

# Оглавление

От автора.....	9
<b>Глава I. Аудит работы отделов маркетинга и продаж.....</b>	<b>12</b>
Подход.....	12
Что включает в себя аудит модели продаж.....	13
С чего начинать? .....	14
Начало работы по аудиту компании .....	15
Аудит модели продаж.....	16
Отдел продаж, интегрированный в компанию .....	18
<b>Глава II. Построение новой модели продаж в компании.....</b>	<b>24</b>
Рыночные ниши, в которых компания хочет работать, и предпочтительные клиенты.....	24
Роль эмоционального интеллекта в управлении продажами....	26
Процесс построения модели продаж для компании.....	30
<b>Глава III. Прогноз продаж.....</b>	<b>32</b>
Кому нужен прогноз продаж (и, к сожалению, кому не нужен) .....	32
Смысл и польза — для чего нужен прогноз продаж.....	34
Изменяемые параметры прогноза продаж .....	36
Варианты прогноза продаж.....	37
Принципы внедрения системы прогноза продаж.....	38
Контроль за прогнозом .....	41
Упражнения.....	43

Глава IV. <b>Планирование сбыта</b> .....	57
Годовой план продаж и квоты.....	59
Пример годового плана продаж.....	65
Глава V. <b>Работа с ключевыми клиентами</b> .....	68
Организация работы с ключевыми клиентами.....	69
Сведения о ключевом клиенте .....	69
Глава VI. <b>Материальная мотивация продавцов</b> .....	88
Мой взгляд на материальную мотивацию .....	88
С чего начинать .....	91
Как МпП должен смотреть на КММ .....	92
КММ.....	93
Формальности .....	101
КММ руководителя отдела продаж и менеджеров высшего звена .....	102
Как КММ меняется от года к году .....	102
Переход с одной схемы мотивации на другую .....	103
Пример КММ.....	104
Глава VII. <b>10 секретов успешных продаж.</b> <b>В чем разница между лучшими и средними результатами</b> .....	107
Секрет № 1: вы должны продать только одну вещь — свой статус.....	107
Секрет № 2: вы должны донести до клиента правду — вам очень выгодно работать честно.....	109
Секрет № 3: вы должны продавать тогда, когда надо, а не все время .....	110
Секрет № 4: вы должны заняться сначала внутренними продажами, а потом продажами товаров и услуг клиентам .....	112
Секрет № 5: вы должны сделать так, чтобы клиент не мог сравнивать вас с другими.....	113
Секрет № 6: вы должны понимать, чего клиент боится .....	115
Секрет № 7: вы должны управлять ожиданиями клиента.....	117

Секрет № 8: вы должны освоить азы управления проектами .....	118
Секрет № 9: вы должны работать и больше, и по-другому .....	120
Секрет № 10: суровое, озабоченное лицо — не единственный признак профессионализма. Улыбайтесь!....	122
<b>Глава VIII. Управление персоналом отдела продаж .....</b>	<b>125</b>
Должностные инструкции .....	126
Что такое компетентность? .....	128
Типовые критерии компетентности .....	128
Создание портрета кандидата на должность на основании его компетентности .....	129
Планирование и подготовка собеседования .....	131
Структура собеседования .....	131
Три составные части успешного собеседования .....	132
Контроль .....	132
Ведение собеседования: тактика .....	137
Говорим на одном языке .....	138
Фактическая методика проведения собеседования .....	139
Как создать успешную команду .....	143
Фазы развития команды .....	145
Постановка задачи для команды .....	146
Диагностика и распределение ролей в команде: анкета Белбина .....	147
Стиль управления в конкретной ситуации по П. Херси и К. Бланшару .....	153
Определение командных результатов .....	155
Семь столпов успешной команды .....	155
Концепция GAMES .....	156
<b>Глава IX. Коучинг в работе руководителя отдела продаж .....</b>	<b>166</b>
Руководитель как наставник: пять ролей тренера .....	166
Кейсы и тесты .....	175
Как найти тренера, который вам поможет .....	178
Можно ли отличить настоящего тренера от непрофессионального? .....	179

Глава X. <b>Лучшие книги по продажам и маркетингу</b> .....	187
Приложения .....	194
<b>Приложение 1</b>	
Роли и функции лидера .....	194
<b>Приложение 2</b>	
Русский вопрос в американском контексте (четыре ответа на вопрос «Что делать в кризис?»).....	201
<b>Приложение 3</b>	
Менеджер во время кризиса .....	203
Благодарности .....	206
Инструменты .....	207
Об авторе .....	210

*Посвящается моим сыновьям  
Мирко и Николе*



# От автора

Эта книга задумывалась как набор инструментов для менеджера по продажам. Она составлена по материалам тренингов, которые автор проводил в течение многих лет в самых разных российских компаниях. Это книга-конспект, своеобразное методическое пособие для профессионалов, желающих совершенствовать работу своей компании и собственные навыки управления продажами. В книгу вошли практические методики, технологии, приемы работы и документы — сотрудники отдела продаж могут начать использовать их немедленно, добиваясь конкретных и ощутимых результатов. Это виртуальный набор реальных инструментов, которые можно извлекать по мере необходимости и применять в вашем бизнесе для решения конкретных задач, поэтому совсем не обязательно читать книгу от корки до корки.

Принцип инструментария заложен в структуру книги: кроме отдельных глав она включает фрагменты с характеристикой инструментов эффективного менеджера.

Здесь вы найдете приемы, методики и законченные решения, которые можно взять за основу и немедленно использовать в работе, — и ничего лишнего. И что наиболее важно, эти инструменты, эффективность которых подтверждена моей многолетней практикой, позволят вам улучшить результаты по разным направлениям, будь то заключение конкретных сделок, увеличение объемов продаж компании, совершенствование отдельных бизнес-процессов в работе отдела продаж, работа с персоналом или с информацией. Десять глав книги посвящены прикладным аспектам деятельности отдела продаж.

**Глава I: Аудит работы отделов маркетинга и продаж.** С финансовым аудитом знакомы все, но предложение провести аудит отдела продаж пока вызывает у руководителей недоумение. Однако именно с этого должен начать свою работу любой руководитель отдела продаж, если он хочет добиться выдающихся результатов: правильно поставленный диагноз — единственный путь к исцелению. Если мы не знаем, где находимся, то как мы найдем дорогу туда, где хотим оказаться в ближайшем будущем?

**Глава II: Построение новой модели продаж в компании.** Когда диагноз поставлен, следующим шагом будет построение идеальной модели работы отдела продаж, а именно — модели продаж. Может показаться, что это дело скорее маркетологов, чем продавцов, но именно на этом этапе вырабатывается стратегия отдела продаж, а значит, и его сотрудникам придется участвовать в определении миссии и создании философии компании.

**Глава III: Прогноз продаж: практикум для владельцев бизнеса, генеральных директоров и руководителей отделов продаж.** Полагаете, что нет ничего более абсурдного, чем прогнозировать продажи? Ошибаетесь. Настоящие профессионалы превращают продажи в плановый процесс, инициируя заказы клиентов, а не просто реагируя на их поведение. Как составлять точные прогнозы и на их основе планировать работу отдела продаж, как внедрять систему прогнозирования продаж в компании, вы узнаете в этой главе. Вооружитесь калькулятором — здесь будут кейсы, много цифр и расчетов. В качестве прилагаемых инструментов — формы и бланки для составления прогнозов.

**Глава IV: Планирование сбыта.** Не планировать ничего — значит планировать провал. Составил прогноз — отвечай за него. Так возникает план продаж, или квота, для отдела продаж в целом и для каждого продавца в отдельности. В этой главе вы узнаете, как перейти от прогнозов к планированию, как превратить план в обоснованный и, главное, исполнимый документ. В качестве примера рассмотрим план продаж одной компании и проанализируем его.

**Глава V: Работа с ключевыми клиентами.** В этой главе мы разберемся, кого следует считать ключевыми клиентами (этот вопрос не так прост, как кажется на первый взгляд) и как правильно организовать работу с ними. Предлагаются разнообразные инструменты для повышения эффективности работы с ключевыми клиентами — от схем принятия решений и тактики выхода на нужных людей в компании клиента до типовых форм досье и отчетов о контактах и встречах.

**Глава VI: Материальная мотивация продавцов: принципы, возможности, ограничения.** Правильно выстроенная система материальной мотивации продавцов дает руководителю отдела продаж возможность оптимизировать работу команды продавцов, согласовав ее с целями компании.

Материальная мотивация — мощное оружие, но по непонятным причинам используется крайне редко и весьма неудачно. В этой главе мы вместе с вами построим адекватную систему материальной мотивации продавцов с учетом специфики вашего бизнеса, используя разнообразные инструменты стимулирования и схемы вознаграждения и премирования сотрудников.

**Глава VII: 10 секретов успешных продаж. В чем разница между лучшими и средними результатами.** В этой главе я хочу обратить ваше внимание



на те качества и навыки, которыми должен обладать специалист по продажам, чтобы добиться успеха в своем деле, — не просто как продавец, но как организатор системы продаж. За многие годы работы в продажах я вывел для себя десять таких правил, десять эмпирических принципов эффективной работы. Я хотел бы ненадолго отвлечься от расчетов и цифр и рассказать вам об этих принципах работы, поскольку нахожу их очень важными и вижу, насколько редко руководители и продавцы обращают на них внимание.

**Глава VIII: Управление персоналом отдела продаж.** Один в поле не воин. Положив в основу своей работы верные принципы, мы перейдем к нелегкой задаче построения идеального коллектива, с помощью которого руководитель отдела продаж будет добиваться поставленных целей. В этой главе мы рассмотрим ключевые моменты в деятельности руководителя: отбор сотрудников, оценку деловых качеств (компетентности) кандидатов, использование различных систем мотивации для управления персоналом, создание успешной команды, правильную постановку задач для сотрудников, диагностику отношений в команде и совершенствование командной работы — вплоть до рекомендаций по составлению должностных инструкций и налаживанию эффективной коммуникации между членами рабочей группы.

**Глава IX: Коучинг в работе руководителя отдела продаж.** Итак, в отделе продаж руководителем создана и успешно работает команда единомышленников. Можно ли на этом успокоиться? Вовсе нет. Мир не стоит на месте, и любой менеджер (если вспомнить совет Черной Королевы из «Алисы в Зазеркалье») вынужден все время бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте. Это означает, что любой сотрудник компании должен постоянно учиться и совершенствоваться, чтобы в конкурентной борьбе компания могла выжить. Постоянный процесс обучения и развития сотрудников организации, в былые времена называвшийся наставничеством, теперь обозначается модным словом «коучинг» (от английского coach — «тренер»). Девятая глава посвящена приемам и технологиям, которыми может воспользоваться руководитель для организации *внутреннего* коучинга (то есть силами самой компании) и *внешнего* (с использованием услуг приглашенных тренеров и консультантов).

**Глава X: Лучшие книги по продажам и маркетингу.** В ней содержится перечень ресурсов, которые я рекомендовал бы использовать каждому профессионалу в сфере продаж. Список отобранных мною книг не претендует на полноту охвата предмета, но включает работы авторов, за последние годы создавших важные фундаментальные концепции и прикладные методики для специалистов по продажам и маркетингу. Знание этих концепций и приемов, безусловно, станет вашим важнейшим конкурентным преимуществом.

*Радмило М. Лукич*

## Глава I

# Аудит работы отделов маркетинга и продаж

Каждый из нас знаком с работой консалтинговых компаний, чьей специализацией является финансовый аудит. Это нужно, это полезно, это взгляд со стороны независимых экспертов, руководствующихся общепринятыми Международными правилами бухгалтерского учета (General Accepted Accounting Principles, GAAP) либо другими более или менее понятными и проверенными принципами. Попытки заняться тем же самым в области маркетинга и продаж пока редки. Причины следующие: в управлении продажами нет таких же общепринятых правил, многое делается интуитивно — исходя из того, что так поступили конкуренты, или по примеру прошлого года... Необходимость в проверке существует, но логики и измеряемости мало. И это не специфика России — так везде. В США в начале 1990-х годов на рекламу тратили порядка \$150 млрд, но измерять ее эффективность брались немногие, редко кто из маркетологов умел обосновать такие затраты перед руководителями компаний.

Все вышесказанное правда, но было бы ложью утверждать, что я знаю лекарство от любых проблем. Могу лишь подсказать, как предпринять квалифицированную попытку провести аудит маркетинга и продаж вашей компании. Не думаю, что кто-либо может сделать это без вашего активного участия и без четкого разделения прав и ответственности между вами и консультантом.

## Подход

Аудит проводится в тесном сотрудничестве консультантом, топ-менеджментом и сотрудниками отделов маркетинга и продаж. Все начинается с того, что совместно определяется объем работ и составляется описание проекта (аудит модели маркетинга и продаж — это еще не типовая процедура, а просто проект)

с распределением ролей, прав, обязанностей, сроков, бюджета, всех участников и заинтересованных сторон (Stakeholders), а также «покровителя проекта» из числа топ-менеджеров (Executive Sponsor). Отдельно определяется, каков должен быть результат проведенной работы на каждом из этапов (Deliverables). После этого начинается сбор данных и проводится серия интервью как с сотрудниками, так и с клиентами, поставщиками и партнерами. Затем появляются первые результаты в формате аудита, обзора того, что было. Но вы, конечно, на этом не останавливаетесь. Отчеты должны содержать и рекомендации на будущее.

Все, о чем будет идти речь ниже, не претендует на то, чтобы стать исчерпывающим руководством, но поможет вам выработать дальнейшую стратегию. Благодаря этим советам заинтересованные лица, потратив минимум времени, смогут решить, стоит ли заняться аудитом.

## Что включает в себя аудит модели продаж

Ответ на данный вопрос представляет собой первый этап проекта, но общие идеи можно обсудить и предварительно.

- Для разминки можно и нужно провести некоторые тесты и упражнения. Существуют тесты, которые помогают определить положение дел в компании в области маркетинга. Также рекомендуется провести SWOT-анализ (Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабые стороны, Opportunities — возможности, Threats — угрозы), анализ конкурирующих сил (пять сил Портера) и другие исследования позиционирования компании на рынке. Все это поможет вовлечь участников в процесс и понять, с чего следует начинать.
- Проанализируйте факторы, оказавшие самое большое влияние на бизнес компании в прошлом году. Сюрпризы рынка, действия конкурентов, изменения (что ожидали и что произошло) — вот перечень критических факторов успеха и основных источников угроз в прошлом.
- Проанализируйте поведение покупателей: их лояльность, чем они довольны и недовольны, их ожидания и опасения, желательно в сравнении с конкурентами. Это четвертая часть анализа, который проводится в рамках системы сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard, BSC). Необходимо рассмотреть и то, как эти факторы отражены в вашей системе управления отношениями с клиентами (Customer Relationship Management System, CRM).
- Выясните, насколько цели в области маркетинга и продаж за прошедший период были четкими, измеряемыми, реалистичными, ограниченными во времени; содержат ли ваши планы такие ключевые слова, как

«целевой объем продаж», «привязанность инвестиций (реклама и т. п.) к результату», «возврат на вложенный капитал», «прибыль». Какое планирование в прошлом было доминирующим — сверху вниз или снизу вверх? Может компания позволить себе инвестиционный рост или она решила (или вынуждена) расти органически, то есть используя внутренние ресурсы? Разделены ли целевые группы потребителей? Как факты соотносятся с планами и прогнозами?

- Уточните, кто в компании занимается маркетингом и продажами, «продали» ли маркетологи и продавцы свои идеи и себя внутри собственной компании. От чего и от кого на самом деле зависит успех компании и включены ли эти факторы и люди в проект?
- Посмотрите, как выглядит система принятия решений в области маркетинга и продаж. Кто участвует, что принимается в расчет, есть ли возможность протестировать ключевые предположения? Сколько вариантов рассматривается (и по каким параметрам) при принятии таких важных решений, как ценообразование?
- Оцените предпринятые компанией действия в области рекламы, PR, стимулирования продаж (например, кампании по предоставлению сезонных скидок), спонсорства и прочего.
- Проанализируйте существующие методики и бизнес-процедуры в продажах (должностные инструкции, планы, прогнозы, работа с ключевыми клиентами и т. д.). Основные этапы такого анализа — обзор, оценка, ревизия, план по внедрению нового.

## С чего начинать?

Если сама идея аудита работы отдела продаж актуальна для компании, то начинать надо с формулировки задачи, выявления требований, а потом уже определять команду, которая этим займется. Если вы уже знаете, что вам нужно, то одна встреча с потенциальным кандидатом или консультантом в течение часа или двух поможет вам сделать правильный выбор.

После того как вы определились, для начала работы с консультантом необходимо выбрать тему, которая позволит быстро понять, на правильном ли вы пути. Это не пилотный проект, это первый маленький проект из программы, который, скорее всего, даст результат и таким образом сформирует положительную среду для дальнейшей работы.

Примером послужит случай из практики: как я обычно веду подобные проекты, как, по какому плану и руководствуясь какими принципами работаю с компанией-клиентом.

## Начало работы по аудиту компании

- Прежде всего я прошу подготовить для нашей предстоящей встречи следующие материалы:
  - Краткое (по сути) описание работы отделов продаж и маркетинга на сегодня.
  - Должностные инструкции продавцов.
  - Описание схем мотивации продавцов (методики расчета и начисления премий или комиссионных за сделки).
  - Типовой вариант отчета по встрече продавца с клиентом.
  - План продаж до конца текущего года.
  - Маркетинговые планы компании.
  - Модель продаж, принятая в компании, и принципы разделения работы между продавцами (территория, список клиентов).
  - Описание самых крупных сделок, над которыми продавцы работают на данный момент.
  - Система планирования времени и работы продавцов.
  - Система прогнозирования результатов продаж и другие виды корпоративной отчетности (как часто предоставляются, в какой форме и др.).

Одним словом, прошу предоставить мне все имеющиеся бумаги и приготовиться к разговору о том, что не зафиксировано в документах, а происходит «само собой».
- Если перечисленного выше у вас нет в письменном виде, то следует поговорить об этом при встрече. Моя задача не критиковать, а помочь, и если в настоящее время чего-то не хватает, я предлагаю восполнить пробел.
- Попробуйте коротко сформулировать ваши ожидания от аудита: что хотите увидеть в итоге, что намерены делать потом, в чем нуждаетесь в первую очередь?
- После окончания аудита проводится еще несколько рабочих встреч с руководством компании, чтобы не оставлять заказчика наедине с бумагой и готовыми рецептами. Важно, чтобы компания получила результат, а не отчет.

## Аудит модели продаж

Аудит модели продаж может быть внешним и внутренним. Его цель — выявление сильных и слабых сторон отдела продаж компании. В идеале он, выйдя за рамки разовой акции, станет постоянным процессом мониторинга состояния отдела продаж. Но прежде давайте спросим себя: а стоит ли вообще что-то менять в модели продаж вашей компании? Сразу ответить сложно, но, похоже, отвечать надо.

Следующие соображения могут послужить косвенным доказательством того, что изменения действительно нужны:

1. Вас не устраивают доходы компании.
2. Ваша компания не представлена в тех сегментах рынка, в которых ваши конкуренты неплохо зарабатывают (например, вы не работаете с крупными клиентами, так как не умеете это делать или у вас некому этим заниматься).
3. Ваши показатели, такие как доход на сотрудника (либо на продавца), меньше, чем у конкурентов, то есть меньше «стандарта по отрасли».
4. Вы не обучаете своих сотрудников. Не стоит рассчитывать на то, что ваши самоучки смогут выиграть у тех, кого систематически и регулярно обучают. Здесь «стандарт по отрасли» (например, при обучении сотрудников отделов продаж в IT-индустрии) составляет 14 дней обучения в год с отрывом от производства.
5. Продажи как вид деятельности в вашей фирме не приоритетны. Если это так, то, похоже, клиент у вас тоже не на первом месте. Вы глубоко заблуждаетесь, если считаете, что таким образом добьетесь успеха. Можно смело утверждать, что очень скоро вы будете значить для своих конкурентов столько же, сколько значит для вас клиент.

Если вы твердо стоите на своих позициях и ничего не собираетесь менять, ваши конкуренты будут вам чрезвычайно благодарны. Именно это им и нужно, так как любое наше (или чужое) существенное сравнительное преимущество основано на том, что мы что-то предпринимаем, а другие — нет, либо предпринимаем, но не так быстро, не так решительно.

---

### Инструмент № 1

---

#### Структура письма дилеру (ключевому клиенту)

**Формальная часть:** поблагодарить за сотрудничество, привести результаты в цифрах (в динамике), дать комментарий.

**Вводная часть:** сформулировать мотивы обращения: мы хотим расти, мы работаем в команде, нам интересно ваше мнение; нам крайне важно заранее понимать ваши потребности и задействовать соответствующие ресурсы, вместо того чтобы потерять контакт и блуждать в потемках.

В каком направлении вам было бы интересно наше развитие, что можно усовершенствовать, как нам лучше понимать и удовлетворять ваши требования?

**Вопрос на перспективу:** какая помощь от нас требуется, чтобы вместе с нами вы увеличили объемы продаж нашей продукции на 40% (или на 100%)? Какие ресурсы для этого необходимы? (Объясните, почему именно 40% или 100%.)

---

## Инструмент № 2

---

### Анкета для аудита модели продаж в компании

1. Описана ли ваша модель продаж в терминах конкретных процедур и методик? Осмыслены и внедрены ли у вас такие бизнес-процессы, как планирование, прогнозирование, отчетность?
2. Существуют ли должностные инструкции, описание компетенций, схема взаимодействия для продавцов? Всем ли они понятны? Применяются ли они? Не заложены ли в них противоречия?
3. Всем ли заинтересованным лицам понятна схема оплаты работы продавцов? Могут ли ваши продавцы сами посчитать свои доходы на основе своих результатов? Каково соотношение постоянной и переменной частей их доходов?
4. Помимо классических стимулирующих факторов (проценты от выручки) какие еще схемы мотивации вы применяете?
5. Насколько велика текучка кадров в вашем отделе продаж? Может быть, ваша система привлекает середнячков и отпугивает ярких продавцов?
6. Насколько различаются результаты ваших лучших и худших продавцов?
7. Вам все равно, на кого из ваших продавцов попадет потенциальный крупный клиент, позвонивший в вашу компанию?
8. Какова ваша оценка профессиональных навыков ваших продавцов с точки зрения проведения переговоров, презентаций, организации эффективных встреч?
9. Насколько прозрачна для вас работа ваших продавцов? С кем они работают? Есть ли у них пробелы и ошибки?
10. Обучаете ли вы своих продавцов? Выделены ли на это деньги? Вправе ли вы ожидать от них многого, если даете мало?

11. Какова выручка в расчете на одного продавца, работающего в вашей фирме? Как это соотносится со средними показателями по вашей отрасли?
12. Как вы разделяете работу ваших продавцов по регионам, продуктам, клиентам?
13. Ваши продавцы только продают или вынуждены заниматься еще и логистикой, и финансами, и техническими вопросами?
14. Сколько времени вы как руководитель посвящаете продажам? Работаете ли вы лично с крупными клиентами?
15. Есть ли у вас прогноз продаж на очередной квартал? Насколько ему можно верить? Как часто вы его корректируете?
16. Чаще клиенты находят вас или вы находите клиентов?

**Сказать «нет» переменам — значит стать одной из ступенек, по которым ваши конкуренты будут подниматься выше и идти дальше. Ваша непоколебимость и отсутствие инноваций помогут вам быть не просто ступенькой, а ступенькой что надо — надежной и стабильной, чтобы никто из конкурентов не поскользнулся.**

Если вы готовы меняться (так как остановить время, клиентов, конкурентов, новые технологии и т. п. невозможно), то рекомендую для начала ответить на указанные вопросы. Ответы могут подсказать вам, в каком направлении двигаться. Кроме того, если разные сотрудники ответят на одни и те же вопросы самостоятельно, вам будет интересно посмотреть на результаты, да и про себя вы узнаете что-то новое.

Если вы честно отвечали на вопросы, то, наверное, знаете, что делать дальше. Поняв, что вам нужно, вы и сами сделаете все необходимое и эффективно поработаете с внешними сотрудниками (консультантами, тренинговыми компаниями). Принцип взаимодействия простой: не покупайте рецепты, покупайте полную услугу с внедрением и сопровождением (точно так же, как вы работаете со своими клиентами).

## Отдел продаж, интегрированный в компанию

Прежде чем начать дергать и опрашивать клиентов, дилеров, отправлять предложения поставщикам, убедитесь в том, что ваша компания вас поддерживает.

До того как заняться классическими (внешними) продажами, вы должны отработать так называемые внутренние продажи (подробнее о концепции внутренних продаж речь будет идти в главе VII, секрет № 4; суть внутренних



продаж сводится к умению сотрудников отдела продаж «продать» собственной компании свой взгляд на организацию сбыта и свои подходы к продажам с целью заставить работать в интересах отдела другие подразделения компании и организовать эффективный сбыт ее продукции).

Если в списке приоритетов вашей компании клиент стоит не на первом месте, значит, проблема в вашей компании, а не в клиенте!

Действуете ли вы в одной команде с отделами маркетинга, производства, логистики, с разработчиками информационных систем и специалистами по их внедрению?

Вокруг чего вы собираетесь сплотить команду продавцов? Есть ли у вас миссия? Стратегия? Ожидаете ли вы, что клиент будет верить в то, во что вы сами не верите?

Говорите ли вы клиенту, что ваши конкуренты поставляют коробки с товаром, а вы — решения? Что вы имеете в виду? Верите ли в это сами?

#### *Как определить миссию компании*

- Спросите у клиентов, которые вас выбрали, почему они это сделали. Поинтересуйтесь у постоянных клиентов, чем вы им нравитесь. Проанализируйте выигранные тендеры. Если бы ваша компания ушла в другой бизнес, как бы это отразилось на ваших клиентах? Чего бы тогда не хватало вашим клиентам на рынке?
- Если бы вы получили возможность выступить в течение двух минут перед руководителями 50 самых крупных, интересных потенциальных компаний-клиентов, что бы вы им сказали?
- Спросите у себя и своих сотрудников, за что вас любят, в чем ваша ценность.
- Ответы на все эти вопросы помогут вам понять, в чем ваша уникальность, ваша миссия, как вас воспринимают окружающие.
- И наконец, выясните для себя, зачем вообще нужна миссия. Поищите материалы в Интернете, прочитайте пару книжек на эту тему.

#### *Возможные варианты модели продаж — контрольные вопросы*

- Что должна обеспечить и отразить модель продаж?
- Западная формулировка: как мы завоюем рынок? Исходная позиция: какими мы должны быть, чтобы удачно решать интересующие клиента вопросы?
- Не может существовать некая универсальная идеальная модель продаж. Она тесно связана со спецификой работы компании.

- Продажи — архиважная деятельность компании. Будет большой ошибкой, если продажами станут заниматься только продавцы!

Отдел продаж можно сравнить с двигателем автомобиля, но вспомним, что еще влияет на нормальную работу транспортного средства.

*Что может пойти не так*

В процессе аудита существующей модели продаж и при построении новой следующие процедуры и обстоятельства могут стать источником проблем:

- Разделение обязанностей и полномочий между продавцами, маркетологами, инженерами, производителями, разработчиками, внедренцами, финансистами и т. д.
- Разделение работы между продавцами: клиенты, территории, прямые и непрямые продажи, продукты.
- Расхождения между представлениями и ожиданиями продавцов и руководства компании.
- Конфликты головной компании с представительствами, дилерами, а также между представительствами и дилерами, между двумя дилерами.
- Что первично — знание продукта или работа с клиентом? Что сложнее и важнее — продать или отработать?
- Где начинается и заканчивается ответственность продавца? Кому и за что положено получать комиссионные? Клиенты — мои или компании?

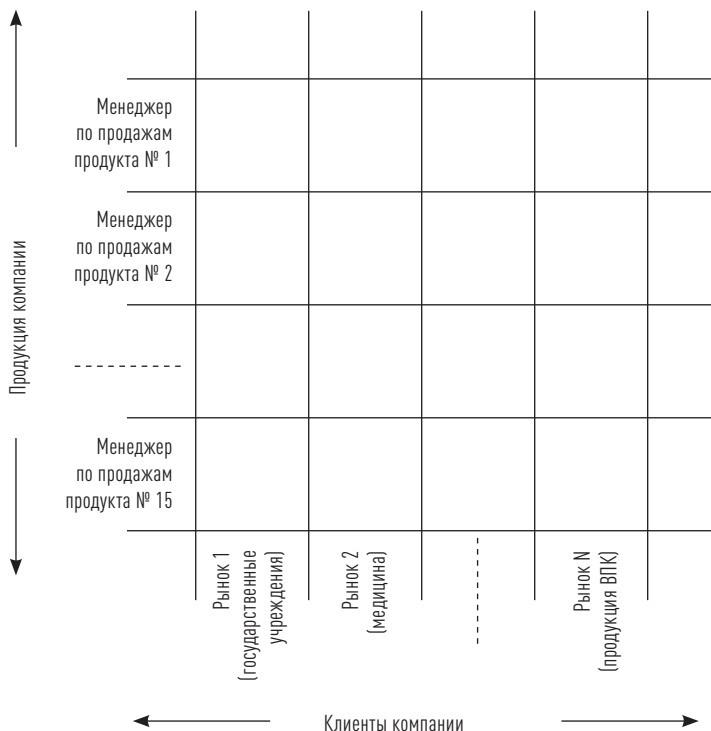
*Обратите внимание на следующее*

- Не все методы продаж одинаково эффективны. Не все они обходятся компании в одну цену. Выбирайте способ организации продаж, наиболее подходящий для вашей модели бизнеса.
- Каковы опыт и предпочтения ваших продавцов? Для деятельности на каких позициях они лучше всего подходят: общие продажи, работа с ключевыми клиентами, продажа определенных продуктов? Вспомните одно из определений менеджмента: это искусство добиваться незаурядных результатов с командой заурядных сотрудников.
- Оцените плюсы и минусы матричной системы организации отдела продаж. Что поставить во главе — продукт или клиента?
- Кто составляет планы (совместно или отдельно) и кто за что отвечает: отношения с отделом маркетинга.

**Зависимость эффективности работы продавцов от себестоимости продаж**



**Матричная схема организации отдела продаж**



- Чего хотят чемпионы, самые успешные продавцы компании, — кусок общего пирога или свой отдельный пирог? Иными словами, ориентированы они на завоевание существующего рынка и расширение своей доли на рынке или готовы рискнуть и создать свой рынок для вашего продукта? (Пример: если ваша компания разрабатывает и внедряет системы автоматизации документооборота, отдел продаж может продолжать конкурировать на общем рынке, предлагая универсальные решения для предприятий, либо создать свой рынок, предложив специализированные решения для автоматизации документооборота, — скажем, для поликлиник или загов.)
- Успешные компании внедряют новые системы продаж, работают слаженно и улучшают их. Компании-неудачники не начинают внедрение системы продаж, потому что она несовершенна, и добиваются консенсуса до тех пор, пока не терпят провал. Потом все говорят: «А это потому, что меня никто не слушал». Отличайте ложное согласие от настоящего. Ложное согласие — это когда вам говорят «да», а настоящее согласие — это когда сотрудники готовы к действиям, включая те, которые изменят их уклад жизни.
- Несовершенство системы продаж, нестыковки и то, что не описано, компенсируются действиями команды. И наоборот: нет такой системы, которая гарантировала бы успех без командного подхода.
- Есть ли (и будут ли) у вас виртуальные проектные команды? По какому принципу их лучше формировать? По клиентам? По другим заданиям?

#### *Как внедрять новую систему организации продаж*

- Гласно. Дать (в меру) сотрудникам возможность высказаться, вносить предложения и делать замечания.
- Поэтапно.
- Решительно. Донести до всех и каждого, что окончательное решение руководства не обсуждается и что оно в любом случае будет внедряться, так как обычно 80% своей энергии сотрудники тратят на то, чтобы сохранить надежду, что все обойдется, и на сопротивление переменам, а не на само внедрение.

#### *Еще несколько тезисов для тех, кто проводит перемены*

- Понимаете ли вы необходимость перемен?
- В рамках внутренней продажи сделайте прозрачными последствия успеха/неудачи.

- Подумайте о консультанте, он ускорит процесс, потому что ему будут доверять, ведь консультант знает: предложенная система может функционировать.
- Найдите такого консультанта, в работе с ним сделайте акцент на внедрении (а не на рецепте) и постарайтесь четко оговорить, что и как будете оценивать.
- Не забудьте главное: разовые акции не помогут, нужно создать постоянный и необратимый процесс.
- Ключевая роль руководителя отдела продаж — нарисовать и донести до сотрудников яркую картину организации отдела по вертикали (вверх и вниз) и по горизонтали (другие отделы, службы). Ключевой вопрос: почему все это необходимо? Картину — пошире, клиент — в центре.

#### *С чего начать*

- Начните с аудита (внутреннего и внешнего), с анкетирования сотрудников и клиентов.
- Подготовьте вопросы, а вовсе не ответы. Необходимо добиться, чтобы ключевые сотрудники компании сами сказали вам, что нужно сделать, а не уговаривать их (они же при этом могут сопротивляться).
- Начать надо с того, что перемены — это *возможность*, а не угроза. Все зависит от вас.
- Обратите внимание сотрудников на следующее: наш успех — это комбинация того, что мы делаем, и того, что наши конкуренты не делают.
- Идеальное время для начала изменений — ближайший понедельник.

## Глава II

# Построение новой модели продаж в компании

Модель продаж — это способ обращения компании к рынку. Она во многом определяет работу компании и ее успех на рынке, но тем не менее не является основополагающим документом. Фундаментом служат видение и миссия компании: почему компания создавалась, что (какие продукты и услуги) хочет донести до рынка, чем намерена отличаться и с какими клиентами работать? Компания, пытающаяся продавать везде и всем, напоминала бы траулер, который ходит по морям и океанам и на всех широтах и глубинах хочет поймать всю рыбу. Рынок открыт, и в России либо уже работают, либо скоро начнут работать лучшие мировые компании. Они и будут формировать стандарты продаж и запросы клиентов. Желание компании работать с лучшими клиентами и на самых прибыльных направлениях накладывает на нее обязательства, которые должны влиять на построение модели продаж. Если компания хочет присутствовать в нескольких нишах рынка, то ей нужна более совершенная модель.

Так как компания строит свою работу вокруг клиента, то и при создании модели продаж она должна соблюдать это правило. Обсудим некоторые принципиальные вопросы создания модели продаж.

## Рыночные ниши, в которых компания хочет работать, и предпочтительные клиенты

*Вариант 1: со всеми*

Достоинства:

- снижение уровня риска;
- готовность принять любого клиента;

- очень большой список потенциальных клиентов;
- меньше потрясений.

#### Недостатки:

- отсутствие специализации, что может не понравиться требовательным клиентам;
- сотрудники занимаются всем, и трудно сделать из них профильных специалистов;
- подход смахивает на отсутствие стратегии, и вам будет очень трудно выделиться на фоне конкурентов;
- компания будет тратить время и на прибыльные, и на не слишком прибыльные дела.

Выводы: для того чтобы можно было осуществить этот вариант работы, внутренняя структура должна быть соответствующим образом приспособлена, четко разделена и все должно напоминать мини-холдинг — несколько компаний в одной. В таком случае надо ясно дать понять клиенту, что вы умеете работать именно с такими, как он.

Возможный вариант модели: отдел продаж занимается активными продажами (поиск, обзвон потенциальных клиентов, работа с корпоративными клиентами, участие в тендерах). Менеджеры по операциям (МпО) занимаются пассивными продажами (звонки по рекламе, по итогам выставок, по рекомендациям), а также отработкой того, что им дали продавцы.

Именно так построены отделы продаж в большинстве компаний. Если вы решитесь на этот вариант, то для организации работы будет необходимо следующее:

- схема самой модели со штатным расписанием отдела продаж;
- должностные инструкции;
- описание бизнес-процессов;
- разделение прав и обязанностей;
- схема вознаграждений.

*Вариант 2: компания более четко позиционирует себя на рынке и доносит до рынка сообщение: «Мы — такие и работать умеем — вот с этими»*

#### Достоинства:

- начинается работа в нише. Компания становится узнаваемой для определенной категории покупателей;

- легче построить бизнес-процессы внутри компании;
- проще сплотить команду: вы уже не работаете, как все;
- если работаете узко, то можно работать и глубже.

Недостатки:

- часть (возможно, большая) клиентов уйдет. Тем не менее некоторые подумают: «Да, я особенный и хочу особого поставщика»; кроме того, часть заказов можно перенаправлять партнеру и получать за это проценты;
- такое перепозиционирование потребует значительных изменений. Это коснется всех;
- ваше сообщение рынку не сразу даст эффект и не сразу дойдет до клиентов. Нужны целенаправленные PR-акции, новое позиционирование и т. д. Это потребует денег и времени.

Выводы: очевидно, компания должна для начала выбрать одну из двух стратегий:

- делать то же, что и другие, только более грамотно и организованно;
- сосредоточиться на своем сегменте.

Не стоит строить модель и потом выбирать стратегию. Понятно, что первый вариант несет меньше риска, но и счастья обещает меньше, так что выбор нелегкий. На самом деле смысл каждой стратегии можно передать одним словом, соответственно:

### **Оптимизация Инновация**

Здесь надо сделать выбор, так как не сделать выбор — плохо. Это значит, что вы просто плывете по течению. Думаю, решительный выбор и последовательная работа могут принести успех в любом случае. Нельзя один вариант назвать правильным, а другой — нет. Каким бы ни был ваш выбор, необходимо на раннем этапе добиться мнений и откликов клиентов.

## **Роль эмоционального интеллекта в управлении продажами**

Было бы неправильным утверждать, что эмоциональный интеллект в менеджменте, в вопросах лидерства и в целом как основной критический фактор в биз-



несе играет принципиально иную роль, чем в случае, когда речь идет об управлении продажами. Эмоциональный интеллект во всех своих проявлениях всегда решает больше, чем мы в состоянии осознать. В моей консультантской практике мне довелось столкнуться с двумя примерами, которые на первый взгляд случайно подтвердили то, что я интуитивно давно понимал. Хотя, по мнению А. Эйнштейна, случайность — это способ Бога оставаться анонимным.

Если подробнее, дважды произошло следующее: лидеры заявили, что компания должна вырасти в шесть раз (в первом случае) и в 20 раз (во втором случае) в течение трех-четырех лет. Оба руководителя были харизматичными, темпераментными, и их окружение понадеялось, что явно завышенные, беспочвенные прогнозы были плодом какого-то непонятого вдохновения. Сотрудники ждали, когда лидеры осознают, что сболтнули лишнего, и запланируют «нормальный» рост компаний. С учетом кризиса, суровых реалий рынка и других факторов компании должны были увеличиться не в 6–20 раз, а на 6–20%. Но оказалось, что руководители не шутят и что у менеджеров никто не спрашивает, насколько заявленный план выполним, а интересуются лишь, как добиться таких результатов! Спустя неделю лидеры заразили своим энтузиазмом ближайшее окружение, а уже через три-четыре недели вопрос приобрел почти религиозный характер: либо ты вождю веришь, либо ты отступник! И только тогда в компаниях задумались над тем, как достичь поставленных целей. Если вы хотите заработать в кризис в два-три раза больше, чем в прошлом году, хотя ваш рынок падает, а конкуренты с трудом выживают, вам надо включить в своей голове кнопку «креатив» и выключить кнопки «реальность» и «комплексы».

Стоит отметить, что упомянутые компании были не нишевыми игроками, а заметными фигурами на своих рынках. Речь не шла о том, чтобы они с 0,1% доли рынка прыгнули до 1%. Компании относились к категории преследователей: они не были лидерами, но не были и партизанами. И работали в разных сферах: одна компания — в hi-tech, другая — в FMCG. И хотя на этих рынках используются разные методы продаж и продвижения, законы эмоционального интеллекта безошибочно действуют во всех случаях.

### **Правило № 1: важнее решить, чем понимать, как это сделать!**

Нет никаких оснований сомневаться в том, что наше окружение дает нам неограниченные возможности и что все границы находятся в наших головах. Если мы (уже) понимаем, как реализовать тот или иной план, это из области менеджмента, а не лидерства. Работа лидера — принять решение, отчалить от берега, помахав рукой страхам и сомнениям. Английское слово decision (решение) имеет общие латинские корни со словом scissors (ножницы). Да и в русском языке существует выражение «сказал как отрезал». Такого рода решения, однажды принятые, меняют нас, а мы меняем будущее.

Помню, как собственник одной компании объяснял программисту, чего ожидает от конкретной компьютерной программы и какой будет ее роль в управлении компанией. Удивленный программист несколько раз пытался объяснить: мол, эта программа не делает того, что хочет владелец, а делает нечто другое, нормальное, что всех устраивает. Однако лидер, даже не взглянув на экран ноутбука, сказал: «Значит, будем менять программу, потом изменим тебя, затем — подходы в информационных технологиях. Я не знаю, что ваша программа выполняет, я вам скажу, что она должна выполнять, чтобы быть полезной!»

Вы не поверите, но в результате они нашли идеальное решение! Конечно, необходимо понимать суть матрицы Ансоффа, однако бесполезно начинать с этого планирование.

Другой пример. Идея сериала «MASH» о полевом госпитале во время Корейской войны была отвергнута 35 раз, прежде чем нашелся продюсер. Инвесторы не могли понять, как возможно совместить такую тему и юмор. В данном случае речь шла не о прогнозах продаж этого продукта, а о целесообразности его появления. Однако в дальнейшем сериал побил все рекорды по количеству эпизодов, зрителей, продолжительности и доходности.

Кстати, не совсем хорошо, когда руководитель отдела продаж из года в год выполняет 100% плана и больше. Лучше было бы, если бы он в начале года назвал цифру, которую у другого не хватит духу и произнести. А потом можно выполнить и 70% такого плана!

## **Правило №2: не надо бояться, что не получится, надо бояться не сделать попытку!**

По словам одного великого хоккеиста, за свою карьеру он усвоил золотое правило: если нападающий не бросает, он не забивает! Остальное — детали. Страшась поражения, отторжения, неудачи, мы выбираем защиту в виде бездействия. Но если мы хотим добиться цели, а не просто избежать боли, то выбираем действие.

Страхом поражения объясняется тот факт, что многие продавцы избегают активных продаж, визитов, презентаций. Такие продавцы если не требуют, то ожидают, что маркетинг и реклама обеспечат им вал телефонных звонков, заявок через сайт, посетителей в салоне. Руководитель отдела продаж, вместо того чтобы выслушивать оправдания подчиненного вроде «все хорошие клиенты заняты, бесполезно звонить, сейчас кризис, клиенты чувствительны к цене», может сказать: «Я понимаю, что ты не хочешь еще до завтрака получить десяток грубых отказов. Но мы считаем количество голов, а не ударов. Проанализируй ситуацию, скорректируй поведение и попробуй снова».

Прямая дорога всегда самая короткая. Если у вас огромный бюджет на рекламу, то заполняйте воронку продаж с ее помощью: забрасывайте клиентов рекламными предложениями, пока они не станут членами вашего фан-клуба. Если у вас нет такого бюджета, вам остается делать то, что называется prospecting — поиск потенциальных клиентов. Если понадобится, лично звоните, знакомьтесь, и делайте это уверенно, запоминайте только успехи! Когда добиваешься своей цели, несмотря на боль отказов и поражений, это и есть использование эмоционального интеллекта.

### **Правило № 3: нет ничего невозможного!**

Известный оратор Энтони Роббинс постоянно повторяет: то, что может произойти завтра, не имеет ничего общего с тем, что было вчера. Кто-то из соавторов проекта «Секрет» (серия фильмов и книг) провел такую аналогию: маленький желудь берет из окружающей среды множество полезных, но бесплатных вещей, таких как вода, минеральные вещества и солнечный свет. В результате он вырастает в прекрасный огромный дуб. В чем секрет? Нет секретов: природой в желудь заложена программа, свой софтвер, и он ищет под нее ресурсы. Лучший менеджер по продажам самой крупной российской компании завтра, возможно, будет работать у вас. С чего вы взяли, что он не рассматривает новые вакансии? Вы можете создать лучшую команду продавцов в своей отрасли. И 70% ваших нынешних продавцов могут стать ядром этой команды. Вы можете найти сегмент рынка (нишу), где вас не с кем будет сравнить, потому что в течение какого-то времени вы будете единственным. Завтра вы можете развернуть свой продукт перед клиентами так, что он тут же превратится в уникальный. Продукт останется прежним — новым будет восприятие. Бывший кандидат в президенты США Р. Перо, работая менеджером по продажам, выполнил годовой план продаж в середине января. Притом что этот план был составлен по всем правилам и канонам в более чем серьезной корпорации.

Если продолжить перечисление правил, то вы подумаете, что я пытаюсь эмоционально разложить по рациональным полкам. Суть проста: правила и законы — то необходимое hardware (аппаратное обеспечение), без которого вы не сможете работать руководителем отдела продаж, а эмоциональный интеллект — это software (программное обеспечение), без которого можно стать только середнячком и неплохим ремесленником, но не мастером. Руководить отделом продаж без эмоционального интеллекта — все равно что дистанционно, по Skype, дирижировать оркестром: вы не всех видите, вас не все видят, инструменты не всегда звучат слаженно, но знающий слушатель сможет понять, какую симфонию вы играете.

## Процесс построения модели продаж для компании

### 1. Введение в компании фундаментальных ценностей

- *Клиент.* Наш бизнес и наша компания построены вокруг потребностей клиента. Он определяет наше поведение и направление развития. Мы относимся к нашим клиентам так, как хотели бы, чтобы другие относились к нам.
- *Персона.* В нашем бизнесе именно персонал служит критерием, определяющим разницу между плохими, средними и лучшими компаниями. Мы работаем сплоченной командой. Мы хотим обеспечить активное участие всех сотрудников в решении главных задач компании. Мы создаем условия, при которых члены команды много дают и много получают.
- *Честность.* Мы верим, что честность определяет успех бизнеса. Мы строим честные и прозрачные отношения со всеми участниками наших бизнес-процессов: с владельцами компании, с сотрудниками, с клиентами, с деловыми партнерами.
- *Оптимизм.* Мы работаем с удовольствием и оптимизмом. Наш профессионализм дает нам возможность чаще употреблять слова «задачи и вопросы», чем слова «проблемы и сложности». Мы верим в себя, в будущее и активно работаем для возрождения России. Наш вклад — это наш труд, наш энтузиазм и наш профессионализм. Гарантией нашего собственного процветания служит процветание наших клиентов.

### 2. Миссия и видение (примеры)

- Мы собрали команду профессионалов, которая может предложить комплексные интегрированные решения в сфере нашего бизнеса.
- Наша миссия — это виртуальная интеграция с компанией клиента в активном поиске оптимальных решений в сфере (...).
- Мы не хотим заниматься проблемами. Мы хотим превратить проблемы в возможности для наших клиентов.
- Те, кто работает с нами, получают возможность лучше обслуживать собственных клиентов и выгодно отличаться от своих конкурентов.

### 3. Тактические цели (примеры)

- Построить высокоэффективную систему обслуживания клиентов и постоянно контролировать и улучшать эту систему. Мы будем руководствоваться следующими основными параметрами: не менее 65% тех, кто заключил с нашей компанией первый контракт, должны продолжать