около полугода. При этом показатель out of stock (ситуация, когда нет запасов товара) свели почти к нулю.

Спустя полгода клиенты стали глухими к любым, даже более выгодным предложениям со стороны прямых конкурентов этого производителя. Напомню: единствен-

ная инвестиция, которую вложили в этот эксперимент, — время на контакт представителя компании с клиентами. Это позволило представителю компании существенно укрепить связь с ЛПР и улучшить свое понимание их ожиданий, потребностей и ценностей, чтобы впоследствии предлагать им более релевантные решения для развития бизнеса. Получив этот опыт, руководство отдела продаж внедрило новую стратегию работы с клиентами, благодаря которой за следующие шесть лет компания стала лидером отрасли и надежно закрепила свои позиции на российском рынке.

Сегодня этот принцип применяют многие. Понимая, что временной ресурс не безграничен и потому особенно ценен, они выделяют пул VIP-клиентов, тех, кто приносит им наиболее существенный финансовый результат, и уделяют им больше времени и внимания.

Подводя промежуточный итог, дам следующую рекомендацию: уделяйте больше времени коммуникации с клиентами. Наблюдайте и регулярно общайтесь с ними информацией. Сделайте эту практику обязательной частью своей работы, а клиентов — соавторами ваших решений. Это укрепит ваши отношения: вы станете лучше понимать их «боли» и потребности, а значит, пред-

лагать релевантные решения; они же будут делиться с вами обратной связью и, не оглядываясь на других поставщиков, выбирать именно вас.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ СТОРОНЫ ПРОЦЕССОВ

Этот способ повышения лояльности лежит в плоскости технических решений и органично дополняет предыдущий. Суть в том, чтобы автоматизировать процессы планирования и администрирования работы с клиентской базой. Для этого вы можете внедрить систему управления взаимоотношениями с клиентами — CRM (Customer Relationship Management).

Чем больше у вас клиентов, тем больше обязательных регулярных контактов вы поддерживаете. При этом каждому нужно предоставить сервис высокого уровня. При таком числе контактов трудно и порой даже невозможно избежать путаницы в расписании и актуализации статуса договоренностей. Неизбежно случаются накладки. И чаще всего это приводит к тому, что у них возникает ощущение, будто ваши службы продаж и поддержки плохо контролируют ситуацию. Конечно, это нередко вызывает недовольство или раздражение и негативно сказывается на репутации компании. Но если грамотно внедрить и правильно настроить CRM, подобного рода проблем можно избежать.

Одна из полезных функций системы — она сама регулярно выдает вашим сотрудникам расписание предстоящих встреч и телефонных контактов с указанием статуса договоренностей и целей визита. Кроме того, в современных CRM вы можете автоматически формировать отчеты по продажам за любые периоды, а также аккумулировать и анализировать информацию о ваших потребителях. Впоследствии это поможет вам в разработке маркетинговой стратегии.

БУДЬТЕ АККУРАТНЫ В ВОПРОСЕ СБОРА ОБРАТНОЙ
СВЯЗИ ОТ КЛИЕНТОВ ПО ПОВОДУ УЛУЧШЕНИЯ
ВАШИХ РЕШЕНИЙ.

Успешное внедрение такой системы в бизнес не только способствует росту лояльности за счет устранения ошибок в работе, но и сильно разгрузит ваш административный отдел. Помимо этого, управление взаимоотношениями с клиентами с помощью CRM дает еще ряд преимуществ:

- увеличение продаж,
- оптимизация маркетинга,
- улучшение качества обслуживания клиентов,
- совершенствование бизнес-процессов.

Звучит здорово, но надо отметить, что внедрение CRM требует немалых усилий в обучении персонала и времени на то, чтобы сотрудники привыкли к новому способу работы. Особенно важно позаботиться о том, чтобы работа с системой не стала параллельной и непонятно зачем нужной нагрузкой. Довольно часто мы наблюдаем такую ситуацию: после установки CRM сотрудники отдела продаж и сервисной службы работают с клиентами по старинке. Продолжают вести расписание и отмечать статус договоренностей в привычном для себя информационном поле, параллельно ведут не всегда реальную историю отношений в системе и не пользуются ее функционалом. Подобное использование не только сводит на нет все возможности системы, но и вредит развитию бизнеса, ведь в таком случае компания вкладывает ресурсы во внедрение и поддержание CRM абсолютно зря. Обычно так происходит потому, что будущие пользователи не поняли или не приняли преимущества работы с ней. Другой причиной может стать неполная или нерелевантная CJM (customer journey map) настройка функций.

Итак, третий способ повышения лояльности — сокращение количества ошибок в процессе коммуникации с клиентами. Добиться этого можно через автоматизацию процессов планирования и администрирования работы, и в этом поможет CRM. Такой формат рабо-

РАЗНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ
МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К НЕПРИЯТНОЙ СИТУАЦИИ,
КОГДА ВЫ ПОПРОСТУ НЕ ОПРАВДАЕТЕ ОЖИДАНИЯ.

ты дает массу преимуществ, однако есть и сложности, связанные с внедрением и настройкой системы, поэтому отнеситесь к этому решению с особым вниманием.

СОЗДАНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ

Четвертый способ повысить лояльность заключается в объединении усилий с другими производителями или поставщиками продуктов и решений. Ваша цель — создать и предложить своим клиентам новые, добавленные к вашему решению ценности.

Сегодня этот способ очень популярен и даже стал устойчивым трендом. Как вы можете предложить новые ценности? Прежде всего развивая экосистемы. Производители или поставщики становятся партнерами, чтобы в тесной коллаборации создавать и предлагать клиентам дополнительные сервисы, продукты и решения.

Один из ярких примеров такой коллаборации — экосистема «Сбера». Она объединяет уже около пятидесяти партнеров и помимо банковских услуг предлагает своим клиентам услуги по закупке и доставке продуктов и аптечных товаров, поддержку малого и среднего бизнеса, мобильную связь, развле-

чения и многое-многое другое. Основная ценность экосистемы для клиентов — комфорт в процессе приобретения и потребления. Все сразу и в одном месте. Чем больше продуктов, услуг и решений потребители или клиенты смогут быстро и легко получить в одном месте — у вас, тем удобнее и интереснее им будет с вами работать. Это, в свою очередь, способствует усилению их лояльности. Максимальный эффект от коллаборации вы получите в том случае, если у вас с партнерами одна целевая аудитория, а продукты, услуги или решения дополняют друг друга, создавая таким образом добавленную ценность. Например, небольшой локальный производитель кондитерских изделий становится партнером местной логистической компании и предлагает своим покупателям услугу быстрой доставки теплой выпечки на дом. Так появляется дополнительная ценность и формируется лояльность.

У этого способа повышения лояльности, как и у других, есть слабая сторона. Он требует внимательного и взвешенного подхода к выбору партнеров для коллаборации. В противном случае участники рискуют потерять репутацию. Негативный опыт взаимодействия ваших клиентов с кем-либо из партнеров, входящих в такую экосистему, плохо

ЧЕМ БОЛЬШЕ У ВАС КЛИЕНТОВ, ТЕМ БОЛЬШЕ
ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ РЕГУЛЯРНЫХ КОНТАКТОВ
ВЫ ПОДДЕРЖИВАЕТЕ.

влияет как на общую репутацию, так и на репутацию каждого игрока.

Но и это еще не все. Построение экосистемы может потребовать от собственника бизнеса готовности переоценить существующий бренд и его миссию. Ведь предлагая клиентам новые ценности, вы меняете свой продукт, а в некоторых случаях и целевую аудиторию. И на рынке можно найти массу таких примеров. Компания МТС изначально создавалась как оператор услуг мобильной связи, а в результате коллаборации с партнерами и развития экосистемы сегодня предлагает своим потребителям более десятка различных решений, включая банковские, цифровые, медийные и другие, причем как в России, так и за рубежом.

Резюмируем: объединяйтесь в экосистемы с другими компаниями, предлагайте клиентам новые решения и повышайте таким образом их лояльность, но только если готовы пересмотреть концепцию бренда и осторожно выбирать партнеров.

Итак, мы рассмотрели четыре способа повышения лояльности клиентов:

1. Проводя программы лояльности с постоянной или накопительной системой скидок, вы «привязываете» к себе клиентов на некоторое время и формируете у них вынужденную приверженность вашим продуктам.
2. Уделяя больше времени прямым контактам с клиентами, вы

совершенствуете понимание их потребностей и гибкость в предложении решений.

3. Автоматизируя планирование и администрирование работы с клиентами, вы обеспечиваете высокое качество каждого контакта.
4. Создавая экосистемы в коллаборации с партнерами, вы увеличиваете ценность своих решений.

Вполне вероятно, что некоторые из этих способов или даже все вы уже используете в своем бизнесе. В таком случае надеюсь, что материал помог вам взглянуть на свою деятельность под новым углом, и осознанное применение этих решений даст вам долгосрочные результаты.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

ЛАРИСА ФЕДОРОВА,

маркетолог, бизнес-консультант

Клиентская лояльность формируется не в один миг, это весьма длительный процесс. Но усилия, предпринимаемые для этого, однозначно окупаются со временем.

К сожалению, для многих компаний потеря клиентов является нормой, но важно помнить, что удержать существующих клиентов всегда выгоднее и дешевле, чем искать новых. Заслужить верность клиента может быть непростой и долгой задачей, но выгода будет этого стоить. Клиенты в любой момент могут с легкостью уйти от вас к конкурентам.

Основная задача — удержать существующих покупателей, для чего необходимо создать базу клиентов, преданных компании. Лояльные потребители будут искренне ценить вас, а не воспринимать как просто поставщика товаров и услуг. Сейчас есть масса решений для ведения клиентской базы, ее оцифровки. Используя CRM-систему, вы будете

знать о каждом своем клиенте все, что необходимо для качественной работы с ним. Клиентскую базу можно сегментировать по интересам, потребностям, привычкам, предлагая именно ту услугу и в тот момент, когда клиент к этому максимально готов.

Надо понимать, что у каждого клиента свой уровень нормы и свое понимание того, что означает «хороший клиентский сервис». С одной стороны, данный показатель с трудом поддается измерению, а с другой — нет пределов для его совершенствования. Однако достаточно лишь одной ошибки, чтобы клиент сразу же ушел к вашему конкуренту. Большинство клиентов отказываются сотрудничать с компаниями из-за отсутствия надлежащего уровня обслуживания. Нередко приходится наблюдать, как сотрудники сами «сливают» клиентов.

Каждое взаимодействие клиента с вашей компанией должно побуждать к тому, чтобы он выбрал вас повторно. Многие клиенты признают, что построение доверительных отношений является опреде-

ляющим фактором, влияющим на их решение о покупке. «Хороший» клиентский сервис — слишком субъективное понятие, однако есть общепринятые отличительные черты качественного сервиса. Среди них вежливое, дружелюбное общение. Здесь все просто: помнить, что клиент — это человек, достаточно по-человечески к нему относиться. Надо понимать, что для клиента и компании ситуация продажи и обращения с проблемой выглядят по-разному. Если в компании есть несколько клиентов, то с позиции клиента — он один-единственный, и ему кажется, что его проблему должны решать в первую очередь. Проанализируйте процесс обращения клиента на предмет сокращения времени ответа. Продавцы должны уметь выслушивать клиентов, понимать и сочувствовать их проблемам и, конечно же, предлагать удовлетворяющее решение.

Отслеживайте все точки контакта с клиентом. Точки контакта — это множество самых разных ситуаций и мест онлайн- и офлайн соприкосновения клиента с компанией.

Точка контакта возникает каждый раз, когда клиент любым способом, в любое время контактирует с компанией. Именно в точке контакта клиент принимает критически важные решения для вашей компании: покупать или нет, продолжать сотрудничать с вами или уйти к конкурентам. У компании может быть прекрасный сайт с высокой конверсией, повышающий желание клиента купить, но нерадивый сотрудник отдела продаж, на которого попадает клиент, выбравший товар и желающий уточнить детали, может свести желание купить к нулю. Проанализируйте все пути, по которым клиенты приходят в вашу компанию, и каким образом продолжается их взаимодействие, и скорректируйте точки контакта в соответствии с вашими целями, ценностями и стандартами работы.

Используйте разные способы связи с клиентами: личный контакт, телефон, e-mail, мессенджер и другие. Важно выбрать из них те, которые будут удобны для клиента. Во многих случаях подойдут автоматизированные решения: серии писем, боты, ответы на часто задаваемые вопросы и т. п. Находясь на расстоянии вытянутой руки от клиента, в его информационном поле, вы вовремя поможете ему решить его проблему, чем повысите удовлетворенность и лояльность. Если клиенты почувствуют, что не получают от сотрудничества с вами максимальной пользы, то смогут выбрать предложение конкурентов. Даже с отличным сервисом необходимо регулярно стимулировать своих клиентов выбирать вас вместо конкурентов. Но не стоит ограничиваться лишь денежными вознаграждениями. Они являются только одним из способов наградить клиентов за их лояльность. Спрашивайте их отзывы и вовлекайте в разработку новых продуктов и услуг.

Клиент не всегда сам догадается рассказать о вас тем, для кого это актуально. Самое простое — попросить клиента рассказывать о вас. Продвинутая техника — сделать

так, чтобы клиенту было выгодно вас рекомендовать. Помните акции «приведи друга»? В ее принципе есть здоровое зерно, но необходимо также учитывать и оборотную сторону: нам неприятно, что наши друзья заподозрят, что мы на них зарабатываем. Современные программы лояльности и их агрегаторы позволяют делать рекомендации весьма элегантно и получать вознаграждения.

Выбирая стратегию низких цен, вы не только обрекаете себя на трудности в получении прибыли, но и разрушаете рынок. Стоит иметь в виду, что клиенты сейчас — это не те потребители, что были раньше. Сегодня им доступен выбор из огромной массы вариантов. И цена отнюдь не всегда является решающим фактором. Многие клиенты скорее доплатят за гарантированное обслуживание, нежели купят продукт по более низкой цене. Клиентам нужно решение проблемы, высвобождение свободного времени, а выбирая низкую цену, они лишают себя этого. Для клиента сегодня важно выбрать именно то, что ему нужно. Он отдает предпочтение тому продукту и в той компании, которые соответствуют его ценностям. Таким образом, переместив акцент на общие ценности, вы повышаете лояльность ваших покупателей. Вы отталкиваете тех, кто не разделяет эти ценности, но сильнее притягиваете «своих» и мотивируете их запускать сарафанное радио и рассказывать о вас своим друзьям и знакомым.

Удовлетворенность ваших работников является показателем удовлетворенности и ваших клиентов. К сожалению, некоторые люди просто не подходят для работы в вашей компании, никакие мотивационные схемы не заставят их демонстрировать внимание и качественно обслуживать клиентов. С такими людьми правильнее просто расстаться. Чем дольше вы оттягиваете моменты решения проблем с персоналом, тем сильнее затягиваете петлю на шее вашего бизнеса. Поверьте, вы найдете сотрудников, разделяющих ценности вашего бизнеса, готовых

демонстрировать нужные вам результаты. Возможно, их необходимо будет доучить, развить у них полезные навыки.

Обязательно убедитесь в том, что ваша команда мотивирована, вовлечена в работу и оснащена всем необходимым для обслуживания клиентов на самом высоком уровне. Каждый сотрудник должен четко понимать свои обязанности и задачи, а также круг ответственности, чтобы знать, что и зачем он будет делать для получения от ключевых клиентов высоких оценок по лояльности. Обучение необходимо для работы в среде единомышленников, которые не только хотят, но могут и умеют правильно вести себя с клиентами. Помните, что вознаграждение должно включать как материальную, так и нематериальную составляющие.

Технологии являются критически важной составляющей в удержании клиентов. Плохие технологические решения повлекут за собой уход клиентов, а хорошие помогут их сохранить. Клиенты, получив позитивный опыт в одной компании, поднимают свою планку обслуживания. С этого момента им хочется, чтобы в других организациях их обслуживали так же. Наблюдайте и отслеживайте интересные решения в других бизнесах и внедряйте современные технологии в своей компании. Программа лояльности систематизирует все ваши действия по развитию и усилению клиентской лояльности, а автоматизированные сервисы помогут сделать эту работу, не упуская важных элементов. Можно разработать собственную программу лояльности или использовать уже имеющиеся для этого программные решения — агрегаторы.

Обслуживание клиентов должно стать вашим удовольствием и вашим конкурентным преимуществом, а не головной болью. Важно понимать, что работа над формированием клиентской лояльности не приносит мгновенных результатов, но в долгосрочной перспективе создает мощную основу и многократно окупается.

КАК УВЕЛИЧИТЬ СРЕДНИЙ ЧЕК

Михаил Командышко

Увеличение среднего чека — это эффективный способ повышения прибыли предприятий, функционирующих в сфере как B2C, так и B2B. Малый, крупный и средний бизнес нуждается в постоянном анализе данного показателя. Средний чек вычисляется по формуле — выручка от реализованной продукции/услуг, деленная на количество чеков.

Он дает собственнику объективное понимание следующих параметров:

- Лояльность и платежеспособность клиентов.
- Качество работы сотрудников и их уровень знаний о товаре/услуге.
- Соответствие ассортимента запросам целевой аудитории или отдельных покупательских групп, приносящих максимальную прибыль предприятию.
- Степень эффективности маркетинговых программ.

СПОСОБЫ УВЕЛИЧЕНИЯ СРЕДНЕГО ЧЕКА

Создание наборов/пакета услуг/бандлов. Способ применим в любой сфере предпринимательской деятельности. Рекламные, event и IT-агентства, юридические, бухгалтерские, клининговые компании могут предоставлять свои услуги комплексно, ранжируя предложения для частных и юр. лиц. Это удобно для клиентов, поскольку позволяет им получить желаемое, не растрачивая бесценное время на изучение всего списка услуг

и выбор наиболее подходящих из них. Компаниям выгодно, исходя из равномерной загрузки всех сотрудников и растущего притока прибыли.

С точки зрения магазинов розничной торговли составление подарочных наборов (для мужчин, женщин, новорожденных и пр.) — весьма актуальный вариант. Во-первых, это позволяет добавить уникальные позиции в ассортимент, во-вторых, способствует быстрой реализации товара, пользующегося невысоким спросом.

В случае кафе, суши-баров, ресторанов и других организаций, работающих в сфере питания, подразумеваются предложения в виде готовых сетов закусок, комплексных обедов и бизнес-ланчей.

Магазины модной одежды могут предлагать своим покупателям уже готовые луки, стимулируя их, таким образом, к покупке сразу нескольких вещей и автоматически поднимая свой средний чек.

При компоновке наборов важно учесть несколько нюансов:

- Информация о наборах/они сами должны быть максимально доступны клиенту. Если он их не

видит, ничего о них не знает, соответственно никогда не купит. Отведите для этой цели самое видное место. Наборы косметики, стильной одежды или продукции по уходу должны обязательно присутствовать на хорошо обозреваемых витринах и в зоне касс. Информация о комплексных обедах с доставкой в офис должна красоваться на входе в заведение и на его сайте.

- Сотрудники должны уметь квалифицированно и своевременно предложить покупателям наборы, описать их преимущества с точки зрения выявленных потребностей покупателя. Совет менеджера в данном случае приобретет авторитетность и будет иметь характер личной рекомендации. От таких покупок, как правило, не отказываются.
- Цена комплексных услуг/абонемента в спортзал/красиво упакованного товара не должна в сумме оказаться выше, чем покупка каждого продукта по отдельности. Забота о покупателе со стороны продавца и экономическая выгода от приобретения — факторы, настраивающие на долгосрочное сотрудничество.
- В комплект должно входить не менее трех единиц товара/услуг. При этом хотя бы один продукт в наборе обязан быть высокомаржинальным.

Программа лояльности. Скидки, подарки, приглашения на лимитированные распродажи — часть

ЗАБОТА О ПОКУПАТЕЛЕ СО СТОРОНЫ ПРОДАВЦА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ВЫГОДА ОТ ПРИОБРЕТЕНИЯ — ФАКТОРЫ, НАСТРАИВАЮЩИЕ НА ДОЛГОСРОЧНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО.



МИХАИЛ КОМАНДЫШКО

Основатель и руководитель консалтинговой компании «Бизнес Архитектор». Более 6 лет мы занимаемся построением системных отделов продаж, помогая владельцам преодолевать застой в бизнесе, увеличивать прибыль и занимать уверенную позицию в сегменте рынка. За время работы нами было реализовано более 200 различных проектов по Москве, России и в ОАЭ.
<https://busarch.ru/>
 IG – @mkomandyshko

системы поощрения покупателей. Правильное использование бонусных программ для постоянных и новых клиентов позволяет увеличить средний чек на 15–30%.

Мотивация сотрудников. Продавцов и менеджеров нужно учить продавать больше и активнее, подстегивая их интерес специальными программами поощрения. Они должны не только отлично знать ассортимент товара, но и уметь пред-

лагать покупателю сопутствующую продукцию, а также альтернативную выбранной, но чуть выше по цене и качеству, тем самым увеличивая сумму покупки на 10–20%.

Давайте подведем итог. Как видно из примеров, увеличение среднего чека – это целый комплекс мероприятий, базирующихся на системе подготовки персонала и грамотном использовании маркетинговых инструментов. Вложенные усилия оку-

плятся увеличением среднего чека на треть и более.

Начните использовать предложенные методы в своей компании на протяжении месяца. Чтобы наглядно оценить их эффективность, возьмите за отправную точку расчет текущего среднего чека. Проводите анализ каждую неделю и через месяц сравните показатели. Если размер среднего чека возрастет, значит, вы на правильном пути.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

ЕКАТЕРИНА РЕМИЗОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Лига»*

Когда покупательская активность падает, клиенты уходят, вопрос с продажами решать надо в срочном порядке, чтобы избежать серьезных негативных последствий. И увеличение среднего чека – один из методов, который при его грамотном использовании дает неплохие результаты.

Итак, что же делать, чтобы увеличить средний чек? Самый простой вариант, о котором часто забывают, – это расширение способов оплаты. В кризис же эти возможности часто становятся крайне актуальными для клиентов. Ведь именно в трудных экономических условиях не всегда есть возможность оплатить сразу же всю партию товара,

и если ваша компания предоставит заказчику рассрочку или какие-то варианты постоплаты, то это может в корне поменять ситуацию. Эти возможности помогут вам не только увеличить средний чек, но и удерживать многих клиентов, которые, не будь у них новой формы оплаты, скорее всего, были бы вынуждены прекратить сотрудничество и хотя бы временно приостановить его.

Другой способ увеличить средний чек – это создание ценовой линейки ваших товаров или услуг. То есть если вы предлагали ранее клиентам купить тот или иной товар или же услугу по определенной цене, то теперь имеет смысл предлагать товар или услугу по более низкой цене и по более высокой цене. Если речь идет о более низкой цене, то здесь клиент должен что-то терять по сравнению с тем предложением, которое вы делали ему рань-

ше. А в случае с повышением цены, напротив, клиент должен приобретать что-то дополнительно: либо это товар более высокого качества, либо к нему прилагается какая-то дополнительная ценность. В этом случае вам также удастся увеличить средний чек, так как среди клиентов обязательно найдутся те, кто выберут вариант дороже, так как он даст им дополнительную ценность. А кого-то из клиентов, которые не могут позволить себе дорогой и средний вариант, удержат, так как у них теперь будет возможность приобрести товар или услугу по сниженной цене. Да, они что-то потеряют при этом – в качестве или дополнительных ценностях, но они смогут сделать покупку, сэкономив при этом. А в кризис, как мы помним, возможность сэкономить становится весомым аргументом при принятии решения о покупке.

Продумайте вариант предоставления дополнительных опций вашим клиентам. Например, если раньше вы давали бесплатную гарантию на товар на 1 год, то предоставьте клиентам возможность купить гарантийное обслуживание на 2 года или 5 лет, но за дополнительную плату. Это также поможет вам увеличить средний чек, ведь для кого-то из клиентов такой вариант будет предпочтительнее.

Или же, если вы продаете услуги – предоставьте клиентам вариант услуги «под ключ». Да, этот вариант будет дороже, но он полностью решит проблему клиента, и, поверьте, среди ваших заказчиков обязательно найдутся те, кто сделают свой выбор именно в пользу решения своего вопроса «под ключ».

Сегодня для многих время является одной из важнейших ценностей, поэтому если вы можете ускорить оказание услуги или доставку товара, то это обязательно надо предоставить клиентам за дополнительную плату. Есть категория клиентов, которые с радостью даже за более высокую цену приобретут экспресс-доставку товара или же услугу, которую ваша компания окажет мак-

симально оперативно. Помогите вашим клиентам сэкономить время, а они помогут вам увеличить ваш средний чек.

Кроме того, если вы продаете услуги, то попробуйте разбить их на несколько этапов или составляющих и дайте возможность вашим клиентам приобретать не только услугу «под ключ», но и в той комплектации, в которой это нужно клиентам. Это поможет вам привлечь новых клиентов, а также увеличить цену на каждую составляющую услуги. Следовательно, это в итоге также приведет к увеличению среднего чека.

Также что касается продажи услуг, то здесь можно предложить клиентам абонентское обслуживание. Это тоже наверняка будет пользоваться спросом у определенной категории клиентов, а значит, не только поможет увеличить средний чек, но и удержать заказчиков.

Если же вы продаете товары, то можете формировать определенные наборы товаров, при этом повышая цену, пусть и незначительно, но в итоге это позволит увеличить средний чек. А если вы к тому же продумаете звучные на-

звания для каждого набора товаров, то это также будет способствовать росту спроса среди ваших клиентов на эти наборы.

Конечно, мы рассмотрели не все возможные способы повышения среднего чека, но даже эти способы помогут вам решить вышеозвученную задачу. И, кроме того, как мы уже говорили, это также поможет привлечь новых клиентов, которым будут интересны ваши новые предложения. А также будет способствовать удержанию постоянных клиентов, которым новые условия сотрудничества помогут сэкономить деньги или время, а также получить услугу или товары в той комплектации, в которой им интересно и выгодно. Следовательно, когда вы меняете ваше предложение, ваши условия сотрудничества таким образом, чтобы клиентам было выгоднее и удобнее работать с вами, то это, кроме всего прочего, формирует их лояльность к вашей компании. А лояльных клиентов удерживать намного проще, поэтому используйте все вышеописанные способы увеличения среднего чека, а также ищите новые, которые будут выгодны и вам, и вашим заказчикам.


PR-школа Тимура Асланова


PR ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

📍 24-26 августа 2022 г. | Москва | ОЧНО!

- ✓ **выстраивать стратегию PR-работы** в промышленной компании,
- ✓ **отбирать и формировать информационные поводы** о компании и продукте, которые будут реально выстреливать,
- ✓ **привлекать внимание аудитории,**
- ✓ **влиять на продажи компании,**
- ✓ **строить общение** с различными целевыми аудиториями и доносить до них правильные ключевые сообщения,

- ✓ **формировать и продвигать имидж** компании в социальных сетях,
- ✓ **дружить с журналистами** и получать от этой дружбы правильный результат,
- ✓ **проводить интересные мероприятия,**
- ✓ **понимать технику успешных публичных выступлений,**
- ✓ **разбираться в нюансах подготовки PR-текстов,**
- ✓ **увеличивать отдачу от PR-деятельности.**

(495) 540-52-76
www.conference.image-media.ru



АКТУАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОДАЖ

*Елена Макарова,
бизнес-консультант*

Сегодняшние реалии приводят всех нас к тому, что становится невозможно строить продажи так же, как это мы делали раньше. Нужно искать новые решения, иначе компания рискует остаться позади многих своих конкурентов. Но решения по задаче повышения продаж должны быть актуальными, иначе они не будут работать и приносить ожидаемый результат.

Коронакризис привнес в нашу жизнь столь кардинальные изменения, что, думаю, не все их даже до конца осознают. Но, несмотря ни на что, нельзя позволять себе останавливаться, надо анализировать происходящее, делать соответствующие выводы и, главное, действовать. Не зря говорят: лучше сделать и, может быть, пожалеть потом о том, что ты сделал, чем не сделать ничего и пожалеть впоследствии о своем бездействии. Конечно, применять эту мысль напрямую к продажам не стоит, так как безграмотные действия могут привести компанию к банкротству, но бездействие может обойтись компании очень дорого. А если вы будете пытаться вести работу с клиентами так же, как это делали в докризисный период, то это в лучшем случае не принесет планируемых результатов, а в худшем — приведет компанию к серьезному оттоку клиентов.

Итак, давайте поговорим о том, что же делать сегодня, чтобы не лишиться свою компанию шанса на успешное завтра. Как сегодня нужно строить продажи, чтобы они шли эффективно? Что надо изменить в привычных схемах работы с клиентами, в стратегии продаж, в подготовке персонала, в выборе каналов сбыта и т. д.? Действительно,

ответы на все эти вопросы очень важны для того, чтобы для начала суметь удержать продажи на докризисном уровне, а потом начать выходить на новый уровень продаж. А ведь все мы помним, что если компания не развивается, не продвигается вперед, пусть и небольшими шажками, то тогда она движется к финалу своего существования на рынке. Не обязательно, что компания закроется уже завтра, она может просуществовать на рынке еще 1–2 года, но прибыль ее будет снижаться, часть проектов или направлений деятельности закрываться, и в итоге все это приведет к самым печальным последствиям. Конечно, никто не хотел бы такой участи для своего бизнеса, а потому продажи должны идти грамотно, с учетом требований времени, иначе вместо роста продаж придется столкнуться со спадом и потерей немалого количества клиентов.

Самое первое, что приходит в голову многим руководителям, когда они понимают, что продажи надо поднимать на новый уровень, — это создание нового продукта для клиентов. Но не все в итоге осуществляют это на практике, так как создание нового продукта — это не только возможное увеличение продаж, но и, конечно, определенные риски для компании. А в период кризиса не каждый готов идти на дополнительные риски. Но не стоит сбрасывать со счетов этот способ увеличения продаж. Клиенты на самом деле хотят разнообразия, а когда вы из месяца в месяц, из года в год предлагаете им одно и то же и в вашем ассортименте не появляется ничего нового, это обязательно приведет к потере кого-то из клиентов. Конечно, есть те, кто привык работать с вашей компанией, ценят вашу надежность и постоянство, но есть и те, которые также все это ценят, но

**СОЗДАНИЕ НОВОГО ПРОДУКТА – ЭТО
НЕ ТОЛЬКО ВОЗМОЖНОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ,
НО И, КОНЕЧНО, ОПРЕДЕЛЕННЫЕ РИСКИ ДЛЯ
КОМПАНИИ.**

ЧТОБЫ МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСКИ ПРИ СОЗДАНИИ НОВОГО ПРОДУКТА, НАДО ПРОСТО СПРОСИТЬ ВАШИХ КЛИЕНТОВ О ТОМ, ЧТО БЫ ОНИ ЕЩЕ ХОТЕЛИ ПОКУПАТЬ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ.

они при этом видят, что ваша компания стоит на месте, не стремится к развитию. И вот такие клиенты могут найти себе более перспективного поставщика, который постоянно готов предоставить клиенту какие-то новые товары или услуги.

Сейчас же, когда изменения в нашей жизни происходят так быстро, что мы не всегда успеваем их отслеживать, компании должны идти в ногу со временем. То есть если ваша компания не может подготовить для клиентов новое актуальное предложение, новый товар или услугу, то для многих вы перестанете быть перспективными. Сегодня многие понимают, что успех будет за теми, кто быстрее других подстроится под новые реалии, и будет стараться идти не просто в ногу со временем, а стараться идти на шаг впереди других. И, действительно, именно за такими компаниями будущее. Поэтому, даже если вы видите, что создание нового продукта для вашей компании несет определенные риски, то не стоит при этом забывать, что и отсутствие новых предложений для заказчиков также рискованно. А чтобы минимизировать риски при создании нового продукта, надо просто спросить ваших клиентов о том, что бы они еще хотели покупать в вашей компании, как они видят развитие вашего со-

трудничества и т. д. Когда у вас будет информация по предпочтениям ваших клиентов, вы сможете понять, какой продукт будет пользоваться спросом у них, а какой — нет.

Для тех компаний, кто продает те или иные услуги, отличным способом увеличения продаж будет предложение клиентам абонентского обслуживания. Это будет удобно и многим клиентам, когда они, к примеру, не должны будут оплачивать вам каждую консультацию юриста, а перейти на абонентское годовое обслуживание. Но при этом надо продумать так ваше предложение, чтобы перейти на абонентское обслуживание клиентам было действительно выгодно. Ведь на самом деле часто клиенту требуется ваша услуга, но он, чтобы избежать лишних трат, особенно часто так происходит именно в кризис, пытается найти решение самостоятельно. Но в итоге клиент может совершить ряд непоправимых ошибок, что опять же в кризис может оказаться крайне рискованным. А когда клиент по условиям абонентского обслуживания может обратиться к вам за услугой, консультацией определенное количество раз в месяц, то это поможет ему избежать многих ошибок.

Если же ваша компания продает не услуги, а товары, то здесь тоже

можно пойти аналогичным путем и предложить вашим клиентам услугу «персональный менеджер». В эту услугу могут входить, к примеру, оперативные консультации менеджера по возникающим у клиента вопросам, оперативная доставка товаров, выезд специалиста к клиенту и т. д. Подумайте, как сделать для клиентов сотрудничество с вами более комфортным — и упакуйте это в дополнительную услугу, например, под названием «персональный менеджер» или что-то еще в этом же духе. Конечно, будет лучше, если эта услуга будет предоставляться бесплатно, но не всем клиентам, а ключевым, которые делают заказы в вашей компании на определенную сумму, и уже не первый раз. Тем самым вы предложите клиентам дополнительную ценность к вашему предложению, а значит, увеличите ваши шансы на удержание заказчиков. А ведь именно благодаря повторным продажам компания и получает большую прибыль. Кроме того, когда вы даете клиенту дополнительную ценность, то это дает вам возможность и цены повысить, а ведь это дополнительная прибыль, которая так важна в период кризиса. Но не торопитесь повышать цены, если ценность вашего предложения несколько не выросла. Помните, что ценность вашего предложения всегда должна превышать его цену. Поэтому продумайте, как именно вы можете повысить ценность вашего предложения в глазах ваших клиентов, но не просто на словах, а с помощью внедрения дополнительных ценностей.

Также сейчас многие компании делают попытки выхода на другие регионы. У кого-то это получается с большим успехом, у кого-то с меньшим. Но то, что это неплохой, а главное, актуальный для многих компаний способ повысить объемы продаж — это бесспорно. Некоторые руководители отделов продаж не решаются на региональные продажи в силу того, что якобы этим некому будет заниматься, ведь все продавцы и так заняты прода-

ЦЕННОСТЬ ВАШЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ВСЕГДА ДОЛЖНА ПРЕВЫШАТЬ ЕГО ЦЕНУ.

жами в своем регионе. Но можно так построить работу в отделе продаж, оптимизировав многие процессы, чтобы освободить немного времени у сотрудников для осуществления продаж в других регионах. А если еще и вопрос мотивации решить грамотно, то продавцы, поверьте уж, сумеют найти время на решение новых задач. А вот далее надо анализировать, насколько перспективно для вас это направление, и если потенциал региональных продаж реально широк для вашей компании, то тогда вы сможете набрать новых сотрудников в отдел продаж. А возможно, даже откроете представительства в тех регионах, которые окажутся наиболее интересными для вашей компании.

Кроме того, решая вопрос увеличения продаж, сегодня просто нельзя пройти мимо поиска новых каналов продаж. То есть если раньше вы продавали лишь с помощью обзвона клиентов вашими продавцами, то сейчас нужно искать новые способы выхода на вашу целевую аудиторию. Здесь стоит обратить особое внимание на тендерные продажи, хотя знаю, что у многих руководителей отделов продаж существует предубеждение, что проходят они не всегда честно, а потому и участие в них бессмысленно. Но это не так. Многие компании уже взяли этот канал на вооружение, и он приносит им немалую часть прибыли. Не сбрасывайте этот канал со счетов, лучше изучите его и начинайте действовать. Также сейчас многие производители поняли перспективность такого канала сбыта, как маркетплейсы, и успешно используют его. Если вы не уверены, что маркетплейсы помогут вашей компании увеличить продажи, значит, вы просто не пытались задействовать этот канал сбыта. И напрасно. Обязательно возьмите его на заметку. Если ваш сайт, соцсети не приводят вам новых клиентов, значит, вы мало внимания уделяете развитию этих каналов продаж. Они сегодня с успехом используются многими компаниями, поэтому не стоит от

РЕШАЯ ВОПРОС УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ, СЕГОДНЯ ПРОСТО НЕЛЬЗЯ ПРОЙТИ МИМО ПОИСКА НОВЫХ КАНАЛОВ ПРОДАЖ.

них отказываться, напротив, стоит уделить им особое внимание.

Кроме того, чтобы увеличить продажи, причем без затрат, достаточно увеличить круг тех людей, кто будет продавать ваши товары и услуги. И сейчас речь идет не о том, что надо нанять новых продавцов в компанию, хотя иногда и этот шаг будет правильным. Но сейчас хочу сказать немного о другом. Задумайтесь, ведь в вашей компании, скорее всего, продажами занимаются только продавцы. Конечно, это логично. Но ведь есть и много других сотрудников — бухгалтеры, юристы, маркетологи, программисты и т. д., которые также могут продавать ваши товары или услуги. Конечно, они не должны этого делать, так как это не входит в круг их обязанностей, но в условиях кризиса имеет смысл и их заинтересовать продавать тогда, когда у них есть на это возможность. Ведь у каждого из этих сотрудников может быть выход на ваших потенциальных клиентов, а значит, надо замотивировать их, ведь дополнительный заработок ни одному сотруднику в трудных экономических условиях не будет лишним. А компании это принесет и новых клиентов, и дополнительную прибыль. Главное чтобы продажи эти шли на профессиональ-

ном уровне. То есть либо для всех сотрудников надо провести необходимое обучение, либо проводить такие продажи сотрудники не из отдела продаж должны совместно с продавцами. Это поможет избежать многих ошибок.

Конечно, не надо доводить ситуацию до абсурда, когда бухгалтер или юрист, забыв о своих прямых обязанностях, практически весь свой рабочий день посвящают продажам. Но если сотрудники не из отдела продаж будут хотя бы изредка приводить в вашу компанию новых клиентов — возможно, из круга своих знакомых, коллег, то это не только поможет увеличить продажи, но и поменяет отношение этих сотрудников к продавцам, а главное, ко всем клиентам, в лучшую сторону — и тех, и других станут ценить.

Но также для того чтобы способствовать росту продаж, надо не только искать новые каналы продаж, новых людей, которые будут заниматься продажами, но и уделять особое внимание профессиональной подготовке персонала и пересмотру многих инструментов продаж. Надо обязательно постоянно анализировать то, как продвигаются продажи, каковы наиболее частые причины возражений и отказов клиентов. Осуществлять анализ продаж нужно руководите-

СЕЙЧАС МНОГИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПОНЯЛИ ПЕРСПЕКТИВНОСТЬ ТАКОГО КАНАЛА СБЫТА, КАК МАРКЕТПЛЕЙСЫ, И УСПЕШНО ИСПОЛЬЗУЮТ ЕГО.

ЕСЛИ ВАШ САЙТ, СОЦСЕТИ НЕ ПРИВОДЯТ ВАМ
НОВЫХ КЛИЕНТОВ, ЗНАЧИТ, ВЫ МАЛО ВНИМАНИЯ
УДЕЛЯЕТЕ РАЗВИТИЮ ЭТИХ КАНАЛОВ ПРОДАЖ.

лю отдела продаж совместно с продавцами, чтобы не упустить тех важных нюансов, о которых знают лишь сами продавцы, так как именно они ведут переговоры с клиентами. Тем более когда руководитель отдела продаж вовлекает сотрудников в столь важную работу, то это кроме всего прочего будет мотивировать продавцов. И главное, что, когда руководитель совместно с подчиненными анализирует слабые и сильные стороны продаж, то появляются реальные возможности кардинально изменить ситуацию в лучшую сторону.

Каждый сотрудник должен подготовить список наиболее частых причин отказов и возражений, рассказать, насколько часто ему приходится их слышать от клиентов, каким образом удастся их обработать. В итоге у вас будет важная информация, благодаря которой вы увидите те самые причины, по которым сегодня срываются сделки, а также выявите те инструменты, те аргументы, которые реально помогают закрывать клиентов на продажу. Сегодня нельзя полагаться на то, что было еще вчера, — все так быстро меняется, что аналитическая работа теперь должна вестись не изредка, а постоянно, иначе многие важные детали будут за пределами вашего внимания. А это всегда приводит к снижению эффективности продаж. Подобного развития событий сейчас допускать нельзя, так как многие внешние факторы рынка и так приводят к спаду продаж, поэтому продавцы должны выполнять свою работу на высокопрофессиональном уровне.

И, конечно же, здесь нужна не только аналитическая работа, ко-

торая позволяет выявить слабые и сильные стороны и в самой технологии продаж, и в действиях каждого из продавцов, но и обязательно надо подготовить новую программу обучения сотрудников отдела продаж. А сделать это можно как раз на основании проведенной аналитической работы, когда будет четкая картина того, что мешает успеху продаж сегодня. То есть, к примеру, те же возражения и отказы, которые становятся для многих продавцов теми самыми основными причинами срыва сделок. Когда будут выявлены наиболее частые возражения и отказы клиентов, можно будет проработать каждое из них. Надо сформировать таблицу, в которой будет представлен список возражений и отказов с возможными вариантами ответов на них. Но не нужно ограничиваться лишь подготовкой такой таблицы — все это надо отработать на тренингах. Каждый продавец в паре со своим коллегой должен попробовать и не раз ответить на возможные возражения клиентов, а также послушать, как это делают другие коллеги. Это не только поможет наработать необходимые навыки, но и повысит уверенность в себе у продавцов. А ведь, когда на рынке происходит множество значительных изменений, то даже опытные продавцы начинают терять уверенность в себе, так как привычные для них инструменты продаж перестают работать. И получается, что, по сути, даже опытным продавцам нужно переучиваться, нужно осваивать новые инструменты продаж, чтобы закрывать клиентов на сделки.

Кроме того, когда вы выявите основные причины отказов и возражений, возможно, станет очевид-

ным, что нужно не просто подбирать более грамотные варианты отработки возражений и отказов, но и вносить существенные коррективы в работу компании. Иногда без рекламаций клиентов, без их жалоб на те или иные моменты в работе вашей компании невозможно и продажи удержать на должном уровне, не говоря уж об их повышении. Поэтому в качестве инструмента роста продаж также всегда надо рассматривать и обратную связь с клиентами, которые готовы поделиться с вами своим мнением о ваших товарах и услугах, а также о качестве обслуживания. И, что любопытно, когда клиенты понимают, что их мнение ценно для вашей компании, то это срабатывает как фактор, формирующий их лояльность. Но, конечно, только в том случае, если вы будете не просто узнавать мнение клиентов о вашей компании, но и учитывать его, перестраивая работу таким образом, чтобы заказчики оставались довольными сотрудничеством с вами.

Сегодня, решая задачу повышения роста продаж, не получится обойтись какими-то отдельно взятыми инструментами и шагами, нужна комплексная работа по всем фронтам. Иначе может так получиться, что пока вы будете решать одну проблему и устранять ее последствия, другие проблемы будут только нарастать и приводить к спаду продаж. Не допускайте такого положения дел в компании. Обязательно уделяйте особое внимание аналитической работе, причем привлекайте к ней продавцов. А также поддерживайте обратную связь с клиентами — это даст вам важнейшую информацию для трансформации технологии продаж, а возможно, для внесения каких-то коррективов в ассортимент, в работу службы доставки и т. д. Главное, что, благодаря комплексному подходу, вы реально сможете минимизировать влияние негативных факторов и найти те актуальные решения, которые помогут увеличить рост продаж.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

ЕКАТЕРИНА ГУСЕВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Диана»*

Бессмысленно отрицать, что большинство компаний последние уже почти два года, с начала пандемии, испытывают трудности в продажах. Среди клиентов есть и те, кто обанкротились, есть и те, кто сменили направление деятельности, есть и те, кто хоть и продолжает делать у вас закупки, но существенно снизили объем заказов. Конечно, есть и такие клиенты, которые так же покупают, как раньше, но все же, как показывает практика, их не так много. С другой стороны, если вы активно работаете над привлечением новых клиентов, то они также должны у вас появляться.

И понятно, что все эти изменения не могли не сказаться на продажах. Некоторые компании за это время уже успели вернуть продажи на докризисный уровень, каким-то компаниям даже удалось добиться определенного роста продаж. Но есть и те, у кого продажи падают или находятся в состоянии стагнации. Но дело в том, что в сегодняшних реалиях нельзя расслабляться ни тем компаниям, у которых вроде бы и не так плохо идут продажи, и уже понятно, что тем, кто никак не может решить проблему спада продаж. Сейчас необходимо быть готовым к самым разным поворотам — и локдаунам, и еще большему снижению покупательской активности и т. д. А если вы будете работать спустя рукава, надеясь на то, что продажи вроде бы идут пока неплохо, и не будете работать над их развитием, то рано или поздно компания столкнется с определенными проблемами. То есть если сегодня вы уверенно можете утверждать, что задача удержания продаж на должном уровне в вашей компании решена, то это не говорит о том, что можно больше ничего не делать в этом на-

правлении. В этой работе сегодня не должно быть остановок — продажи надо постоянно развивать.

И самое главное, на мой взгляд, это выстраивание долгосрочных отношений с клиентами. Сегодня уж точно невозможно удерживать продажи на планируемом уровне лишь с помощью разовых продаж. Теперь либо вы работаете, и работаете успешно, над удержанием клиентов, либо вы рискуете не справиться с проблемой спада продаж. И понятно, что в итоге компания может закрыться, так как расходы в значительной мере станут превосходить доходы. Чтобы не допустить этого, надо продумать, какими мерами вы сможете повысить вероятность удержания клиентов. Конечно, здесь нужна грамотная работа с клиентской базой. После того как клиент сделал у вас покупку, о нем нельзя забывать — с ним и дальше должна вестись планомерная работа. Но здесь не должно быть перегибов — если вы слишком часто будете звонить клиенту, отправлять какие-то сообщения, письма и т. д., то рискуете достигнуть обратного эффекта, когда клиент устанет от вас. Поэтому здесь не должно быть экспромтов, здесь надо прописать пошаговый алгоритм работы с клиентами, которые уже совершили хотя бы один раз покупку в вашей компании. Главное, не сводите все ваши контакты с клиентами лишь к новым попыткам продать — это точно приведет к потере многих из них. Клиентам не нужны преследования в формате «купите, купите...», им нужна ваша забота — реаль-

ная и искренняя. То есть когда вы, к примеру, звоните клиенту после покупки спустя пару дней, вы даже не пытаетесь что-то продать ему, а просто интересуетесь, все ли у него хорошо, нет ли претензий к купленному у вас товару, может быть, ему нужна консультация ваших специалистов. Такой заботы ожидает далеко не каждый клиент, а потому большинство из них будут приятно удивлены. А вот именно приятные эмоции, которые вам удастся вызвать у клиента, и повышают шансы на продолжение сотрудничества. А искренняя забота — это то, чего сейчас не только в продажах, но и в жизни многим не хватает. Так дайте это вашим клиентам — и они, скорее всего, станут вашими постоянными клиентами.

Не забывайте проводить обучение и аттестацию персонала отдела продаж, а также контролируйте их. Иногда компании теряют клиентов из-за неприемлемого отношения персонала. Поэтому так важно контролировать работы продавцов, и они должны знать, что вы можете осуществлять контроль в любой момент. А также продавцам необходимо разъяснять, что клиентам нельзя грубить, даже если клиент не прав, даже если провоцирует продавца. Профессиональный менеджер по продажам должен уметь держать себя в руках и не позволять втягивать себя в конфликт. Он всегда должен оставаться в равном спокойном состоянии. Также продавцы должны понимать, что им следует относиться к клиентам как к гостям, которым они всегда дол-

**НАДО ОБЯЗАТЕЛЬНО ПОСТОЯННО
АНАЛИЗИРОВАТЬ ТО, КАК ПРОДВИГАЮТСЯ
ПРОДАЖИ, КАКОВЫ НАИБОЛЕЕ ЧАСТЫЕ ПРИЧИНЫ
ВОЗРАЖЕНИЙ И ОТКАЗОВ КЛИЕНТОВ.**

КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ПОДГОТОВИТЬ СПИСОК НАИБОЛЕЕ ЧАСТЫХ ПРИЧИН ОТКАЗОВ И ВОЗРАЖЕНИЙ, РАССКАЗАТЬ, НАСКОЛЬКО ЧАСТО ЕМУ ПРИХОДИТСЯ ИХ СЛЫШАТЬ ОТ КЛИЕНТОВ.

жны быть рады. Вот только радость должна быть искренней, а не фальшивой и наигранной

Кроме того, нельзя забывать и тех клиентов, которые по той или иной причине перестали делать заказы в вашей компании. Эту категорию клиентов нельзя оставлять без внимания. Обязательно надо выяснять те причины, по которым они перестали покупать ваш продукт. Когда вы будете знать реальные причины, по которым сотрудничество прервалось, то сможете понять, в каком направлении работать с клиентом, чтобы вернуть его. Чаще всего клиенты перестают покупать в компании либо в силу того, что о них просто забывают, либо они остались недовольны чем-либо. Но чтобы вернуть клиента, надо точно знать, почему он больше не делает заказы в вашей компании. И дальше действовать, а не выжидать, пока клиент вернется сам. Такое происходит крайне редко. Поэтому разъясните продавцам, что не надо ждать, пока клиент сам позвонит и сделает заказ, именно продавец должен проявлять инициативу. И тем более если клиент остался чем-либо недоволен. Тогда надо и извиниться перед клиентом, и подготовить для него более выгодное предложение, и переговоры вести с ним грамотно, не допуская ни малейших ошибок.

Для роста продаж сегодня важно увеличение касаний потенциальных клиентов. Сегодня люди не готовы после первого или второго касания покупать что-либо в компании. Когда же касания происходят с определенной частотой, то у потенциального клиента укрепляется доверие к вашей компании, конечно, если информация о вас он получает позитивную и ненавязчивую. Увеличивать число касаний надо не только за счет звонков, осуществляемых продавцами, и лишь для того, чтобы продать. Также надо использовать возможности соцсетей, электронной почты, мессенджеров и других возможных каналов выхода на клиентов. Но касания не должны быть хаотичными, должна быть четкая система, согласно которой потенциального «холодного» клиента будут постепенно «прогревать». И тогда в итоге продавцу будет гораздо проще закрывать клиентов на сделки. Поэтому так важна поддержка маркетологами отдела продаж — это реальный инструмент роста продаж.

Обязательно уделите особое внимание работе с отзывами ваших клиентов, так как сегодня очень важно добиться доверия вашей целевой аудитории. Именно отсутствие доверия часто мешает росту продаж. К примеру, если потенциальный клиент прочитает негатив-

ный отзыв о вашей компании, то вряд ли продавец сможет переубедить его. А когда клиенты видят, что о вашей компании есть много позитивных отзывов, искренних благодарностей, то и к вашему предложению они отнесутся, скорее всего, положительно. Обязательно организуйте поддержку продаж с помощью маркетологов — «прогревайте» потенциальных клиентов, чтобы повышать вероятность привлечения новых заказчиков.

АЛЬБЕРТ СОЛОВЬЕВ,

руководитель отдела продаж компании «Риф»

Когда стоит задача увеличения продаж, а на мой взгляд, эта задача всегда актуальна, нельзя останавливаться на достигнутом — надо всегда идти вперед, тем более если мы не развиваемся, не продвигаемся вперед, то получается, что мы движемся в противоположную сторону, так как конкуренты нас опережают.

И надо понимать, что, когда мы ищем пути увеличения продаж, нельзя забывать и о том, что надо минимизировать влияние негативных факторов на продажи. Ведь если мы будем осуществлять новые решения по росту продаж, но при этом будет много того, что мешает развитию продаж, то мы в лучшем случае будем стоять на месте, а в худшем — мы останемся далеко позади многих наших конкурентов.

Если продавцы не выполняют план, не справляются с поставленными перед ними задачами, то надо обязательно разбираться с тем, почему так происходит. Если с планом на справляется лишь кто-то из сотрудников, а большинство решают порученные им задачи успешно, то, вероятно, проблемы нужно решать именно с теми продавцами, которые менее успешны. Возможно, они недостаточно мотивированы или обучены, или же, может и такое быть, их ошибочно взяли на работу

КОГДА БУДУТ ВЫЯВЛЕНЫ НАИБОЛЕЕ ЧАСТЫЕ ВОЗРАЖЕНИЯ И ОТКАЗЫ КЛИЕНТОВ, МОЖНО БУДЕТ ПРОРАБОТАТЬ КАЖДОЕ ИЗ НИХ.

в компанию. А надо сказать, что ситуация с неграмотным набором персонала в отдел продаж не такая уж и редкая.

Также часто низкая результативность продавцов объясняется тем, что продавцы недостаточно мотивированы. Руководитель отдела продаж должен такие вопросы решать оперативно, но, с другой стороны, вопрос мотивации не всегда удается решить быстро. Здесь главное – понять ведущие мотивы сотрудника, а иначе все попытки его мотивировать не будут давать никаких результатов.

Кроме того, нужно уделять внимание обучению персонала отдела продаж, а иначе у продавцов может не хватить знаний и по продукту, и по техникам продаж, и по психологии клиента. А когда уровень профессионализма низкий, то и продажи идут плохо. Поэтому, решая вопрос увеличения продаж, нужно и обучению персонала уделять особое внимание, иначе сложно будет достичь запланированных результатов. Причем обучение должно быть целенаправленным, то есть учить надо тому, что является трудным для сотрудников. Для этого нужно проводить оценку персонала отдела продаж. Важно периодически прослушивать и анализировать телефонные звонки, контролировать отправляемые коммерческие предложения клиентам. Также нужен контроль того, как продавцы обрабатывают лиды, быстро ли они реагируют на запросы клиентов или же отвечают спустя продолжительное время.

Кроме того, надо проводить конкурентный анализ, чтобы понять сильные и слабые стороны вашего предложения по сравнению с тем, что предлагают конкуренты. Без этого анализа невозможно будет добиться роста продаж, поэтому конкурентный анализ надо проводить регулярно. И искать то, что поможет вам отстроиться от конкурентов.

Если в компании нет четкого учета клиента и, соответственно, грамотной работы по клиентской

КОГДА КЛИЕНТЫ ПОНИМАЮТ, ЧТО ИХ МНЕНИЕ
ЦЕННО ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ, ТО ЭТО
СРАБАТЫВАЕТ КАК ФАКТОР, ФОРМИРУЮЩИЙ
ИХ ЛОЯЛЬНОСТЬ.

базе с каждой из групп заказчиков, то роста продаж не достичь. Конечно, самым лучшим инструментом учета клиентов является CRM, но даже если вы используете ее, то руководитель должен контролировать, всю ли информацию продавцы вносят в систему и насколько оперативно ведется по ней работа. Нередко продавцы, даже имея возможность работать с помощью CRM, не используют ее, а также и продолжают фиксировать всю информацию по взаимодействию с клиентами в своих ежедневниках. Это недопустимая ситуация, и руководитель должен внимательно отслеживать, чтобы продавцы своевременно вносили всю информацию о работе с клиентами в CRM-систему. Кроме того, что CRM помогает повысить эффективность работы с клиентской базой, она также поможет компании обезопасить базу клиентов от ухода продавцами, которые приняли решение уйти из компании. Также для увеличения продаж надо контролировать работу как с потенциальными клиентами, так и с постоянными, и с теми, кто сделал хоть одну покупку в вашей компании. Это реальные инструменты увеличения продаж, и они всегда будут актуальны, так как они действительно помогают повысить эффективность продаж.

Особенно важно выстраивать грамотную работу с постоянными клиентами, ведь именно они, как правило, и приносят основную прибыль компании. Но почему-то именно про этих клиентов продавцы как раз часто и забывают, будучи уверенными в том, что они и сами проявят инициативу, и повторят заказ или сделают новый. Но практика показывает нам, что с постоянными клиентами надо вести работу, с ними надо поддерживать диалог, чтобы повышать качество их обслуживания и строить сотрудничество таким образом, чтобы формировать лояльность у клиентов. О постоянных заказчиках обязательно надо заботиться, надо поздравлять их с праздниками, периодически делать им какие-то подарки, выгодные предложения, благодарить за сотрудничество. Все это очень важно для продолжения сотрудничества с постоянными клиентами, а вот надеяться на то, что они уже никуда не денутся и дальше по своей инициативе будут продолжать делать покупки – не нужно, иначе с таким отношением к заказчикам вы многих из них потеряете.

Для того чтобы продажи росли, нужно налаживать коммуникации внутри компании, внутри отдела продаж. Очень часто продавцы конфликтуют с сотрудниками отдела маркетинга, но ведь именно эти

СЕГОДНЯ, РЕШАЯ ЗАДАЧУ ПОВЫШЕНИЯ
РОСТА ПРОДАЖ, ВЫ НЕ СМОЖЕТЕ ОБОЙТИСЬ
КАКИМИ-ТО ОТДЕЛЬНО ВЗЯТЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ
И ШАГАМИ, НУЖНА КОМПЛЕКСНАЯ РАБОТА.

**ОБЯЗАТЕЛЬНО УДЕЛЯЙТЕ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ
АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ, ПРИЧЕМ ПРИВЛЕКАЙТЕ
К НЕЙ ПРОДАВЦОВ.**

отделы решают одну и ту же задачу, только для ее решения они используют разные инструменты. И, к сожалению, часто продавцы и маркетологи ведут спор, чья же работа важнее, вместо того чтобы совместными усилиями работать над ростом продаж. Для того чтобы объединить силы сотрудников отдела продаж и отдела маркетинга, должны потрудиться руководители этих подразделений. И не только между этими отделами надо налаживать коммуникацию. В действительности продавцы должны взаимодействовать и с отделом доставки, и с другими отделами. Все сотрудники компании должны понимать, что лишь совместной работой можно достичь высоких результатов.

Если в коллективе продавцов часто возникают конфликты, то это тоже негативно влияет на результаты отдела продаж. Продажи — это та сфера деятельности, где от эмоционального настроения продавцов во многом зависит и их результативность. А частые конфликты выматывают продавцов и лишают их позитивного настроения на продажи. Руководитель должен держать эту ситуацию под контролем и выяснять причины высокой конфликтности в коллективе продавцов. Причины этому могут быть самые разные — от наличия конфликтных сотрудников до оши-

бок построения работы отдела. Но атмосфера в отделе продаж должна быть мотивирующей, а не напряженной, иначе это обязательно будет приводить к ухудшению показателей продаж.

Руководитель отдела продаж должен таким образом строить работу подчиненных, чтобы продавали все сотрудники. И даже начинающие продавцы должны стремиться к росту продаж. Конечно, лучше если руководитель будет выдавать сотрудникам индивидуальные планы продаж, в соответствии с их способностями и возможностями. Но при этом нужно работать над раскрытием потенциала каждого из продавцов. Нельзя позволять сотрудникам останавливаться на достигнутом. С помощью системы обучения нужно постоянно помогать продавцам повышать их профессиональную квалификацию. Обучение должно быть непрерывным, чтобы и профессиональный рост не останавливался. Продавцы должны понимать, что в кризис продавать, конечно же, сложнее, а кроме того, с каждым годом происходят самые различные изменения в продажах, а значит, нельзя прекращать работать над собой и обучаться новым методам продаж, иначе задача по увеличению продаж решаться в компании будет с большим трудом.

**БЕССМЫСЛЕННО ОТРИЦАТЬ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО
КОМПАНИЙ ПОСЛЕДНИЕ УЖЕ ПОЧТИ ДВА ГОДА,
С НАЧАЛА ПАНДЕМИИ, ИСПЫТЫВАЮТ ТРУДНОСТИ
В ПРОДАЖАХ.**

АНАТОЛИЙ САФРОНОВ,

консультант по управлению

Для того чтобы сегодня найти актуальные решения по увеличению продаж надо осуществить комплекс аналитических и исследовательских процедур, дающий понимание стратегий конкурентов, позволяющий определить их сильные стороны и уязвимые места. Грамотный конкурентный анализ готовит почву для победы над соперниками либо формирует условия для сохранения темпов и объемов продаж компании.

Надо понимать, что активный и прямой конкурент, перетягивающий к себе клиентов на сокращающихся рынках, — это безусловный экономический враг. Он прямо или косвенно стремится к тому, чтобы уничтожить нашу компанию, чтобы переманить наших клиентов. Другое дело, что вести борьбу с конкурентами надо исключительно в легальном поле: с помощью экономических, маркетинговых и управленческих средств. Это и выгоднее, и перспективнее. При этом вступать в схватку с рыночным соперником без знания и подготовки весьма рискованно.

Конкурентный анализ предполагает анализ их продуктов, маркетинговых программ, линий коммуникаций, и шире — исследование узловых моментов чужой сбытовой политики. При этом мы должны узнать, что замышляют наши конкуренты, как они думают продвигать свой продукт, как намереваются удерживать целевых клиентов, как собираются переманивать наших заказчиков.

Конкурентный анализ дает ожидаемый результат, если он осуществляется технологично и методично. На каждом этапе анализа мы обязаны быть объективными и самокритичными. Объективность, прежде всего, предполагает трезвую оценку сил и слабостей противника. Иными словами, даже могущественный рыночный соперник не должен вызывать у нас приступы паники и боязнь проиграть сражение, даже не начав

его. С другой стороны, самокритичность означает, что мы здраво, без эмоциональных перекосов оцениваем свое положение на рынке, не пытаемся обмануть самих себя.

Первая стадия конкурентного анализа соответствует первой стадии внутрифирменного маркетингового исследования. На данном этапе предстоит выяснить: Кто мы? Кто наш клиент? Что ему надо? Что мы ему реально предлагаем и на каких условиях? То есть здесь и речи нет об оценке поведения внешних игроков, действующих во внешней среде, вне пределов нашей компании. И это вполне справедливо. Ведь до тех пор пока мы не узнаем «кто мы?» и «кто наш клиент?», бесполезно искать ответ на вопрос «кто наш конкурент?» Впрочем, несмотря на кажущуюся простоту четырех исходных вопросов, ответ на них не всегда так просто дать.

Ответ на вопрос «кто мы?» подразумевает определение того, зачем наша компания вышла на рынок, какую реальную добавленную стоимость она создает или каковы ее некоммерческие цели. Когда понятно «кто мы?», становится более или менее ясным и круг наших клиентов. Здесь уточняется ценовой сегмент рыночных аудиторий. Если наши клиенты относятся к сфере B2B, надо понять, закупают ли они наш продукт для себя или для перепродажи, крупные они или мелкие заказчики, регулярные или однократные, фиксированный у них бюджет или «свободный».

Надо помнить, что клиент никогда не приобретает товар сам по себе, но оплачивает только конкретную полезность. К примеру, заказывая кухонную мебель или шкаф-купе, потребитель может решать или компенсировать разные и порой взаимно исключаящие проблемы. Например: проблему нехватки комфорта, недостатка престижа, «семейного общения» и т. п. Когда известны основные проблемы, которые решают или могут решить наши товары или услуги, нужно выяснить, насколько они это делают

СЕЙЧАС НЕОБХОДИМО БЫТЬ ГОТОВЫМ К САМЫМ РАЗНЫМ ПОВОРОТАМ – И ЛОКДАУНАМ, И ЕЩЕ БОЛЬШЕМУ СНИЖЕНИЮ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ.

реально и делают ли вообще. Кроме того, мы определяем, соответствует ли наша ценовая политика ожиданиям главных целевых аудиторий или, напротив, она их отталкивает.

Далее требуется узнать, кто сегодня является нашими главными и наиболее опасными прямыми конкурентами? Главное здесь избежать путаницы и неоправданного сдвига точек координат. Истинными прямыми конкурентами будут только те фирмы, которые выпускают и продают тот же товар или услугу, что и мы; и предлагают их аналогичным целевым аудиториям и по сходным ценам.

Вместе с тем нельзя реально «опознать» прямых, активных и наиболее опасных конкурентов до тех пор, пока мы не очертим круг фактического рыночного влияния. Причем надо строго различать текущий анализ, ориентированный на «здесь и сейчас», и анализ стратегический, нацеленный на далекое будущее. Кроме того, как мы отмечали выше, определяя сферу рыночного влияния, надо сохранять предельную объективность. Не стоит непомерно завышать свой потенциал. Но не менее вредно его недооценивать, приуменьшать. От вдумчивого анализа территориальных границ сбыта отчасти освобождены только владельцы франшиз, поскольку зона их

официальных продаж обычно четко прописана в договоре. Когда сфера и границы рыночного влияния понятны, нетрудно выделить и основных прямых конкурентов. Но здесь недопустим поверхностный подход. Реальных и прямых конкурентов, действующих в зоне наших интересов, следует разделять на четыре категории: 1) наиболее активных и опасных; 2) умеренно опасных; 3) слабых, но иногда «показывающих зубы» и 4) «фоновых», чью деятельность можно игнорировать. Самые активные и опасные конкуренты в соответствии с принципом Парето чаще всего составляют около 20% от числа всех рыночных соперников. Но их негативное влияние на наши продажи следует признать преобладающим (около 80%). Умеренно опасные и слабые, иногда «показывающие зубы» конкуренты обычно не угрожают рыночному положению стабильной компании. Однако если компания по каким-то причинам перестает бороться за место под солнцем и теряет доверие клиента, обе категории рыночных соперников проявляют себя в полной мере. Они мгновенно набрасываются на сомневающийся потребителей и перетаскивают их на свою сторону. Более или менее безвредны только фоновые конкуренты, которые хотя и торгуют тем же товаром

ПОСЛЕ ТОГО КАК КЛИЕНТ СДЕЛАЛ У ВАС ПОКУПКУ, О НЕМ НЕЛЬЗЯ ЗАБЫВАТЬ – С НИМ И ДАЛЬШЕ ДОЛЖНА ВЕСТИСЬ ПЛАНОМЕРНАЯ РАБОТА.

СЕГОДНЯ УЖ ТОЧНО НЕВОЗМОЖНО УДЕРЖИВАТЬ
ПРОДАЖИ НА ПЛАНИРУЕМОМ УРОВНЕ ЛИШЬ
С ПОМОЩЬЮ РАЗОВЫХ ПРОДАЖ.

и на тех же территориях, но имеют либо мизерный объем продаж, либо сотрудничают с очень узкими, специфическими сегментами рынка.

Далее нам предстоит рассмотреть то, как и за счет чего рыночные соперники продвигают свой товар потребителям. Здесь методология исследования довольно проста. Во-первых, необходимо узнать, что они продают на самом деле, то есть какова та истинная добавленная ценность, которую они предлагают клиенту. Само собой, эту ценность или выгоду надо объективно сравнить с нашим товарным предложением. Не забывая о том, что клиент ориентируется не только на потребительские характеристики товара, но и на «комфорт обещания», условия доставки и сборки, технический сервис, бонусы и т. п. Во-вторых, следует проанализировать ценовую политику конкурентов. Случаи откровенного демпинга можно пока отставить в сторону. А все иные вариации и отклонения в ценах надо тщательно проанализировать. В-третьих, подлежит критическому разбору вся система маркетинга конкурентов, включая сюда их методы отстройки и позиционирования. В-четвертых, стоит разобрать их стандартные линии коммуникации и модели рекламной политики. Ну, и в-пятых, нельзя

упустить из виду конкретные модели личных, непосредственных продаж в торговых залах или в офисах.

Далее мы должны узнать, как целевые аудитории психологически воспринимают сбытовую политику конкурентов. В качестве подручных технических средств здесь применяются опросы, групповые тесты, дистанционные замеры, а также метод экстраполяции или интуитивного «прощупывания» будущего. Основной анализ в данном случае идет по следующим линиям. Вначале мы выясняем, как целевые аудитории оценивают конкурирующее предприятие в целом. Потом стараемся определить, насколько позитивно воспринимают клиенты комплексное товарное предложение соперника, включая сюда и предложение отдельных товарных групп или артикулов. Далее необходимо понять, насколько качественными считают покупатели товары или услуги конкурента и являются ли для них установленные цены нормальными, завышенными или крайне привлекательными. Наконец, завершается анализ психологических реакций тем, что мы выясняем меру привлекательности для покупателей сервиса конкурента, сопутствующих услуг и послепродажного обслуживания. Желательно свести все полученные

данные в единую таблицу. Подобную таблицу надо создать на каждого сильного конкурента и затем обновлять ее минимум раз в месяц.

Далее мы пытаемся разобраться в том, как наш конкурент удерживает лояльных или постоянных крупных заказчиков. Эта стадия столь важна, поскольку именно лояльные или постоянные крупные клиенты обеспечивают многим компаниям 60–70% валовых продаж и дают им до двух третей чистой прибыли. Более того, по-настоящему лояльные клиенты, которые в нормальных условиях и не думают перейти от конкурента, прикормившего их, к другим поставщикам. На измену таких клиентов способно подвигнуть либо банкротство любимой фирмы, либо резкое повышение цен при серьезном ухудшении качества сервиса, либо полная замена персонала. Естественно, если мы хотим в ближайшем или отдаленном будущем привлечь к себе постоянных заказчиков конкурента, нам потребуется, во-первых, составить их список, а во-вторых, обозначить те точки, давление на которые позволит перетянуть их на нашу сторону.

Изучая предпосылки лояльности тех крупных потребителей, что ведут дела с конкурентами, стоит обращать внимание на ряд моментов. На исторические корни преданности; на обычные стимулы лояльности; на фактор дружбы или личных отношений; на леность клиента и его неосведомленность о том, что другие компании способны давать товар того же качества при лучшем обслуживании. Кроме того, стоит выяснить и то, насколько товар конкурента действительно решает проблему клиента. Факторы привычки, дружбы, комфортного сервиса и т. п. легко отходят на второй план, если проблема клиента систематически решается плохо или, наоборот, решается хорошо. Впрочем, как исключение бывают реально дружелюбные клиенты, которые «не изменяют» своему поставщику вплоть до момента

ТЕПЕРЬ ЛИБО ВЫ РАБОТАЕТЕ И РАБОТАЕТЕ УСПЕШНО
НАД УДЕРЖАНИЕМ КЛИЕНТОВ, ЛИБО ВЫ РИСКУЕТЕ
НЕ СПРАВИТЬСЯ С ПРОБЛЕМОЙ СПАДА ПРОДАЖ.

его банкротства. Конечно, многих удовлетворенных и довольных клиентов можно переманить от конкурента, но не стоит забывать, что конкуренты тоже могут применять эти методики к нашим постоянным покупателям.

СВЕТЛАНА ТРИФОНОВА,

бизнес-консультант, коуч

Думаю, многие компании сталкивались с такой ситуацией, когда кто-то из постоянных клиентов вдруг перестает делать заказы. Некоторые клиенты начинают кормить завтраками, обещая сделать заказ на следующей неделе, в следующем квартале и т. д., но в итоге так и остаются в так называемом «спящем режиме». Другие же клиенты могут сразу сказать, что закупок у вас пока делать не планируют, если возникнет такая потребность — позвонят сами, но... и не звонят, и не заказывают больше ничего в вашей компании. И продавец недоумевает — как это так: так давно сотрудничает с этим клиентом, и вдруг вот так просто, без каких-либо причин, сотрудничество заканчивается. И нередко продавцы объясняют это тем, что клиенты стали капризными, слишком избалованными — и это им не так, и то не так, сами не знают, чего хотят. Но это слишком простое объяснение, а ведь кризис накладывает свой отпечаток на работу многих компаний, в том числе и ваших постоянных клиентов. Не всем удается удержаться на плаву, не говоря уж о развитии.

На самом же деле у клиентов, как правило, есть весьма адекватные причины для прекращения сотрудничества. И самая частая из них — это то, что продавец просто забывает о них. Если в начале сотрудничества продавец и с праздниками поздравлял, и интересовался, все ли в порядке с доставкой товара, с его качеством, то со временем сотрудничество продолжается, но,

**КЛИЕНТАМ НЕ НУЖНЫ ПРЕСЛЕДОВАНИЯ
В ФОРМАТЕ «КУПИТЕ, КУПИТЕ...», ИМ НУЖНА ВАША
ЗАБОТА – РЕАЛЬНАЯ И ИСКРЕННЯЯ.**

так сказать, по инерции. Продавец вспоминает о клиенте, в лучшем случае, только тогда, когда надо договор продлить и счет на оплату выслать, а то и в эти моменты даже не вспоминает, а клиент сам проявляет инициативу и просит, чтобы ему прислали необходимые документы. А в кризис многие клиенты могут испытывать самые разные трудности, и в итоге им приходится искать, на чем сэкономить, чтобы их бизнес выжил в этот непростой период.

И в то же время конкуренты ведь не спят — они все чаще и чаще атакуют ваших постоянных клиентов своими предложениями и не дают им забыть о себе — и с праздниками поздравляют, и скидки предлагают, и заманчивые условия сотрудничества. А с другой стороны вы — вроде бы уже проверенный поставщик, но который всегда забывает о клиенте и не проявляет никакого внимания. И понятно, что рано или поздно ваш постоянный клиент уступит напору вашего конкурента — и попытается сделать заказ у них, и здесь уже нет гарантий, что он не уйдет к конкурентам навсегда. А в кризис потери клиентов могут нередко происходить, поэтому так важно делать все для удержания постоянных заказчиков.

Очень важно поддерживать обратную связь с клиентами, инфор-

мировать их о новинках вашего ассортимента, рассказывать о проводимых акциях. И, конечно, не забывать поздравлять их с праздниками, причем делать это нужно тоже грамотно, креативно. В этом случае клиент вряд ли захочет менять поставщика, тем более в кризис. Ведь в непростых экономических условиях мало кто готов рисковать, напротив, клиенты хотят стабильности, уверенности в поставщике. Постоянных клиентов нужно информировать обо всем в первую очередь. И внимание им нужно уделять в первую очередь, так как именно за счет постоянных клиентов ваш бизнес не просто существует, но и развивается. А в кризис именно эта группа клиентов может обеспечить вашей компании не просто выживаемость, а реальные шансы на развитие.

Но даже в том случае, если постоянный клиент перестал делать заказы — ситуация не совсем безнадежная. При желании и грамотной работе его вполне возможно вернуть, хоть это и будет не так просто. Для этого нужно выяснить информацию о том, на каких условиях он сотрудничает с вашим конкурентом. И продумать для него новое предложение, которое будет выгоднее, чем то, что предложил ему конкурент. Но также нужно здесь учитывать и то,

**НЕЛЬЗЯ ЗАБЫВАТЬ И ТЕХ КЛИЕНТОВ, КОТОРЫЕ
ПО ТОЙ ИЛИ ИНОЙ ПРИЧИНЕ ПЕРЕСТАЛИ ДЕЛАТЬ
ЗАКАЗЫ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ.**

ЧАЩЕ ВСЕГО КЛИЕНТЫ ПЕРЕСТАЮТ ПОКУПАТЬ
В КОМПАНИИ ЛИБО В СИЛУ ТОГО, ЧТО О НИХ
ПРОСТО ЗАБЫВАЮТ, ЛИБО ОНИ ОСТАЛИСЬ
ЧЕМ-ТО НЕДОВОЛЬНЫ.

что не всех клиентов будет выгодно возвращать, так как есть такая категория заказчиков, которые требуют немало уступок, но при этом компания не так много зарабатывает на них. Если такие клиенты уходят, то задумайтесь, есть ли смысл их возвращать. А вот тех заказчиков, с которыми сотрудничество, действительно, взаимовыгодное, нужно удерживать, а если вдруг конкурентам удалось их переманить, то стоит потрудиться над тем, чтобы вернуть их.

С постоянными клиентами нужно поддерживать коммуникации по всем возможным каналам: это и телефон, и e-mail, и соцсети, и мессенджеры, и т. д. И коммуницировать с ними должен не только сам продавец, но и, к примеру, руководитель отдела продаж, кто-то из сотрудников отдела маркетинга, чтобы при уходе продавца клиент не был потерян для компании.

Берегите ваших постоянных клиентов, интересуйтесь у них, что их устраивает в сотрудничестве с вашей компанией, а что нет. Таким образом вам удастся вовремя внести необходимые изменения в условия сотрудничества с постоянными клиентами, что и будет способствовать их удержанию. Эффективная работа с постоянными клиентами — это всегда актуальное решение по увеличению продаж, а в кризис — для

начала хотя бы удержание продаж на докризисном уровне.

ЛАРИСА ФЕДОРОВА,

маркетолог, бизнес-консультант

Одно из актуальных решений по увеличению продаж — это активная грамотная работа с постоянными клиентами. Их надо не просто удерживать, но и мотивировать на увеличение объема заказа. Но при этом это должно быть выгодно и самому клиенту, а не только вашей компании.

Для того чтобы процесс удержания постоянных клиентов шел успешно, надо разобраться с теми причинами, по которым чаще всего заказчики прекращают сотрудничество. Когда вы будете знать эти причины, вы сможете сделать все, чтобы избежать подобных ошибок.

Бывает так, что компания по той или иной причине прерывает общение с клиентом: перестает отправлять рассылку, звонить, использовать другие способы коммуникации. Например, уволился прежний менеджер, а новый не подхватил этого клиента. Большинство клиентов перестают работать с компанией из-за безразличия менедже-

ров. Клиент мог оформить заказ, а менеджер даже не перезвонил ему или звонок был совершен слишком поздно. Руководителю отдела продаж следует проверять обработку обращений клиентов, а если была смена сотрудника, уделить особое внимание корректной передаче дел и всех особенностей взаимоотношений с клиентами. Если используется CRM, то часть проблем это снимает.

Необходимо регулярно создавать свои информационные поводы, отправлять сообщения по тем каналам, которые удобны клиенту. И в них давать понять, что клиента ценят, делятся с ним успехами, планами, результатами работы. Что, например, помнят о нем в его день рождения. Мы все подписаны на массу рассылок, но поздравляют клиентов далеко не все компании! Таким образом они теряют свой шанс вернуть заказчика и предложить ему интересный бонус. Выбор из базы данных по дням рождения — лишь один из способов сегментации. Их еще огромное множество. Но именно сегментация позволит вам делать точечные предложения, чтобы обеспечить высокую конверсию.

Чтобы не прерывалась коммуникация, необходимо регулярно собирать обратную связь от клиентов. Идеальный вариант, когда настроена система сбора обратной связи. В небольшой компании обратной связью и пожеланиями клиентов владелец может заниматься самостоятельно. Когда клиент понимает, что у него есть возможность напрямую донести свое мнение до генерального директора, это сильно повышает уровень доверия к компании. Современные CRM имеют функции для автоматического сбора обратной связи. Используйте их сразу после покупки, через неделю, месяц после покупки, перед запуском нового продукта и т. д. Сбор обратной связи — один из информационных поводов и еще одна ненавязчивая возможность контакта с клиентом.

Первый раз клиент может простить несвоевременную доставку

ДЛЯ РОСТА ПРОДАЖ СЕГОДНЯ ВАЖНО
УВЕЛИЧЕНИЕ КАСАНИЙ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ
КЛИЕНТОВ.

или недостаточно качественный товар, закажет во второй раз, но если ситуация повторится, то велика вероятность, что он начнет искать альтернативы. А если вы работаете на высококонкурентном рынке, он ее легко и быстро найдет. Конкуренты не дремлют. К этому блоку причин также относится потеря доверия у клиента: он решил, что вы нарушили договор. Например, если вы обещали доставку заказа в течение суток, а этого не произошло, то клиент может считать вас ненадежным партнером и при возможности уйдет в другую компанию. Здесь даже не буду давать детальные рекомендации по способам возвращения. Они очевидны: улучшайте качество товара и сервиса и пытайтесь вновь завоевать доверие клиента, используя подарки в качестве компенсации.

Бывает и так, что клиенту вообще больше не нужны ваши товары или услуги, либо в том количестве, в котором он заказывал ранее. Здесь стоит выяснить, почему так произошло: это объективные обстоятельства, на которые вы не можете повлиять, либо вы сможете предложить какие-то альтернативы. Приходится сталкиваться и с постепенным уходом: клиент заказывает, но значительно снижает объем продукции. И в этом случае причина может быть обусловлена вашим поведением, либо объективными обстоятельствами, на которые невозможно повлиять. Если налажена коммуникация, то вы не пропустите тревожных сигналов и сможете вовремя отреагировать, предложив клиенту альтернативы.

Клиент не понимает своей выгоды в том, чтобы оставаться верным компании. Этой выгоды либо нет вообще, либо она не донесена до сведения клиента. Данная проблема становится актуальной, когда вы работаете на высококонкурентном рынке. У всех ваших конкурентов примерно один и тот же набор опций и цена не сильно колеблется. Если для клиента нет преимуществ в том, чтобы покупать у вас, он легко начнет делать заказы у конку-

ОБЯЗАТЕЛЬНО УДЕЛИТЕ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ РАБОТЕ С ОТЗЫВАМИ ВАШИХ КЛИЕНТОВ, ТАК КАК СЕГОДНЯ ОЧЕНЬ ВАЖНО ДОБИТЬСЯ ДОВЕРИЯ ВАШЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ.

рента. Клиента интересуют вопросы: «В чем моя выгода? Что мне это даст?» Продавец обязан ответить на эти вопросы, не дожидаясь их появления. Важно научить менеджеров разговаривать с клиентом на языке выгод. Для этой цели подойдут тренинги, наставничество руководителя отдела продаж, руководства и инструкции. Система лояльности может создавать дополнительную ценность и становиться той причиной, почему клиент остается с вами, а не уходит к конкурентам. Но сама по себе программа лояльности работать не будет, над ее внедрением стоит ежедневно работать: тренировать менеджеров, продавцов, кассиров, разрабатывать и внедрять новые маркетинговые активности, опять же, взаимодействовать с клиентами регулярно.

Клиент не купит, если ему не предложить, он не закажет, если ему не рассказать о том, что есть такие опции. Ваши скромные продавцы под видом, «чтобы не доставать клиентов» и не быть навязчивыми, снижают вашу прибыль. С другой стороны, важно и не переходить на другой полюс, ибо навязчивость точно никому не понравится.

Если с качеством товара все хорошо, это не повод расслабиться. И в этом случае клиент легко может уйти к конкуренту, если его не

устроит, например, то, в какой срок этот товар ему доставили. Проведите аудит сопутствующих услуг, посмотрите, какие услуги предоставляют конкуренты, и совершенствуйте сервис. Полезная услуга для владельцев бизнеса — «тайный покупатель». Она поможет объективно взглянуть на свой бизнес не с той стороны, с которой смотрите на него вы. Ее можно заказать в рекламном агентстве или сделать самостоятельно, попросив кого-то из своих знакомых нанести визит в вашу точку продаж. К этому визиту или звонку необходимо тщательно подготовиться, заранее составить чек-лист, по которому будет проводиться аудит.

Общаясь с некоторыми владельцами бизнеса, я вижу некий страх посмотреть в сторону конкурентов: «А вдруг у них лучше? Меньше знаешь, крепче спишь!» Проигрышная стратегия. Владея информацией о том, что предлагают конкуренты, вы имеете возможность развивать свой сервис, улучшать товары, а также на этапе высказывания возражений клиентом всегда сможете объективно обосновать ему, почему надо купить у вас, а не у конкурирующей компании. Настройте систему регулярного мониторинга конкурентов: подпишитесь на их рассылки, делайте звонки, заходите

ЕСЛИ ПРОДАВЦЫ НЕ ВЫПОЛНЯЮТ ПЛАН, НЕ СПРАВЛЯЮТСЯ С ПОСТАВЛЕННЫМИ ПЕРЕД НИМИ ЗАДАЧАМИ, ТО НАДО ОБЯЗАТЕЛЬНО РАЗБИРАТЬСЯ С ТЕМ, ПОЧЕМУ ТАК ПРОИСХОДИТ.

КОГДА МЫ ИЩЕМ ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ,
НЕЛЬЗЯ ЗАБЫВАТЬ И О ТОМ, ЧТО НАДО
МИНИМИЗИРОВАТЬ ВЛИЯНИЕ НЕГАТИВНЫХ
ФАКТОРОВ НА ПРОДАЖИ.

в их офисы, магазины. Не стоит забывать о том, что есть прямые конкуренты — компании с аналогичными товарами или услугами, а есть косвенные конкуренты — они предлагают другие услуги, но купив их, ваш клиент не потратит деньги у вас. При мониторинге не забывайте про косвенных конкурентов. Для этого важно четко представлять портрет вашего клиента, его потребности, привычки и ценности.

Чтобы понять, каких клиентов стоит удерживать, а каких — нет, разделите их на три категории в зависимости от того, сколько денег они вам приносят. В основе такого деления лежит принцип Парето (80% прибыли приносят 20% клиентов). В группу А попадут те клиенты, которые делают 75–80% объема продаж вашей компании. Если оставшиеся 20% вновь принять за 100%, то 75–80% — это клиенты группы В. Остальные клиенты — это группа С. Клиентов группы А и группы В нужно возвращать — это ключевые клиенты. Группа С — это обычно те, кто делал «пробный заказ» или разово нуждался в вашем продукте. Если заказов от них больше не поступает, стоит напомнить о себе звонком менеджера или письмом на электронный ящик. Прежде чем возвращать клиента, стоит сравнить затраты на его возврат (акции, скидки, время т. д.) с потен-

циальной выгодой, которую он вам принесет. Если потенциальная выгода больше затрат, то клиента стоит вернуть. Если больше затраты, то возврат такого клиента может негативно отразиться на компании.

Станьте «доверенным советником» вашего клиента в своей нише. Применяйте автоматические варианты возврата клиентов: инструменты ретаргетинг, а также личное внимание и человеческие отношения. При этом помните, что, если клиент ушел от вас, его не всегда нужно возвращать. Но все же старайтесь не терять ваших постоянных клиентов. Таким образом вам удастся удерживать продажи на докризисном уровне. А если вы сможете мотивировать ваших постоянных клиентов на увеличение объемов закупок и будете привлекать новых заказчиков, то тем самым вы достигнете цели увеличения роста продаж.

МИХАИЛ КАМЕНЕВ,

бизнес-консультант

Каждый руководитель отдела продаж должен учиться вычислять актуальные пути увеличения роста продаж, так как если этого не делать, то компания однозначно будет недо-

получать прибыль. Надо понимать, что не существует такого простого способа, который быстро и просто поднимет уровень продаж до невероятных высот. Необходимо тщательно изучать множество тактик, ходов и решений, и выбирать те из них, которые подходят именно вам. Только после такого кропотливого труда можно будет ждать хороших результатов и роста вашего бизнеса.

Лучше потратить много времени и сил, чтобы выстроить такую систему продаж, которая сможет постепенно и эффективно вывести ваш бизнес на качественно новый уровень, чем постоянно пробовать хаотично внедрять какие-то разрозненные инструменты управления продажами, чтобы хоть как-то держаться на плаву. Для применения тактик и стратегий увеличения ключевых коэффициентов бизнеса необходимо постоянно проводить замеры их показателей. Суть данной рекомендации состоит в том, чтобы четко отслеживать динамику показателей для выявления слабых и сильных сторон в бизнесе, чтобы оперативно реагировать на негативные результаты с еще большей пользой использовать имеющиеся преимущества. Только при условии постоянного контроля за состоянием ключевых показателей при помощи постоянных замеров дело будет уверенно развиваться.

Даже если вы занимаетесь исключительно оптовыми поставками, очень полезным будет открыть собственный розничный магазин или хотя бы интернет-магазин. Кроме очевидной пользы от диверсификации каналов сбыта продукции вы получите столь необходимую возможность прямого общения со своим потребителем, узнать его желания и предпочтения, выслушать претензии, задать ему вопросы.

Невозможно быть лучше всех во всем — так не бывает, чтобы товары были и дешевые и лучшие одновременно, это противоречит законам рынка и потому вызывает недоверие. Для того чтобы быть успешным в любой нише, нужно использовать

ОСОБЕННО ВАЖНО ВЫСТРАИВАТЬ ГРАМОТНУЮ
РАБОТУ С ПОСТОЯННЫМИ КЛИЕНТАМИ, ВЕДЬ
ИМЕННО ОНИ, КАК ПРАВИЛО, И ПРИНОСЯТ
ОСНОВНУЮ ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ.

направления, значимые для целевой аудитории, в интересах которой вы работаете. Целевая аудитория переходит в категорию ваших клиентов, как реальных, так и потенциальных, как только поймет вашу уникальность и привлекательность ваших услуг и товаров лично для себя. К примеру, вы можете продавать новейшие товары в широком ассортименте и при этом отличаться скоростью обслуживания не в ущерб качеству. Дополнительным аргументом, отраженным в вашем уникальном предложении, который может привлечь клиентов, может быть описание причин, по которым стоит купить тот или иной товар. Мотивов может быть множество, имеет смысл проанализировать причины, по которым клиентов может привлечь именно ваш товар. Помните, что уникальное торговое предложение должно быть настолько привлекательным и сильным, чтобы на него откликнулся целый поток потенциальных клиентов.

Если вы хотите увеличить процент конверсии, то стоит детально изучить все возможные точки взаимодействия вашей компании с потенциальным клиентом: сайт, офис, реклама, автоответчик, менеджеры, секретарь, грузчики, курьеры. То есть отследить все моменты, по которым ваша организация контактирует с клиентом. Затем по десятибалльной шкале оцените, насколько хорошо поставлена работа по каждому конкретному элементу. Особое внимание уделите позициям, набравшим менее пяти баллов. Как правило, гораздо эффективнее будет просто исключить на время тот элемент, с которым дела обстоят хуже всего, а позже вернуть его, предварительно улучшив качество.

Одна из распространенных ошибок многих компаний состоит в том, что они не сообщают своим клиентам о появлении новых видов продукции. Они заблуждаются, наивно полагая, что человек, если он в этом заинтересован, сам найдет новинки на сайте и приобретет их. На деле процент таких клиентов очень мал.

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПРОДАЖИ РОСЛИ, НУЖНО НАЛАЖИВАТЬ КОММУНИКАЦИИ ВНУТРИ КОМПАНИИ, ВНУТРИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

Большая часть потенциальных покупателей была бы готова приобрести у вас те или иные продукты в том случае, если бы им их предложили. А так как об этих новинках их не проинформировали, они банально не имеют о них представления. Получается, что вы упускаете свою прибыль на ровном месте. Всем известно, что скидки, предлагаемые на различные группы товаров, заметно стимулируют покупательскую активность и значительно повышают продажи.

Также в плане увеличения роста продаж важно то, как ведется работа с персоналом отдела продаж. Вопрос найма для большинства компаний является очень болезненным, потому что персонал очень дорого обходится. К примеру, вы наняли человека, он поработал у вас пару месяцев, вы ему платили зарплату. За этот период пользы он принес немного, так как примерно через два-три месяца сотрудник начинает «отбивать» вложенные в него средства. Чтобы разобраться, чем занимается компания, требуется не меньше полтора месяцев.

Вы как руководитель должны определить круг обязанностей и объем ответственности каждого сотрудника в самом начале работы отдела продаж. Составьте внутренний документ, в котором четко про-

пишите, каким образом, за какой участок работы и в какой мере несет ответственность каждый ваш сотрудник. Тогда у вашей организации появится реальная возможность успешно расти и развиваться. Для длительного и успешного функционирования вашего предприятия внутри него необходимо создать оптимальный микроклимат для продуктивной работы. Важную роль в его создании играет внутренняя дисциплина персонала компании.

Всем известно, что основой преуспевания компании является хорошо налаженная работа отдела продаж. Потому что именно через него приходят денежные средства, на которые содержится все предприятие, и от его функционирования зависит, будет ли оно прибыльным или убыточным. Но при этом абсолютное большинство бизнесменов при упоминании отдела продаж и связанных с ним проблем лишь беспомощно разводят руками. Поиски грамотного специалиста по продажам — самое сложное в кадровой работе коммерческого предприятия. Никакие другие вакансии руководителей подразделений не заполняются с такими трудностями и проблемами. Даже если получилось найти хороших менеджеров по продажам и организовать из них слаженный коллектив, нет никаких гарантий,

ПРОДАЖИ – ЭТО ТА СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ГДЕ ОТ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО НАСТРОЯ ПРОДАВЦОВ ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ И ИХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ.

СЕГОДНЯ, КОГДА ПОКУПАТЕЛЬСКАЯ АКТИВНОСТЬ
ПАДАЕТ, НУЖНО ПОСТОЯННО ИСКАТЬ НОВЫЕ
ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ.

что они останутся в этом коллективе достаточно долгое время. Ведь спрос на рынке труда на таких работников намного превышает предложение, поэтому у них всегда есть соблазн уйти туда, где им предложат более выгодные условия.

Подготовка грамотного менеджера по продажам отнимает много времени и сил. При этом обучение специалистов этого направления должно проводиться непрерывно, иначе эффективность их работы со временем падает. Это связано с так называемым выгоранием, которое наступает уже через пару месяцев из-за постоянных нервных стрессов, неизбежных в этой сфере деятельности. Трудно сохранять бодрое расположение духа, постоянно сталкиваясь с отказами, выраженными в резкой, а порой и откровенно грубой форме. Поэтому регулярное проведение тренингов необходимо.

В компаниях, в которых ваши менеджеры должны звонить покупателям для хороших продаж, нужно записывать звонки, но если вдруг вы не имеете возможности это сделать в отношении всех звонков, тогда придется ограничиться выборочными. «Продажник» должен знать о том, что каждый его звонок прослушивается. В итоге после таких записей у вас появится возможность улучшить навыки ваших

подчиненных, их качество работы, например, вы, сможете сами показать и разъяснить ошибки, которые сделал подчиненный.

В современном мире большую роль играют постоянные клиенты, ведь статистика гласит, что продажа уже знакомому для вашей компании клиенту может обойтись вам до 7 раз дешевле, чем если бы вы привлекали новых покупателей. Часто к вам не возвращаются клиенты по глупой причине, только потому, что забыли о вас. Старый клиент уже доверяет вашей компании и точно знает, чего ему ожидать. А вашим сотрудникам придется прилагать меньше усилий, чтобы уговорить клиента совершить данную сделку. Клиентам, которые перестали вас посещать по своим личным причинам, стоит напомнить о себе и сделать заманчивое предложение, к примеру, подарок и скидку. В первую очередь необходимо выяснить, к кому именно из конкурентов и по каким причинам уходят ваши покупатели, и на основе полученной информации создать схемы, противодействующие клиентскому оттоку.

Для того чтобы стимулировать вашего клиента на следующие покупки, нужно выстраивать отношения. Ведь ничего и никогда не бывает просто так, это долгий, но в то же время плодотворный процесс,

о котором вы вряд ли пожалеете. Для начала вам нужно завести клиентскую базу, где вы должны фиксировать всех ваших клиентов. Но если вы работаете в таких условиях, что фиксировать всех просто невозможно, то можно обойтись хотя бы некоторыми регулярными клиентами.

Проявляйте заботу о ваших клиентах, и они будут к вам приходить снова и советовать вас друзьям. Возьмите за правило перезванивать каждому клиенту после покупки. Большинству компаний не нужно тратить огромные средства на привлечение новых покупателей, так как они уже имеют свою собственную клиентскую базу, и могут позвонить человеку который когда-то с ними сотрудничал, и узнать, в чем же заключается причина, по которой сейчас этот клиент с ними не сотрудничает. Звонить следует потому, что клиент, который когда-либо уже делал у вас покупки, может согласиться и на последующую покупку. Причин, по которым он не сделал повторные покупки у вас, клиент может назвать множество, но заинтересовать его в новой покупке гораздо проще, чем найти другого покупателя, главное, правильно мотивировать человека.

Разработайте и внедрите в своей компании систему, которая будет поощрять работников за новых приведенных клиентов и успешную работу с ними. Так каждый сможет на деле увидеть все те перспективы, которые могут открыться перед ним. Это заставит их приложить все усилия для раскрытия своих профессиональных возможностей во благо себя и своего дела.

Для того чтобы понизить уровень конкуренции и удержать уходящих клиентов, вполне достаточно внимательно изучить минусы в своей работе и, по возможности, их устранить. Для этого постарайтесь трезво оценить деятельность своей компании с точки зрения клиента. Если клиент жалуется на что-либо, вы ни в коем случае не должны говорить ему, что он ничего не пони-

БИЗНЕС НЕ ТЕРПИТ ПРОМЕДЛЕНИЯ, ИНАЧЕ
МОЖНО ОКАЗАТЬСЯ НАМНОГО ПОЗАДИ ВАШИХ
КОНКУРЕНТОВ.

мает и не прав. Запомните, что клиент всегда прав. В таких ситуациях вы должны вежливо извиниться и признать свои ошибки, даже если таковых не было. Для разрешения конфликта вы можете предложить клиенту загладить свою вину дополнительной скидкой или другими бонусами. Тогда покупатель увидит, что вы осознаете свои ошибки и готовы исправиться. Чаще всего случается так, что именно эти покупатели и становятся вашими постоянными клиентами, так как они становятся во много раз доброжелательнее.

Дать рекомендации готовы почти все ваши клиенты, но поскольку их об этом не просят, они этого и не делают. Человека нужно мотивировать, это сделать не так сложно, например, можно поощрять людей, благодаря рекомендациям которых совершил покупку другой человек, разными бонусами или скидками на следующую покупку. Естественно, должна складываться система. Человека, совершившего покупку в вашем заведении, нужно запрашивать о рекомендациях. Ни в коем случае не нужно давить на клиента, это должно случиться в непринужденной обстановке, если человек этого хочет, а не потому, что заставили.

Мы рассмотрели несколько важных составляющих успеха продаж. Все они могут помочь в конечном итоге поднять продажи на новый уровень. Но нельзя останавливаться на достигнутом — руководитель отдела продаж должен всегда искать новые каналы сбыта и строить работу с клиентами таким образом, чтобы удавалось их легко удерживать и мотивировать на повторные покупки.

МИХАИЛ СМЕРНОВ,

бизнес-консультант

Нередко приходится сталкиваться с тем, что компании ищут новые пути увеличения продаж, но при

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ – ЖИВОЙ ЧЕЛОВЕК, И ОН МОЖЕТ СОВЕРШАТЬ ОШИБКИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПРИНЯТЬ НЕСПРАВЕДЛИВОЕ РЕШЕНИЕ, КОТОРОЕ СКАЖЕТСЯ НА СОТРУДНИКАХ.

этом забывают об удержании уже имеющихся клиентов. Но это одна из грубых ошибок, ведь именно постоянные клиенты и приносят основную прибыль компании. В процессе удержания клиентов главное — это поддерживать постоянный диалог с ними и поощрять их за любую информацию, в том числе и негативную. Кроме того, клиенты должны знать, что их мнение очень важно для вас — это поможет и компании, и самому клиенту, так как вы не просто выясняете их точку зрения, а вносите соответствующие коррективы в работу компании, что, несомненно, скажется положительно на улучшении взаимодействия компании с клиентами. В вопросе привлечения и удержания клиентов руководству компании не стоит полагаться только на свое мнение и мнение своих подчиненных, главное здесь — это то, что хотят клиенты, а не то, что думают об этом сотрудники компании и их руководители.

Надо понимать, что удержать покупателей получится только в том случае, если в компании качественный сервис, ассортимент и цены, соответствующие запросам клиентов. Если же ваши клиенты постоянно недовольны, жалуются на какие-то моменты работы продавцов или качества товаров или услуг,

будьте внимательны, слушайте их и делайте выводы. Одна из главных задач компании сделать так, чтобы покупатели не рассказывали где-то на стороне о ваших ошибках, а обращались со своими претензиями к сотрудникам компании. Самый простой способ выяснить степень удовлетворенности клиентов сотрудничеством с вами — провести опрос. Но есть и косвенные указатели на то, насколько лояльны ваши клиенты — чем чаще клиент покупает у вас какие-то товары или услуги, тем больше вероятность того, что он удовлетворен работой вашей компании. Но может быть и так, что клиент продолжает делать покупки в вашей компании не потому, что его все устраивает, а потому, что у него просто нет альтернативы. Некоторые руководители считают, что в данной ситуации они могут быть спокойны и особенно не стараться удерживать клиента. Но это грубая ошибка, и тем более в условиях кризиса. Как только у клиента появится альтернатива, он, скорее всего, сразу же перейдет к вашим конкурентам, если вы, конечно, не сделаете все для того, чтобы ему было комфортно и дальше оставаться вашим клиентом.

Иногда клиент остается вашим заказчиком по привычке — он привык работать с вашей компанией

КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ДАЕТ ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, ЕСЛИ ОН ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ТЕХНОЛОГИЧНО И МЕТОДИЧНО.

КЛИЕНТ НИКОГДА НЕ ПРИОБРЕТАЕТ ТОВАР САМ ПО СЕБЕ, НО ОПЛАЧИВАЕТ ТОЛЬКО КОНКРЕТНУЮ ПОЛЕЗНОСТЬ.

и боится менять поставщика, хотя при этом ему хочется чего-то лучшего: может быть, более широкого ассортимента или улучшенного обслуживания, но по инерции он так и продолжает сотрудничать с вашей компанией. Но, поверьте, рано или поздно этот клиент уйдет от вас — ваши конкуренты наверняка найдут, как и чем переманить его.

Надо понимать, что если клиент является вашим заказчиком не первый день, то это еще не говорит о его лояльности. Вполне возможно, что он просто вынужден покупать у вас в силу каких-то обстоятельств. Но в условиях кризиса, как правило, все меняется так скоротечно, что не заметите, как многие ваши постоянные клиенты перейдут к вашим конкурентам. Именно поэтому очень важно понять, почему клиент все еще с вами. А зная истинное отношение заказчиков к вашей компании, вы сможете найти и предоставить им то, что сделает их вашими лояльными и постоянными клиентами.

Но не только на удержании имеющихся клиентов сегодня необходимо делать акцент, но и на привлечении новых потенциальных заказчиков. В наше время на человека со всех сторон идет огромный поток информации, в том числе и рекламной — каждая компания

кричит, что они лучшие, заманивает клиентов различными скидками и бонусами. Но как же сделать, чтобы ваши клиенты не просто заметили вас среди конкурентов, но и сделали выбор в вашу пользу? Самое главное ориентироваться нужно на привлечение вашей целевой аудитории, а не распыляться на всех сразу. Когда вы пытаетесь привлечь всех подряд, вы лишь усложняете процесс привлечения клиентов.

Многие руководители отделов продаж и продавцы на вопрос о том, кто их клиент, отвечают что-то вроде «все, кто покупает». Но нужно помнить, что целевой аудитории «все» не существует. Чем более конкретно вы представляете своего типичного клиента, тем эффективнее будет ваша работа по привлечению новых клиентов.

Для начала надо составить портрет вашего типичного клиента. Причем клиента, который уже хотя бы раз у вас покупал. Вспомните, кто обычно к вам обращается: кто эти люди? Кем они работают и где? Что их беспокоит в жизни? Что для них важно при выборе вашего товара или услуги? Как можно подробнее опишите вашего типичного клиента. В итоге у вас в голове должна быть «картинка» — портрет вашего клиента. Скорее всего, вы составите несколько портретов так назы-

ваемых целевых групп. Следующий ваш шаг — классифицировать целевую аудиторию, что поможет выделить среди них общие черты и лучше понять причину их сотрудничества с вами.

Когда вы составили портреты своей целевой аудитории, постарайтесь отнести каждого из них к какой-нибудь социальной группе. Как только у вас это получится сделать, вы сразу узнаете все о своей целевой аудитории. Теперь вы знаете или можете найти места концентрации вашей целевой аудитории. Теперь вы понимаете, о чем они думают, что их заботит каждый день и что им предложить.

Итак, вам стало понятно, кто ваша целевая аудитория, вы разделили их по группам и поняли, что под каждую из них нужно составлять свою рекламу и размещать ее в определенных источниках. В этом случае эффективность от ее «работы» будет самой высокой. Следуйте этим шагам, находите свою целевую аудиторию и работайте только с ней. Забудьте слово «все» и всегда стремитесь к тому, чтобы как можно больше узнать о своих клиентах.

Таким образом вам удастся и постоянных клиентов удерживать, и новых привлекать. А в кризис просто необходимо решать эти обе задачи, причем решать оперативно и эффективно, не давая даже малейшего шанса конкурентам переманить ваших потенциальных и постоянных заказчиков.

ЕКАТЕРИНА КОЛЬЦОВА,

консультант, эксперт по стратегическому маркетингу и управленческим решениям

МЫ ОПРЕДЕЛЯЕМ, СООТВЕТСТВУЕТ ЛИ НАША ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ОЖИДАНИЯМ ГЛАВНЫХ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ ИЛИ, НАПРОТИВ, ОНА ИХ ОТТАЛКИВАЕТ.

Бизнес держится на плаву, как правило, за счет повторных продаж. Это уже прирученные клиенты, которых в дальнейшем надо удерживать. Именно они поддерживают бизнес в непростые времена, именно они помогают избежать спада и стагна-

ции продаж. А также именно они абсолютно бескорыстно рассказывают своим друзьям и знакомым о вашей компании. В идеале повторные продажи должны покрывать постоянные расходы бизнеса, а прибыль генерироваться за счет продаж новым клиентам.

Когда вы уверены в качестве своего продукта или услуги, то это можно считать отправной точкой для увеличения продаж. Далее необходима серьезная аналитическая работа. На первом этапе надо провести аудит воронки продаж. Ее мы рассматриваем с точки зрения модели продаж, принятой в компании этапов воронки продаж и конверсии на каждом этапе. Анализ модели продаж базируется на детальном изучении основного бизнес-процесса компании — процесса поиска, привлечения и сопровождения клиента. Конечно, в большинстве компаний этот процесс состоит из нескольких более специализированных процессов, и их также нужно внимательно изучить. Далее мы раскладываем этот бизнес-процесс в виде воронки продаж: здесь количество «слоев» воронки может быть разным, и измерять можно и количество «холодных» звонков, и количество отправленных презентаций, и количество сделанных звонков после отправки презентации, и количество встреч, и выставленные счета и т. д. Чем лучше вы разобрали основной бизнес-процесс, тем конкретнее воронка продаж будет отражать вашу модель продаж. В воронке продаж нас больше интересует конверсия на каждом этапе, то есть сколько из «холодных» клиентов отправлено презентаций/коммерческих предложений, сколько отправленных предложений завершилось выставлением счета и т. д. Поэтапную конверсию лучше смотреть ежемесячно — это позволяет оценить не только статистику, но и динамику — как меняется конверсия из месяца в месяц. Соответственно, будет понятно, как «расширить» горлышко «продаж», так как следующим срезом будут «повторные продажи». Конечно,

НЕЛЬЗЯ УПУСТИТЬ ИЗ ВИДУ КОНКРЕТНЫЕ МОДЕЛИ ЛИЧНЫХ, НЕПОСРЕДСТВЕННЫХ ПРОДАЖ В ТОРГОВЫХ ЗАЛАХ ИЛИ В ОФИСАХ.

это большая работа. Но она будет не полной, если мы не проведем аудит воронки покупок. На самом деле мы говорим о той самой «медали», только теперь рассматриваем ее оборотную сторону. Дело в том, что воронка продаж — это разложенная модель продаж, принятая в компании, а воронка покупок — модель покупательского поведения. Чтобы сформулировать модель покупательского поведения, необходимо знать своих клиентов, понимать, как они ищут информацию, по каким критериям выбирают, кто помогает им в выборе. Воронки покупок, скорее всего, будет несколько, но не обязательно по числу сегментов целевой аудитории, у некоторых сегментов могут быть абсолютно похожие воронки покупок.

Далее выявляем проблемные места на этапе воронки «продажи — повторные продажи». Здесь надо сопоставить воронку продаж и воронку покупок. Даже просто повесив рисунки этих двух воронок рядом, вы поймете, что ваш основной бизнес-процесс должен претерпеть существенные изменения. Здесь также надо выявить «слабые места» в процессе наложения двух воронок и затем разработать меры по их устранению. Таким образом мы делаем нашу воронку более качественной, то есть ближе к поку-

пателю, и расширяем «горлышко» под названием «продажи». Теперь рассмотрим конкретный срез воронки «продажи — повторные продажи». Здесь нас интересуют как количественные, так и качественные характеристики.

С точки зрения количественных характеристик нас интересует процент конверсии «продажи — повторные продажи» ежемесячно хотя бы за год. Это дает возможность оценить процент повторных продаж в динамике. И здесь три варианта: первый — процент повторных продаж примерно одинаковый из месяца в месяц, второй — процент повторных продаж имеет скачки, но они объяснимы (например, сезонностью) и третий — хаотичное изменение процента повторных продаж. Эта «количественная» информация дает нам возможность «качественно» посмотреть повторные продажи: почему клиент приобретает повторно так мало? Ему не хватает сервиса, ваш товар/услуга длительного пользования, ему понравился товар, но он остался недоволен атмосферой, в которой покупал товар, слишком много действий нужно сделать, чтобы получить товар/услугу, слишком долго доставляют и т. д.

Следующим шагом мы рассматриваем методы и инструменты повышения повторных продаж. По-

ВМЕСТЕ С ТЕМ НЕЛЬЗЯ РЕАЛЬНО «ОПОЗНАТЬ» ПРЯМЫХ, АКТИВНЫХ И НАИБОЛЕЕ ОПАСНЫХ КОНКУРЕНТОВ ДО ТЕХ ПОР, ПОКА МЫ НЕ ОЧЕРТИМ КРУГ ФАКТИЧЕСКОГО РЫНОЧНОГО ВЛИЯНИЯ.

КАК ИСКЛЮЧЕНИЕ БЫВАЮТ РЕАЛЬНО
ДРУЖЕЛЮБНЫЕ КЛИЕНТЫ, КОТОРЫЕ
«НЕ ИЗМЕНЯЮТ» СВОЕМУ ПОСТАВЩИКУ ВПЛОТЬ
ДО МОМЕНТА ЕГО БАНКРОТСТВА.

сколько уже проведена серьезная аналитическая работа, то, как правило, инструменты для расширения «горлышка» продаж уже частично набраны. Необходимо еще раз продумать, что может увеличить сами продажи как таковые.

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

Даже если ваш продукт или услуга относятся к категории тех, которые заканчиваются и их нужно покупать снова и снова, а в особенности тех, которые относятся к категории длительного пользования, — необходимо расширение товарной матрицы. Помогите клиенту использовать ваш продукт или услугу. Помощь может быть разного характера: удобная доставка, установка, консультирование по телефону, решение вопросов клиента, которые косвенно связаны с вашим товаром или услугой.

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

Просто давать скидки невыгодно. К примеру, давайте скидки за что-то. Бонусы — это накопительная программа, которая ориентирована на то, чтобы клиенты возвращались снова и снова. Подарочные купоны на фиксированную сумму — этот инструмент хорошо работает при первом обращении и, по сути, является вариантом бонусной программы. Особых приверженцев компании вы можете включить в «закрытый» клуб. Причастность к узкому кругу, который имеет свои привилегии, — то, перед чем психологически сложно устоять клиентам.

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

щие популярность Viber и WhatsApp, прикрепив красочный купон. Ничто так не вызывает привязанность к компании, как положительные эмоции. А вызвать положительные эмоции у клиента можно, просто добавив небольшой сувенир к покупке. Даже небольшой подарок в виде магнита будет не только приятной неожиданностью, но и работающим «рекламоносителем». Организуйте День открытых дверей, пригласите своих клиентов, расскажите им о новинках, покажите их, сделайте специальное предложение в этот день — и повторные продажи вы закроете сразу.

Кроме того, вы можете применять разные инструменты к разным сегментам целевой аудитории, а можете комплексно использовать для всех сегментов одно и то же. И чтобы делать правильные выводы, нужно правильно мерить эффективность инструментов. И тогда вам наверняка удастся добиться успешного решения задачи увеличения продаж.

ВАЛЕНТИНА МАКАРОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Блюз»*

Сегодня, когда покупательская активность падает, нужно постоянно искать новые пути увеличения продаж. И пути эти должны быть актуальными, которые принесут реальные результаты, а не пытаться идти проверенными тропами и удивляться, почему же ничего не получается.

Не скажу, что новые решения так легко и просто даются, но и сдаваться тоже я бы не рекомендовала. Если вы, как руководитель отдела продаж, не видите новых актуальных путей увеличения продаж, то не забывайте, что у вас есть отличный ресурс, который, как правило, в компаниях не используют на все 100%. Речь сейчас я веду о персонале отдела продаж. Если вы вкладываетесь в сотрудников в плане

НА САМОМ ЖЕ ДЕЛЕ У КЛИЕНТОВ, КАК ПРАВИЛО,
ЕСТЬ ВЕСЬМА АДЕКВАТНЫЕ ПРИЧИНЫ ДЛЯ
ПРЕКРАЩЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА.

выстраивания доверительных отношений, их обучения и мотивации, то, уверена, и они готовы для компании на многое. Сотрудники сегодня ценят возможность работать в компании с «человеческим лицом», то есть когда к ним относятся как к личностям, их уважают и к их мнению прислушиваются. Так вот если вы придерживаетесь всех этих принципов управления сотрудниками отдела продаж, то, поверьте, именно они могут помочь вам найти работающие способы увеличения продаж.

Во-первых, вы можете организовать проведение мозгового штурма, в процессе которого сотрудники отдела продаж поделятся с коллективом своими мыслями о том, как поднять продажи на новый уровень. И чем более вы открыты для ваших сотрудников, тем большее количество идей они готовы будут озвучить. Замотивируйте персонал на то, что сейчас можно решать важные задачи лишь совместными усилиями, коллегиально. Вдохновите их на генерацию идей перед началом мозгового штурма, и тогда у вас, наверняка, в итоге появится не один десяток идей, часть из которых будут готовы сразу же к внедрению их на практике, а часть из которых, возможно, надо будет доработать. Но ведь наличие уже нескольких рабочих идей по увеличению продаж – это уже успех. И, что немаловажно, авторами этих идей будут сами продавцы, а это значит, что и внедрение этих новшеств не будет принято коллективом в штыки, то есть половина дела, можно сказать, уже сделана. Ведь нередко бывает так, что, когда руководство пытается внедрить свои идеи, просто уведомляя персонал, что теперь они должны делать только так, и никак иначе, они начинают оказывать серьезное сопротивление. И в итоге получается, что вместо того, чтобы внедрять новые инструменты на практике и решать серьезные задачи, руководитель тратит немало времени и сил лишь на то, чтобы сломить сопротивление пер-

В КРИЗИС ПОТЕРИ КЛИЕНТОВ МОГУТ НЕ РЕДКО ПРОИСХОДИТЬ, ПОЭТОМУ ТАК ВАЖНО ДЕЛАТЬ ВСЕ ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ ПОСТОЯННЫХ ЗАКАЗЧИКОВ.

сонала. А потом время может просто уйти, и что-то подобное внедрят конкуренты, а значит, в вашем случае это уже может не принести ожидаемых результатов. Бизнес не терпит промедления, иначе можно оказаться намного позади ваших конкурентов. А в периоды кризисов все это еще больше усложняется. Именно поэтому с помощью мозгового штурма, в котором будет участвовать весь коллектив продавцов, вы не только получите идеи по увеличению продаж, но и, внедрив их впоследствии, избежите возможного сопротивления. И не просто избежите сопротивления, а получите замотивированных сотрудников, которые с гордостью будут внедрять на практике свои собственные идеи.

Почему еще выгодно прибегать к помощи продавцов по поиску новых актуальных путей решения задачи роста продаж, так это потому, что именно они чаще всего общаются с клиентами. А следовательно, именно продавцы в большей степени владеют информацией о том, что может сподвигнуть клиентов на заключение сделки. В отделах продаж иногда ситуация может складываться абсурдным образом, когда продавцы знают, что реально надо сделать, чтобы выросли продажи, чтобы клиенты были настроены

на долгосрочное сотрудничество, но не делятся этой информацией с руководителем. Казалось бы, ведь и самим продавцам выгодно, чтобы клиентов у компании становилось больше, компания развивалась. Но на самом деле это не всегда так. Если к персоналу отдела продаж руководство относится просто как к сотрудникам, которых они в любой момент готовы заменить на других, то продавцам вообще не интересно, каким будет даже ближайшее будущее у компании, так как свое будущее они с ней не связывают.

Не допускайте такого отношения к продавцам, ведь от того, насколько они лояльны к компании, к руководителю отдела продаж, во многом зависит и то, как будут идти продажи в вашей компании. Кстати, уровень лояльности персонала отдела продаж надо все время повышать, так как от этого напрямую зависит и уровень лояльности ваших клиентов. Помните, что именно ваши продавцы являются для них лицом вашей компании. И если уж продавцы нелояльны, то и клиенты вряд ли будут относиться к вашей компании иначе. Следовательно, будьте внимательны к тому, насколько сотрудники отдела продаж довольны условиями работы, своими перспективами в вашем отделе, уровнем заработной платы

НО ДАЖЕ В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ПОСТОЯННЫЙ КЛИЕНТ ПЕРЕСТАЛ ДЕЛАТЬ ЗАКАЗЫ, – СИТУАЦИЯ НЕ СОВСЕМ БЕЗНАДЕЖНАЯ.

и т. д. Если в отделе продаж бывают случаи несправедливого отношения к продавцам, к примеру, когда их незаслуженно лишают премии, то эти вопросы нельзя оставлять без оперативного решения. Конечно, руководитель отдела продаж – живой человек, и он может совершать ошибки, в том числе принять несправедливое решение, которое скажется на сотрудниках. Но если это единичные случаи и руководитель признает свои ошибки и исправляет их, то это лишь укрепит лояльность продавцов. А если такие ситуации возникают постоянно и руководитель даже и не думает пересматривать свои решения, то ни о какой лояльности персонала здесь и речи быть не может. А мы уже с вами говорили, что тогда и клиенты не будут лояльны. А ведь один из самых актуальных в любые времена способов увеличения продаж – это удержание посто-

янных клиентов. Так вот лояльных заказчиков удержать гораздо проще, а остальных конкуренты, как правило, легко уведут.

Кроме работы с персоналом отдела продаж в плане решения задачи роста продаж, компания должна стать открытой для своих клиентов. То есть, по сути, надо сделать так, чтобы у клиентов возможности общения с вашей компанией стали более широкими. Сейчас редко у какой компании нет своих аккаунтов в соцсетях, но присутствие там еще не гарантирует ничего в плане роста продаж. Если у вас есть страничка в соцсетях, но при этом она не используется для того, чтобы выстраивать диалог с целевой аудиторией, причем не формальный, а вполне человеческий, живой. Клиенты хотят сегодня нормального человеческого общения, в том числе и с представителями компаний. Когда клиент

хочет получить ответ на какой-то возникший у него вопрос, то он не хочет, как раньше, звонить по одному из ваших номеров телефонов и услышать официальный ответ от секретаря-робота или продавца, говорящих исключительно по скриптам. Клиент хочет написать вам в его любимой и привычной для него соцсети и получить ответ на нормальном человеческом языке, без официальных фраз из скрипта. Но при этом ответ он хочет получить оперативно, так как время сегодня ценят все. Так вот если вы сможете дать клиентам такое общение, которое им будет удобным и комфортным, то вы и новых заказчиков сможете привлечь, и постоянных – удержать. И это одно из актуальных решений по увеличению продаж, которое сегодня просто нельзя сбрасывать со счетов, так как оно реально работает и приносит неплохие результаты.

ФЕДЕРАЛЬНАЯ ОПТОВАЯ ЯРМАРКА
ТОВАРОВ И ОБОРУДОВАНИЯ ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Текстильлегпром 57

Textil legprom 57

22-24
ФЕВРАЛЯ
2022

Москва, ВДНХ

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ОРГАНИЗАТОР
TextilExpo
www.textilexpo.ru



16+

КАК ДАРИТЬ ПОДАРКИ КЛИЕНТАМ



Алексей Речкалов,
директор регионального развития ООО «Элком-Электро», Москва;
@standupsales

В эпитафии — изречение древнеримского поэта Овидия, которому несколько тысяч лет. Сущность человека не меняется веками: мы все любим подарки, особенно неожиданные, которые ты не ждешь. И как классно, когда подарок — не дежурная шоколадка, а что-то попадающее в твои желания, как хорошая музыка в меломана. Бизнесмены тоже люди, и они тоже любят, когда им дарят интересные подарки.

*И людей, и богов подкупает хороший подарок.
Овидий*

Поводом обратить пристальное внимание на эту тему стала глава из книги «Психология влияния» Роберта Чалдини про «Правила взаимного обмена». Что это за правило? Когда кто-то делает что-то для вас, вы будете стремиться к тому, чтобы ответить взаимностью. Восстановить баланс в отношениях.

Здесь такой же принцип. Собеседник получил персональный, подготовленный подарок. Вы, по сути, позаботились о нем лично. Естественно, он ответит вам открытостью и оплатит заботой о ваших интересах.

Одним из главнейших правил в искусстве дарения подарков является принцип персонализации. Согласитесь, красивая упаковка и рукописная открытка, ярлык на подарке увеличивает его позитивное восприятие в разы. В эру цифровых отношений и удаленного общения большинство из нас склонно с теплотой вспоминать былые времена,

поэтому именно рукотворные элементы персонализации подарка воспринимаются как усердие и внимание и заставляют человека обратиться на вас внимание. Возьмите крафтовую бумагу, сургуч и персонализируйте подарки проставлением монограммы адресата. Это очень стильный ход, который подчеркнет, что даже бизнес-подарок, который, по сути, не индивидуален, за счет правильной упаковки может стать запоминающимся элементом взаимоотношений, так как произведен с мыслью о конкретном человеке. Очень важный момент: внима-

тельно проверяйте должность и имя человека. Иначе эта ошибка может впечататься в память несмыслимым пятном позора.

А вот дарить подарки с логотипом своей компании, на мой взгляд, это очень плохой вкус. Большинство наших компаний очень грешат этим. Это как подарить подруге подвеску, но со своими инициалами.

Я понимаю идею маркетологов о том, что подарок лежит на видном месте и напоминает о компании-дарителе, но, поверьте, хорошо подобранный подарок никогда не позволит забыть, кто его вам преподнес.

ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЕЙШИХ ПРАВИЛ В ИСКУССТВЕ
ДАРЕНИЯ ПОДАРКОВ ЯВЛЯЕТСЯ ПРИНЦИП
ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ.

СОГЛАСИТЕСЬ, КРАСИВАЯ УПАКОВКА
И РУКОПИСНАЯ ОТКРЫТКА, ЯРЛЫК НА ПОДАРКЕ
УВЕЛИЧИВАЮТ ЕГО ПОЗИТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ
В РАЗЫ.

Подарок должен быть посвящен адресату, а не себе любимому, ставьте на подарках логотип их компании. Стоит ли говорить, что в ответ на подаренную лежурную ручку или блокнотик с логотипом вашей фирмы услышите лишь стандартные фразы-отмазки. Вы не «заморочились», и с вами церемониться не будут. Я считаю, лучше уж вообще с пустыми руками в таком случае прийти. Ведь подарок с лого — это не подарок, а самореклама. А вы получите в глазах потенциального покупателя ярлык «впаривальщик».

Еще одна распространенная ошибка — это выбирать подарок ориентируясь на собственные предпочтения. Я сам люблю съесть стейк medium rare, но когда я иду на рынок, я копаю червей.

Не советую идти на сайты по поиску, что подарить бизнес-партнеру. Это максимально банально, и, поверьте, за дверцей в шкафу уже стоит куча похожего барахла. Действительно персонализированный подарок — это то конкретное, и то немногое, что любит ваш адресат. Персонализированный подарок невозможно сделать без расследования его вкусов, его биографии, которую он охотно делает публичной и которой гордится. Инстаграм, ФБ и ВК вам в помощь.

Не выбирайте подарки, которые вызывают мысль «Спасибо за сто-

рублевую фиговую, которая мне никогда не пригодится». Преподносите подарки, при виде которых адресат думает: «Ух ты, сам бы я себе такое вряд ли придумал. Ой, а еще и мое имя на гравировке! Нравится!»

Подарок не только жест, это и повод упомянуть вас при встрече с коллегами и знакомыми. Дарите подарки, которые будут использоваться изо дня в день на глазах ближнего окружения, при виде которых знакомые вашего партнера будут говорить: «Какая классная вещь, где ты это взял?»

Подарки очень сильный маркетинговый инструмент, который работает эффективнее классических рекламных методов, потому что выстраивает личные отношения между вами и клиентами.

Те подарки, которые попадают в руки или поле зрения человека каждый день, напоминают о вас и о вашем исключительном отношении к нему. Вы проходите во внутренний мир и пробиваете зону защиты и отчуждения. Попасть туда при помощи рассылки или таргетинговой рекламы невозможно. Это выделит вас из сотен подобных реклам и рассылок.

Практичный подарок — очень эффективный метод оставаться в памяти человека надолго. Это гораздо эффективнее клиентских тусовок,

ужинов, выездов на природу, за которые вас поблагодарят только один раз и будут, как правило, ждать еще.

По исследованиям маркетологов, сейчас сложно удержать внимание клиента более чем на восемь секунд. Обычные повседневные события трудно достать из памяти уже через сутки, их заменяют новые впечатления. Клиповое мышление — это суровая реальность текущего времени. Яркие события врезаются в память надолго. Практичный же подарок становится частью повседневной жизни и постоянно таргетит человека на позитивные воспоминания о дарителе. Если вы подарите женщине дорогую сумочку с ее монограммой, этот подарок может стать очень близкой вещью повседневного использования. Чехол для телефона с логотипом компании, выполненный из хороших и практичных материалов, также будет напоминать о вас при каждом звонке.

Беспроектный аксессуар — тот, который найдет свое место на рабочем столе и будет напоминать о себе ежедневно: именной набор карандашей, наполненный «простыми карандашами» с именем владельца и логотипом его компании, может стать прекрасным статусным подарком. А если его еще и красиво упаковать, то это точно станет запоминающимся презентом. Еще хорошим вариантом будет набор персонализированной кофейной или чайной посуды. Подобные подарки позволяют ежедневно, выпивая свою утреннюю чашку кофе, вспоминать о вас с позитивной точки зрения.

Если вы претендуете на звание лучшего в своем классе профессионала — ваш подарок должен быть отражением этого имиджа. Вещи, которые вы дарите исключительным людям, должны быть лучшими в своей категории. Необходимо создавать репутацию человека, вкус и выбор которого не опускаются ниже установленной планки. Вы показываете, что сотрудничество с вами престижно и вы достаточно состоятельны как поставщик.

ДАРИТЬ ПОДАРКИ С ЛОГОТИПОМ СВОЕЙ
КОМПАНИИ, НА МОЙ ВЗГЛЯД, ЭТО ОЧЕНЬ
ПЛОХОЙ ВКУС. БОЛЬШИНСТВО НАШИХ
КОМПАНИИ ОЧЕНЬ ГРЕШАТ ЭТИМ.

Компания или специалист, позиционирующие себя как перво-классного специалиста и лучшего на рынке, не должны дарить стандартный ежедневник или магнитик на холодильник. Если уж магнит, то со стразами Сваровски.

Очень важный момент в выборе подарка – это соответствие подарка статусу получателя. Выбирайте подарок согласно статусу получателя. Вкладывать в бюджет бутылку яблочного «Джим Бима» для директора крупной строительной компании не просто глупо, а еще и может обидеть статусного человека своей простотой. И рассчитывать, что клиент разопьет данную бутылку с коллегами и будет позитивно о вас отзываться, весьма наивно. Если уж решили подарить алкоголь, изучите социальные сети, посмотрите, где человек был в поездках и как он о них отзывался, и подарите бутылочку хорошего вина нужного происхождения. Это напомнит человеку о прошедшем отпуске и вернет его на время к теплым ощущениям при каждом взгляде на подарок. И уж тем более данная бутылка не будет передарена и будет употреблена лично и в хорошей компании.

Подарок ручной работы – безусловно, лучший подарок для человека высокого ранга с высокими запросами.

В идеале это вещи, которые нельзя найти в магазине и Интернете. Нет, это не бумажный журавлик, сделанный вашими руками, это скорее какая-то статусная вещь, которую человек никогда не сможет найти на Озоне и Вайлдберрис. Вряд ли кому-то доставит удовольствие увидеть ваш подарок в разделе «скидки» любого интернет-магазина.

Я пробовал дарить клиентам свою книгу с посвящением, скажу честно, люди как минимум начинают интересоваться, кто я такой, и упоминают этот подарок. Да, книга может быть не профильная для клиента, но в любом случае книга, подписанная автором, всегда будет отличным подарком. Понимаю, что пример не очень корректный, дале-

ТЕ ПОДАРКИ, КОТОРЫЕ ПОПАДАЮТ В РУКИ ИЛИ ПОЛЕ ЗРЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА КАЖДЫЙ ДЕНЬ, НАПОМИНАЮТ О ВАС И О ВАШЕМ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОМ ОТНОШЕНИИ К НЕМУ.

ко не все пишут книги, но для примера того, как обратить на себя внимание данный кейс очень подходит.

Хороший подарок не должен быть предсказуемым. Как-то раз у меня появилась задача поздравить одну замечательную даму, топ-менеджера крупной корпорации, с днем рождения. При этом человек не имеет социальных сетей, и провести обычную разведку было практически невозможно. Разработка подарка была обставлена как целая спецоперация. Для начала мы ненавязчиво обработали пару ее подчиненных, секретаря и HRa корпорации, на предмет того, что же любит сия блистательная особа и что не будет объявлено взяткой и не уйдет в пользу государства или компании. В ответ получили два ответа: вино и яхты. Бутылка вина для подарка мелковато, яхту дарить – слишком похоже на взятку.

Для справки: совсем небольшая яхта укладывается в сумму трех-пяти тысяч долларов (со стоянкой где-нибудь в Дании или Норвегии) и вполне себе может быть интересным подарком для очень дорогого партнера. А уж как ее заберет и перегонит получатель, это уже цельный квест и совсем другая история. Собрали искомую информацию и ушли копать дальше, думать, какое снаряжение для яхтинга можно уложить

в наш не сильно скромный бюджет, а может, подарить макет яхты. Перебрали всю одежду популярных у яхтсменов марок, да, красиво, кепки, жилеты и так далее. Все выглядит красиво, но все это уже есть. В итоге я выяснил, что в путешествиях она всегда пассажир и не имеет прав шкипера. Еще немного настойчивости и хитрости, и мы выяснили график отпусков и когда она собирается отдыхать. Более того, узнали предпочтения по странам. И в итоге мы подгадали и подарили сертификат на обучение яхтенного шкипера с открытой датой на Адриатике, куда дама, собственно, и собиралась ехать в отпуск. Подарок произвел эффект разорвавшейся бомбы, как оказалось, мы попали в давнюю тайную мечту, которую не получалось осуществить в силу разных обстоятельств.

Прекрасно, если презент будет настолько привлекательным и занимательным, чтобы о нем было интересно спросить и рассказать.

Очень хорошо добавить подарку историю из главы про сторителлинг. Простой блокнот – это банально, а блокнот, созданный теми же дизайнерами, что печатают календарь Пирелли, с которыми получилось договориться на выставке во Франкфурте, за ужином в простом немецком пабе, в который вас привели

БЕСПРОИГРЫШНЫЙ АКСЕССУАР – ТОТ, КОТОРЫЙ НАЙДЕТ СВОЕ МЕСТО НА РАБОЧЕМ СТОЛЕ И БУДЕТ НАПОМИНАТЬ О СЕБЕ ЕЖЕДНЕВНО.

ЕСЛИ ВЫ ПРЕТЕНДУЕТЕ НА ЗВАНИЕ ЛУЧШЕГО
В СВОЕМ КЛАССЕ ПРОФЕССИОНАЛА – ВАШ
ПОДАРОК ДОЛЖЕН БЫТЬ ОТРАЖЕНИЕМ ЭТОГО
ИМИДЖА.

коллеги получателя по бизнесу, вот это совсем другой коленкор. Блокнот с каждой новой деталью этой истории становится ценнее и увесистей.

Да, кстати, о календаре Пирелли. Как ни странно, это произведение искусства – обычный тиражированный бизнес-подарок. Его нельзя нигде купить, его можно только получить от компании «Пирелли».

Вот ярчайший пример того, как тираж можно превратить в нечто большее.

Хотите выделиться с подарком? Бросьте идею с подарками в типичные для всех дарителей даты. Восьмое марта, Новый год, день рождения. Вы сто процентов попадете в ряд иных дарителей, и шансы запомниться получателю стремятся к нулю. В эти даты становится трудно акцентировать внимание адресата на своем подарке, поэтому эффект сюрприза нивелируется. В эти даты, действительно, можно не заморачиваться и уйти в тиражность. Стандартные сертификаты, открытки и алкоголь. Однако с алкоголем могут возникнуть трудности: определенный процент адресатов может лечиться от алкогольной зависимости или, напротив, их пристрастие к спиртному может вызвать неодобрение со стороны семьи. Ну или человек попросту не пьет. Или не пьет тот напиток, который вы подарили.

Мне, например, крайне тяжело угодить: крепкие напитки я не пью, в вине и шампанском практически ничего не понимаю. Однако есть люди, знающие мою любовь к хорошему порто, и вот они всегда попадают своим подарком в цель.

Подарок не должен вручаться без повода, но повод не должен быть банальным. Дарите подарки партнерам по поводу дня рождения СВОЕЙ компании. Я сам очень люблю порадовать родных и близких подарками в свой день рождения. Всегда неожиданно и приятно. Так я выражаю свою благодарность им за то, что мы прожили вместе еще один прекрасный год. Когда адресат получает неожиданный подарок, то он, во-первых, принимает его без предубеждения (потому что не ждет и не фантазирует на предмет того, что он получит, а значит, нет конфликта ожиданий с реальностью), а во-вторых, адресат понимает, что вы сделали подарок по собственному желанию, а не по вынуждению общеизвестной календарной даты. Эффект сюрприза – главный инструмент дарящего.

Эта тактика также хороша тем, что позволяет воспринимать незначительные, недорогие подарки как более значимые.

Сопроводите подарок манифестом. Например, даря своим кли-

ентам в день энергетика мы сопровождали подарок рукописной открыткой с надписью «Вы заряжаете нас своей энергией», а в день металлурга целевые партнеры получили подарки с подписью: «Ваше слово крепче металла».

Мы все очень много работаем: утренний душ, запах свежесваренного кофе, шкворчащая яичница утром. И очень повезло, если в это время мы можем пересечься с родными в пределах квартиры и улыбнуться друг другу. Чаще всего все бегут по своим делам, делят туалет и ванную комнату, толпятся перед входной дверью, на бегу завязывая шнурки и доедая дежурный бутерброд. Дальше дорога на работу, пробки, планерки/встречи/работа/обед/работа/работа/работа/дорога домой. И вот вы уставшие попадаете домой, где куча домашних обязанностей и совсем мало времени на общение с любимыми людьми или времени на себя. Проблема людей, до которых вы хотите достучаться, в том, что в калейдоскопе событий современного мира сложно сбалансировать отношения со своей семьей, — они проводят мало времени дома в ее компании.

Всякий раз, приглашая этих людей на бизнес-ужин, вы забираете у них время, которое они могли бы провести с любимыми людьми. Вы выделитесь на фоне других дарителей, если не станете этого делать, а напротив, сделаете их героями в глазах их семьи, подарите им то, что сподвигнет их провести с наслаждением время дома в компании их близких.

Думаете, дарить подарки можно только надежным партнерам, с которыми вы работаете годами? А вот все совсем не так. В бытность моей работы руководителем коммерческой службы завода, на День энергетика мне курьером пришел подарок от транспортной компании, с которой мы даже не работали. И через неделю нам позвонил менеджер и легко назначил встречу, я не могу психологически отказать и решил, что как минимум их выслушаю. Скажу больше, в итоге мы полно-

ВЕЩИ, КОТОРЫЕ ВЫ ДАРИТЕ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫМ
ЛЮДЯМ, ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЛУЧШИМИ В СВОЕЙ
КАТЕГОРИИ.

стью перешли на их услуги. И здесь вопрос был не в подарках, а в интересах бизнеса. Но ключиком для назначения встречи был небольшой презент от их компании, стильная немаркированная визитница.

Чтобы произвести впечатление на своих потенциальных клиентов или людей, с которыми вы ищете встречи, пришлите подарок еще до встречи с ними. Это как прислать понравившейся девушке букет. У вас еще ничего нет, вы даже практически незнакомы. Но красивый букет растопит сердце практически любой девушки.

Спам, имейл-рассылка и прочий таргет имеет слабый отклик. Все от этого очень устало. Да и попасть в нужного человека, принимающего решения, этими инструментами слишком сложно. Тот самый магический ЛПР чаще всего очень занят для того, чтобы просто прочитать весь спам. Без личных связей и нужного лобби дорогу к отношениям могут проложить подарки. Это не обещает стопроцентной встречи или позитивного к вам отношения, но как минимум дает шанс, особенно когда в должности человека, к которому вы пробиваетесь, есть слово «директор».

Расскажу свою любимую легенду про гениального поэта Владимира Маяковского. Самая трогательная история любви в его жизни произошла в Париже, когда он познакомился с Татьяной Яковлевой.

Между ними не могло быть ничего общего. Русская эмигрантка, точеная и утонченная, воспитанная на Пушкине и Тютчеве, не воспринимала ни слова из рубленых, жестких, рваных стихов модного советского поэта, «ледокола» из Страны Советов. Она вообще не воспринимала ни одного его слова — даже в реальной жизни. Яростный, неистовый, идущий напролом, живущий на последнем дыхании, он пугал ее своей безудержной страстью. Ее не трогала его собачья преданность, ее не подкупила его слава. Ее сердце осталось равнодушным. И Маяковский уехал в Москву один.

ПОДАРОК НЕ ДОЛЖЕН ВРУЧАТЬСЯ БЕЗ ПОВОДА,
НО ПОВОД НЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ БАНАЛЬНЫМ.

От этой мгновенно вспыхнувшей и не состоявшейся любви ему осталась тайная печаль, а нам — волшебное стихотворение «Письмо Татьяне Яковлевой» со словами: «Я все равно тебя когда-нибудь возьму — одну или вдвоем с Парижем!»

Ей остались цветы. Или, вернее, — Цветы. Весь свой гонорар за парижские выступления Владимир Маяковский положил в банк на счет известной парижской цветочной фирмы с единственным условием, чтобы несколько раз в неделю Татьяне Яковлевой приносили букет самых красивых и необычных цветов — гортензий, пармских фиалок, черных тюльпанов, чайных роз, орхидей, астр или хризантем. Парижская фирма с солидным именем четко выполняла указания сумасбродного клиента — и с тех пор, невзирая на погоду и время года, из года в год в двери Татьяны Яковлевой стучались посыльные с букетами фантастической красоты и единственной фразой: «От Маяковского».

Его не стало в тридцатом году — это известие ошеломило ее, как удар неожиданной силы. Она уже привыкла к тому, что он регулярно вторгается в ее жизнь, она уже привыкла знать, что он где-то есть и шлет ей цветы. Они не виделись, но факт существования человека, который так

ее любит, влиял на все происходящее с ней: так Луна в той или иной степени влияет на все, живущее на Земле, только потому, что постоянно вращается рядом.

Она уже не понимала, как будет жить дальше — без этой безумной любви, растворенной в цветах. Но в распоряжении, оставленном цветочной фирме влюбленным поэтом, не было ни слова о его смерти. И на следующий день на ее пороге возник рассыльный с неизменным букетом и неизменными словами: «От Маяковского».

Говорят, что великая любовь сильнее смерти, но не всякому удастся воплотить это утверждение в реальной жизни. Владимиру Маяковскому удалось. Цветы приносили в тридцатом, когда он умер, и в сороковом. В годы Второй мировой, в оккупированном немцами Париже она выжила только потому, что продавала на бульваре эти роскошные букеты. Если каждый цветок был словом «люблю», то в течение нескольких лет слова его любви спасали ее от голодной смерти. Потом союзные войска освободили Париж, потом она вместе со всеми плакала от счастья, когда русские вошли в Берлин — а букеты все несли. Посыльные выросли на ее глазах, на смену прежним приходили новые, и эти новые уже знали, что

ЧТОБЫ ПРОИЗВЕСТИ ВПЕЧАТЛЕНИЕ НА СВОИХ
ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ ИЛИ ЛЮДЕЙ,
С КОТОРЫМИ ВЫ ИЩЕТЕ ВСТРЕЧИ, ПРИШЛИТЕ
ПОДАРОК ЕЩЕ ДО ВСТРЕЧИ С НИМИ.

становятся частью великой легенды — маленькой, но неотъемлемой. И уже как пароль, который дает им пропуск в вечность, говорили, улыбаясь улыбкой заговорщиков: «От Маяковского».

Цветы от Маяковского стали теперь и парижской историей. Правда это или красивый вымысел, но однажды, в конце семидесятых, советский инженер Аркадий Рывлин, который услышал эту историю в юности от своей матери — попал в Париж.

Татьяна Яковлева была еще жива и охотно приняла своего соотечественника. Они долго беседовали обо всем на свете за чаем с пирожными.

В этом уютном доме цветы были повсюду — как дань легенде, и ему было неудобно расспрашивать седую царственную даму о романе ее молодости: он полагал это неприличным. Но в какой-то момент все-таки не выдержал и спросил, правду ли говорят, что цветы от Маяковского спасли ее во время войны? Разве это не красивая сказка? Возможно ли, чтобы столько лет подряд...

— Пейте чай, — ответила Татьяна, — пейте чай. Вы ведь никуда не торопитесь?

И в этот момент в двери позволили... Он никогда в жизни больше не видел такого роскошного букета, за которым почти не было видно посыльного, букета золотых японских хризантем, похожих на ступки солнца. И из-за охапки этого сверкающего на солнце великолепия голос посыльного произнес: «От Маяковского».

Сделайте свое умение дарить подарки легендарным. Вы должны делиться не бюджетом, а подходом. О ваших подарках должны слагать байки и легенды и передавать их из уст в уста.

Я прекрасно понимаю, что на этапе стартапов и крафтового бизнеса бюджетов на массовые или очень дорогие подарки нет. Но если нет денег на всех, то выберите тех, кому до вас есть дело. Из десятка потенциальных адресатов выберите одного инфлюенсера, на которого вы хотите произвести максимальное впечатление, подарок которому продвинет вас в узнаваемости на рынке. Тому, кто сможет растрюбить о вас либо в узкой тусовке, в которую вы хотите попасть, либо массе людей через свои социальные сети. Один восторженный и страстно преданный клиент луч-

ше, чем несколько средне удовлетворенных, потому что именно он приведет к вам десятки других клиентов. Если хотите обратить внимание большого количества людей, то преподнесите напоминание о себе и своей компании в виде послания, написанного пером на качественной бумаге, нанять каллиграфиста не так дорого. Сыграйте на ностальгии — вложите в послание засушенный цветок, используйте качественные типографические материалы. Подарите баночку варенья из шишек. Это всегда лучше, чем дежурные безделушки.

Представьте себе парня, раздающего на улице по одной розочке проходящим мимо девушкам. А если при этом он будет читать хорошие стихи каждой? Буквально восемь-двенадцать строк. Я уверяю вас в том, что девять из десяти барышень улыбнутся и запомнят это минимум на весь день. Он сделал мой день! И если впоследствии жизнь пересечет их с этим парнем, то позитивные воспоминания сразу возникнут в памяти. Вот так же своими подарками-жестами вы столбите в памяти получателя позитивный отклик на ваше появление и предложение.

Онлайн-курс Тимура Асланова

PR в соцсетях для B2B



(495) 540-52-76
www.conference.image-media.ru

Тематический онлайн-курс для специалистов по связям с общественностью коммерческих компаний, работающих в B2B-сегменте

НА КУРСЕ ВЫ НАУЧИТЕСЬ:

- ✓ **выстраивать контент-стратегию работы** в социальных сетях для B2B-бизнеса,
- ✓ **отрабатывать в соцсетях свои инфоповоды** и конструировать инфоповоды для социальных сетей,
- ✓ **привлекать новую аудиторию** на свои страницы и в сообщества,
- ✓ **строить общение с аудиторией** и формировать пул лояльных читателей и подписчиков,
- ✓ **вовлекать участников в ваши проекты,**
- ✓ **писать посты,** которые действительно будут читать,
- ✓ **находить темы и идеи** для публикаций,
- ✓ **работать с визуальным контентом.**

ПОДРОБНЕЕ



РОСТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ ЗА СЧЕТ АВТОМАТИЗАЦИИ РАБОТЫ



*Андрей Лукашевич,
руководитель LOOK CLEAN;
lookclean.ru*

До создания компании LOOK CLEAN я более 15 лет управлял продажами и операционной деятельностью в торговых и производственных компаниях с объемом продаж до 3 млрд/рублей в месяц, с общей численностью работников до 900 человек. Большинство компаний, в которых я работал, являются представителями реального сектора экономики в среднем бизнесе федерального масштаба, с филиальной сетью и без.

В моем опыте есть компании, в которых мы с коллегами занимались автоматизацией практически с нуля, создавали бизнес-процессы, создавали автоматизированные системы управления (далее — «системы»), обучали и приучали работников всех должностей, статусов и рангов работать в одной системе. И были компании, об автоматизации которых конкуренты многие годы слагают легенды.

Можно сказать, что шишек набрали огромное количество, и я рад, что немного в этом разбираюсь и поделюсь с вами своими мыслями и опытом на примере менеджеров по продажам. Возможно, кому-то это поможет что-то осознать, а возможно, кто-то на этом изрядно сэкономит. Но давайте не будем забывать, что в процессе автоматизации менеджеры по продажам — не единственные участники.

Начну с того, что я всегда обеими руками ЗА автоматизацию! С одной стороны, автоматизация —

это огромное, затратное и нервное дело. С другой стороны, процесс очень увлекательный, и если максимально автоматизировать работу менеджера по продажам в части взаимодействия со смежными службами, подборе ТМЦ и услуг, выписку документов, внутренний и внешний документооборот, согласования с руководителями, отчеты и аналитику, то менеджер всегда нам будет благодарен и максимально лоялен к компании и ее руководству. Ведь каждый хочет работать в технологичной компании и зарабатывать хорошие премии. В результате ав-

томатизации часто освобождаются рабочие места. И то, что до автоматизации выполняли три работника, после может оказаться, что два работника лишних.

Но пока ваша система не совершенна, спросите любого менеджера о том, как сделать его работу в два раза эффективнее. Думаю вы узнаете очень много нового о системе, в которой он работает. Ну а если вы поговорите с новичками, то сможете узнать, как в других компаниях обстоят с этим дела.

В свою очередь надеюсь, что каждый из руководителей и без этого

В РЕЗУЛЬТАТЕ АВТОМАТИЗАЦИИ ЧАСТО
ОСВОБОЖДАЮТСЯ РАБОЧИЕ МЕСТА.

МНОГИЕ КОМПАНИИ ИДУТ К МЕЧТЕ
ОБ АВТОМАТИЗАЦИИ С ОГРОМНЫМ ЖЕЛАНИЕМ
И ЭНТУЗИАЗМОМ, НО ДО КОНЦА ДОХОДЯТ
НЕМНОГИЕ.

мечтает, чтобы менеджер по продажам все свое время занимался только работой с клиентами и всем тем, что приносит деньги компании и менеджеру. Но должен вас предупредить, одной только мечты для этого мало, необходимо знать и понимать, как убрать лишнее и автоматизировать необходимое, быть готовым к постоянным экспериментам в поисках оптимального решения и ни при каких обстоятельствах не опускать руки. Поверьте, это не простые слова...

Многие компании идут к мечте об автоматизации с огромным желанием и энтузиазмом, но до конца доходят не многие.

Большинство из них бьются о скалы неумения найти грамотных программистов, излишней экономии на подрядчиках и работниках компании, непонимания, что они вообще хотят получить на выходе от автоматизированной системы. Кроме этого, многим мешает отсутствие желания и умения писать ТЗ, сопротивление работников новому, непривычному для них и огромное количество нюансов, о которых никто никогда и не думал, а теперь они появились и с ними необходимо что-то срочно делать.

А про «скелеты в шкафах», которые начинают махать рукой при прозрачности автоматизации, я вообще молчу.

И во всех этих и многих других случаях менеджеры по продажам первыми сталкиваются с проблемами работы систем и острее всех реагируют на это. Причина этого проста, кроме взаимодействия внутри компании они ведут огромную работу с сотнями партнеров и клиентов компании.

Бывает даже так, что компания несколько лет параллельно работает в нескольких системах. Например, при переходе из одной системы в другую. Ведь потеря данных не освобождает от учета и налоговой ответственности.

Представляете, какая дополнительная нагрузка ложится на всех работников компании?

Берегите своих работников, а менеджеров по продажам в два раза больше, именно они являются главным центром формирования прибыли, не будет их, не будет и компании.

Помните, если эти проблемы получают затяжной характер, то вероятность текучки кадров увеличивается в несколько раз. И будьте уверены, на рынке всегда есть компании, которые с радостью возьмут ваших работников.

Ну а менеджер по продажам всегда пользуется огромным спросом у работодателей в любые экономические времена, в отличие от

нас, руководителей. Поэтому я настоятельно рекомендую на самом первом этапе четко понять, что мы имеем в точке А, что хотим увидеть в точке Б, какие на это есть ресурсы и что мы хотим получить на выходе. Если в компании нет прописанных бизнес-процессов, их необходимо прописать, определить точки контроля. И только после этого собирать рабочие группы, обязательно пишите ТЗ. Приступайте к автоматизации всегда по принципу «не навреди» и «как делать действия не пятью кликами мышки, а одним!»

Для молодых руководителей, хочу отдельно добавить, что не существует коробочного программного обеспечения, после покупки которого не нужны будут доработки и адаптация под нужды компании и привычки работников.

Уверен, каждый из нас понимает, что все компании разные и у каждой компании разные возможности и ресурсы для автоматизации.

Определенно, нужно всегда искать золотую середину.

Но перед тем как задуматься об автоматизации, сначала выйдите на объем продаж, при котором автоматизация компании остро необходима, внедрив ее, мы получим увеличение продаж и прибыли.

Часто бывает, что проблема работы системы не в отсутствии автоматизации, а в чем-то другом. Например, в людях или несовершенных бизнес-процессах. Ищите всегда «узкие горлышки» в своих системах.

Это позволит сохранить не только ресурсы компании, но и время, которое можно более эффективно использовать.

Готов поспорить, проведя такую работу, вы получите лояльных работников. А это в современном мире очень важный фактор. Конечно же, дорогу всегда осилит идущий, но идите по ней с умом. Если возникнут вопросы, пишите на look@lookclean.ru

Хороших продаж вашим компаниям!

БЫВАЕТ ДАЖЕ ТАК, ЧТО КОМПАНИЯ НЕСКОЛЬКО
ЛЕТ ПАРАЛЛЕЛЬНО РАБОТАЕТ В НЕСКОЛЬКИХ
СИСТЕМАХ.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



РОМАН АРТЕМОВ,

*руководитель проектов в компании
ООО «СТЭК» (ecosteks.ru)*

Возможность упростить работу настолько, чтобы ее могли делать с минимальными затратами — один из главных критериев на пути к успеху!

Результативность менеджеров по продажам зависит от многих факторов: лиды и конверсия, понимание и умение презентовать свой «продукт», возможность оперативно создать условия для сотрудничества и грамотно построенный тайм-менеджмент.

ЛИДЫ И КОНВЕРСИЯ

Ни для кого не секрет, что прибыль компании зависит от количества выполненных работ, для обеспечения стабильной прибыли требуется постоянный поток клиентов. Поток могут быть через тендеры; холодный поиск; различные целевые мероприятия, например, выставки или презентации; входящие обращения.

Многие компании вкладывают прибыль в рекламу, тем самым набирают потенциальных клиентов. А так ли работает ваша реклама и какие критерии оценки?

Важно не только вкладывать большие бюджеты, но и автоматизировать процессы:

- отслеживать спрос на те или иные товары (услуги), возможную сезонность;
- вести конверсию лидов;
- мониторить цены конкурентов.

Для оптимизации затрат и концентрации бюджета.

ПОНИМАНИЕ И УМЕНИЕ ПРЕЗЕНТОВАТЬ СВОЙ ПРОДУКТ

Работа менеджера в любой сфере начинается с адаптации (понимания):

- портрета клиента;
- особенностей продукта и его преимуществ;
- приемов продаж, присущих данной сфере;
- решение нестандартных ситуаций.

Как правило, не каждая компания или руководитель понимает эти задачи, что значительно увеличивает время адаптации новых сотрудников и требует вовлеченности руководителя, даже если они уже имеют неплохой опыт. Как следствие — затраты времени, а время = деньги.

Для автоматизации процесса адаптации в продвинутых компаниях используют обучающие курсы, тестовые задания, скрипты и полный разбор рабочего процесса, что позволяет быстро и эффективно ввести сотрудника в рабочую атмосферу для решения поставленных задач с минимальными вложениями.

ВОЗМОЖНОСТЬ ОПЕРАТИВНО СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ СОТРУДНИЧЕСТВА

Представьте, что вы работаете менеджером по продажам строительных материалов, у вас срочный заказ, так как клиенту кирпич — «нужен еще вчера». Вам для выполнения заказа нужно проверить наличие необходимого количества, возможность своевременной отгрузки, заключить договор, получить оплату.

Огромным преимуществом перед конкурентами будет то, что в компании налажена система мониторинга остатков и графиков сотрудников, также автоматическая выгрузка всех необходимых документов (договор, счет, акт и пр.), что позволит оперативно найти решение поставленной

задачи и потратить свободное время на поиск новых клиентов.

Теперь представьте, что вы работаете менеджером по продажам услуг для бизнеса, например, документации для соответствия нормам законодательства.

Ситуация: заказчик получил предписание от надзорного органа, нужно устранить в установленный срок, который значительно короче стандартных сроков на эту услугу. По итогу переговоров — работа ваша, вы заключили договор, отправили счет на аванс.

Через две недели звонит заказчик и интересуется ходом выполнения работ. Так как у вас в компании есть автоматизированная система для учета событий по проектам, вы понимаете, что 01.01.2021 отправлен договор и счет, 02.01.2021 — оплачен и подписан, работу передали в проектный отдел.

В этот же день назначен ответственный проектировщик, который связался с заказчиком и запросил данные для проекта. Через два дня данные были получены, а еще через неделю проект уже готов и ждет утверждения заказчиком перед подачей на согласование в надзорный орган. Сроки соблюдены — заказчик доволен.

МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Автоматизация работ — инструмент для роста результативности менеджера и решает такие важные задачи, как:

1. Оптимизация затрат.
2. Быстрая адаптация с минимальной вовлеченностью руководителя.
3. Возможность самостоятельно оценивать ситуацию клиента.
4. Экономия времени.
5. Возможность контролировать работы на любом этапе.
6. Предоставление лучшего сервиса.

ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ



*Кристина Ливенцева,
соучредитель компании A&K American Educational Consulting*

Главная цель любого руководителя — создать такую систему продаж, которая будет достаточно стабильной и позволит эффективно управлять результатами. Чтобы добиться обозначенных задач, необходимо выполнение следующих условий:

1. ВСЕГДА ВАЖНО ПЛАНИРОВАТЬ ПРОДАЖИ НАПЕРЕД

Что у нас скоро? Новый год. А какую выгоду из этого мы можем найти для себя? Какую проблему клиента мы можем закрыть в этот период? Для анализа хорошо подходят сотрудники и тестовые группы.

2. РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

Важно уметь создавать такую обстановку, чтобы сотрудники работали на драйве. Мы действительно обожаем наших ребят.

3. ВАЖНО ПЛАНИРОВАТЬ ПРОДАЖИ И ДЕЙСТВОВАТЬ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ

Здорово, если компания идет в ногу со временем и следует трендам. Еще лучше эти тренды создавать. Мы стараемся работать над последним.

4. УЗНАВАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПОТРЕБНОСТЬ

Два клиента сказали, что хотели бы получить от нас еще дополнительную услугу. Кажется, что это мало, а на деле — это возможность добавить на рынок новое предложение.

5. ТРЕНД НА ЧЕСТНОСТЬ

Чем более открытая у компании политика работы, тем лучше. Для сотрудников, которые знают, за что работают. Для клиентов, которые знают, что покупают. Уход от любых подводных камней, которые могут негативно сказаться на любом бизнесе.

6. ПРОБОВАТЬ ВСЕ И ВЫБИРАТЬ ЛУЧШЕЕ

Мы используем разные стратегии в работе. Пусть какая-то из них кажется изначально непривлекатель-

ной, но это история до опыта. Только опыт покажет, что работает в конкретном месте и в конкретное время.

7. ЭКОЛОГИЧНОСТЬ

Расскажите и покажите, что вы любите природу.

8. ПРОБНЫЙ ДОСТУП

Предоставьте 10 минут своего вебинара бесплатно, чтобы человек захотел купить всё. Дайте бесплатно много пользы, чтобы удивить человека.

9. ТРЕНД НА УДАЛЕНКУ И ГИБКОСТЬ

Клиент остается дома и получает всё, начиная от продуктов питания и заканчивая банковской картой. В системе управления продажами меняется многое, но есть то, что остается неизменным — необходимость быть гибкими.

10. УХОД ОТ НАВЯЗЧИВОЙ РЕКЛАМЫ

Подобная реклама с большей вероятностью оттолкнет целевую аудиторию.

11. КРИЗИС – ТОЧКА РОСТА

Возможно, некоторые думают, что кризис — это сложно. Однако кризис — это новый виток, новые воз-

**ВАЖНО УМЕТЬ СОЗДАВАТЬ ТАКУЮ ОБСТАНОВКУ,
ЧТОБЫ СОТРУДНИКИ РАБОТАЛИ НА ДРАЙВЕ.**

ДАЖЕ САМАЯ СОВЕРШЕННАЯ МЕТОДИКА НЕПРИМЕНИМА, ЕСЛИ НЕТ НАДЕЖНЫХ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ.

можности и рост. Чтобы его оседлать, необходима стратегическая гибкость.

Любые сложности и запреты заставляют людей двигаться. Это лучшее время, чтобы сделать качественное и взаимовыгодное предложение.

13. ВАЖНО УМЕТЬ ПРАВИЛЬНО СТАВИТЬ ЦЕЛИ – СЕБЕ ИЛИ СВОИМ СОТРУДНИКАМ

Проанализируйте цели по основным критериям:

- Конкретность – что именно вы хотите?
- Измеримость – как вы поймете, что достигнут желаемый результат?

- Достижимость – составьте план по достижению цели.
- Актуальность – для чего это нужно?
- Ограничение по времени – когда результат должен быть достигнут?

Цель, которую вы ставите по данным критериям, – становится ясной и определенной. В итоге цель будет достигнута, потому что вы будете генерировать идеи для ее достижения.

14. ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ

Важно составить дополнительный план развития сотрудников, который позволит им более эффективно выполнять основной финансовый план.

15. САМООБРАЗОВАНИЕ В ОБЛАСТИ ПРОДАЖ


Необходимо определить список книг, которые полезно прочитать каждому сотруднику.

16. ПОСЕЩЕНИЕ БИЗНЕС-ТРЕНИНГОВ

Выберите полезные тренинги по повышению продаж в вашей сфере деятельности. В качестве поощрения необходимо направлять успешных сотрудников на курсы повышения квалификации.

Итак, чтобы обеспечить деятельность отдела продаж, необходимо выстроить эффективную систему управления и контроля показателей качества работы ваших сотрудников.

Даже самая совершенная методика неприменима, если нет надежных исполнителей. Поэтому использование продуманной или идеальной техники продаж не даст должного эффекта, если ее некому правильно реализовать.



ОНЛАЙН-КУРС Тимура Асланова
Продвижение B2C-бизнеса
в интернете
и социальных сетях

Курс для компаний, продвигающих свой бизнес и продукцию в соцсетях для конечных потребителей – физических лиц.

- ✓ На курсе вы научитесь выстраивать контент-стратегию работы в социальных сетях для B2C-бизнеса,
- ✓ отработывать в соцсетях свои инфоповоды и конструировать инфоповоды для социальных сетей,
- ✓ привлекать новую аудиторию на свои страницы и в сообщества,
- ✓ строить общение с аудиторией и формировать пул лояльных читателей и подписчиков,
- ✓ вовлекать участников в ваши проекты,
- ✓ писать посты, которые действительно будут читать,
- ✓ находить темы и идеи для публикаций,
- ✓ работать с визуальным контентом.

(495) 540-52-76
www.conference.image-media.ru

ПОДРОБНЕЕ: 

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
												2021
												2022

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-2021/01-06

Платательщик:		Всего
Грузоотправитель:		
Дата и способ отправки	Отметка об оплате	Шифр
Квитанция/ Накладная		

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 6 месяцев (№ за 2021 год)	6	1 266-00	7 596-00
Всего к оплате: Семь тысяч пятьсот девяносто шесть рублей 00 коп.			00-00
НДС не облагается			
ВСЕГО К ОПЛАТЕ			7 596-00

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.
 При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.
 Информация по доставке:
 1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (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 сроков доставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными.
 Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.

При подписке на год скидка 5%!

Счет на предоплату за 12 месяцев

Поставщик	ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974
-----------	---

СЧЕТ № УС-2021/01-12

Платательщик:		Всего
Грузоотправитель:		
Дата и способ отправки	Отметка об оплате	Шифр
Квитанция/ Накладная		

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 12 месяцев (№ за 2021 год)	12	1 266-00	15 192 - 00
Всего к оплате: Четырнадцать тысяч четыреста тридцать два рубля 40 коп.			14 432 - 40
НДС не облагается			00-00
ВСЕГО К ОПЛАТЕ			14 432 - 40

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.
 При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.
 Информация по доставке:
 1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (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 сроков доставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными.
 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.