

## Annotation

Эта книга – самая популярная из всех книг Константина Бакшта, который входит в тройку самых читаемых российских авторов деловой литературы. В ее основу положен колоссальный опыт Константина Бакшта и десятков экспертов его компании по построению отделов продаж. Это – сотни проектов по всей России, от Москвы и Калининграда до Владивостока. А также на Украине, в Казахстане, Беларуси, Молдове, Армении и в странах Балтии. Все самое ценное из огромного практического опыта структурировано, упорядочено и изложено в этом издании, чтобы Вы могли воспользоваться технологиями Константина Бакшта для построения и развития отдела продаж Вашей компании и роста Ваших доходов.

Принципиальное отличие нового издания от предыдущих – то, что под одной обложкой собраны ключевые разделы двух книг – «Построение отдела продаж» и «Боевые команды продаж». Все они переработаны, дополнены и актуализированы по состоянию на 2015 год.

Издание адресовано руководителям компаний, владельцам бизнеса и тем, кто только собирается создать свой бизнес. А также будет полезно всем, кто задумывается о карьерном росте и хочет стать профессиональным руководителем продаж.

- - \*

К. Бакшт От Автора: предисловие к пятому изданию

Глава 1. Как привлечь клиентов с рекламой и без нее: почему реклама не дает результата

Глава 2. Почему продажи не идут? Типовые ошибки в построении системы продаж

Глава 3. Боевые команды продаж

Глава 4. Правила боя: этапы активных продаж

Определение целевых сегментов рынка (Ваших целевых Клиентов)

Подготовка источников информации для составления списков Клиентов

Составление и выверка списков Клиентов

Предварительная рассылка коммерческих предложений (при необходимости)

Основные правила подготовки коммерческих предложений

Первый звонок Клиенту (цель – продать встречу)

Встреча с Клиентом (цель – установить контакт и выявить потребности)

Презентация (цель – продать Продукт)

Ответы на вопросы и заключение сделки

Оформление документов и исполнение обязательств перед Клиентом

Последующие продажи, отзывы и рекомендации

Особенности переговоров с крупными корпоративными Заказчиками

Этапы работы с крупным контрактом

Глава 5. Отбор бойцов

Принципы эффективного проведения конкурса: дефицит + очередь (толпа)

Как эффективно набирать сотрудников: набор кадров как пошаговая технология

Глава 6. Подготовка бойцов

Выход новых сотрудников на работу – адаптация

Стандартные кризисы менеджеров по продажам

Обучение бойцов

Книги, технологии и статьи по продажам

Глава 7. Продажа технически сложных товаров и услуг: «универсалы» и «специалисты»

Глава 8. Управление боевой командой продаж

Административное управление боевой командой продаж

Ежедневные мероприятия

Еженедельные мероприятия

Ежемесячные мероприятия

Глава 9. Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж

Ключевые технологии и стандарты продаж по этапам активных продаж

Документы, необходимые для эффективной организации и проведения конкурсов по набору кадров в отдел продаж

Дополнительные документы, которые можно использовать в работе отдела продаж

Глава 10. Приказ по оплате труда менеджеров по продажам: руководящая и направляющая

сила нашей эпохи

Пример разработки системы оплаты труда менеджеров по продажам

Приказ по премированию менеджеров по продажам «РусЛогист»

Технология разработки системы сдельной оплаты труда

Глава 11. Мой первый опыт построения профессионального отдела продаж

Глава 12. Цели построения системы продаж

Глава 13. Нужна ли Вам система продаж?

Анкета: нужна ли Вам система продаж и можно ли увеличить доход с ее помощью?

Анкета: ключевые проблемы в продажах

Глава 14. План построения системы продаж

Три компонента системы продаж

Сроки построения системы продаж

Этапы построения системы продаж

Резюме

Заключение: момент истины

Приложение 1. Книги Константина Бакшта  
Новая книга Константина Бакшта «Охота за головами. Технологии эффективного набора кадров: конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассессмент»

«Усиление продаж»

«Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям»

«Большие контракты»

«Вкус жизни»

«Построение бизнеса услуг: с “нуля” до доминирования на рынке»

«Продажи и производство: враги или партнеры?»

Приложение 2. Тренинги компании «Капитал-Консалтинг»/«Капитал-Консалтинг»/  
«Профессиональные системы продаж»: информация о Компании

Тренинг «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»

Приложение 3. Цитаты в тему

- - \*

К. Бакшг

Построение отдела продаж. Ultimate Edition

От Автора: предисловие к пятому изданию

Посвящается Лене, Саше и Мише.

Я вас люблю

Книга, которую Вы сейчас держите в руках, впервые вышла в свет в 2005 году. Все эти годы «Построение отдела продаж» остается самой популярной из всех моих книг. Каждый год ее объемы продаж максимальны. И чаще, чем для других книг, допечатываются новые тиражи. Десятки тысяч Компаний в России и за рубежом получили ощутимую пользу и серьезные результаты от применения идей и технологий, изложенных в книге. Именно это создает книге репутацию – и обеспечивает ее популярность.

В книге отражен мой опыт по построению профессиональных отделов продаж. Я построил несколько десятков отделов продаж в собственных бизнесах за последние 16 лет, начиная с 1998 года. Потом к ним прибавились те отделы продаж, которые мы с экспертами нашей Компании – федерального холдинга «Капитал-Консалтинг»/«Профессиональные системы продаж» – строим «под ключ» для наших Заказчиков и партнеров.

Нашей Компании более 10 лет. В нашей команде – около 100 сотрудников, в том числе 32 штатных эксперта и бизнес-тренера. За эти годы нами построено почти 400 отделов продаж – в Москве и по всей России, от Калининграда до Владивостока. А еще в Украине и Беларуси (первые проекты – с 2006 года), в Казахстане и Молдове (с 2007 года), в других странах бывшего Советского Союза. Также география нашей деятельности включает США, Канаду, Германию, Великобританию, Испанию, Чехию, Польшу, Болгарию, ОАЭ, Израиль, Турцию, Китай, Таиланд и Южную Корею.

Многие из построенных нами отделов продаж обеспечили для своих Компаний серьезное увеличение доходов, развитие бизнеса, выход на новые рынки. Разумеется, были и не столь успешные проекты. Но ни один отдел продаж не строился легко.

Каждый раз требовалось колоссальное напряжение сил и нервов. Каждый раз приходилось наступать на грабли. При решении сложных управленческих задач это неизбежно. Ведь основной материал, с которым приходится иметь дело, – это люди. И этот материал весьма

далек от совершенства. Еще Иммануил Кант говорил:

«Из кривых горбылей рода человеческого не сделаешь ничего прямого».

Поэтому я никогда не ставил перед собой цель построить идеальный отдел продаж. Ни в своих бизнесах, ни в чужих. В нашем несовершенном мире не существует ничего идеального. Я стремился лишь к тому, чтобы система продаж, построенная из несовершенного на 100 % материала, стабильно давала приемлемый результат. Именно тот результат, который необходим Компании.

Все, что Вы читаете в этой книге, куплено дорогой ценой. Ценой погибших бизнесов, загубленных отделов продаж, потерянных Клиентов, колоссальных недозаработанных денег. Может быть, многое покажется Вам спорным или ошибочным. Может быть, некоторые мои суждения покажутся Вам грубыми, циничными и аморальными. Я и не претендую на вселенскую истину. Все люди несовершенны, все время от времени ошибаются. Я тоже несовершенен и тоже могу ошибаться. Я лишь прошу Вас помнить о том, что все написанное в этой книге проверено на практике. Десятки, сотни, в некоторых случаях – тысячи и десятки тысяч раз. И это работает.

Разумеется, эта книга – не пошаговая инструкция по построению отдела продаж. Это лишь верхушка айсберга. И все же книга может стать для Вас жизненно важной. В ней содержится ключевая часть нашего практического опыта – идеология построения системы продаж. А ведь это самое важное – знать, что надо делать, а что не надо. Когда Вы знаете, что надо делать, но не умеете делать этого, это не такая уж большая беда. Вы, конечно, будете ошибаться раз за разом. При этом Вы будете учиться и постепенно научитесь. Но вот когда Вы очень хорошо делаете то, что делать не нужно или вредно, – тут Вы можете создать себе действительно большую проблему.

Принципиальное отличие той книги, которую Вы держите в руках, от предыдущих изданий – то, что здесь под одной обложкой собраны ключевые разделы двух книг – «Построение отдела продаж» и «Боевые команды продаж». Все они переработаны и дополнены с учетом моего наиболее свежего и актуального опыта по состоянию на 2014 год. Вместе с тем раздел, посвященный набору кадров, написан заново. И при этом значительно уменьшен в объеме. Причина в том, что недавно была издана моя новая книга – «Охота за головами. Технологии эффективного набора кадров: конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассессмент» (ИД «Питер», 2014). Там моя эксклюзивная технология набора кадров описана во всех подробностях и деталях. Однако по объему эта книга сравнима с той, которую Вы сейчас держите в руках. Поэтому если Вас интересуют подробности и детали того, как набирать сотрудников в Ваш отдел продаж, – рекомендую прочитать мою книгу «Охота за головами», специально посвященную этому вопросу.

- - \*

Надеюсь, что книга «Построение отдела продаж» поможет Вам построить профессиональный отдел продаж. Позволит Вам избежать многих проблем и ошибок,

которые могут обратить все сделанное Вами в ничто и нанести серьезный ущерб Вашему бизнесу. А главное – чтобы эта книга укрепила Вашу решимость построить систему продаж Вашего бизнеса на достойном профессиональном уровне. И помогла Вам это сделать.

Глава 1. Как привлечь клиентов с рекламой и без нее: почему реклама не дает результата

Кто является Клиентом Вашей Компании? Это могут быть и организации, и частные лица. Важно то, что во всем мире 70 % объема продаж приходится на продажи бизнеса бизнесу (B2B) и только 30 % – на продажи бизнеса потребителям – частным лицам (B2C). Если Ваши Клиенты – организации и частные лица, то именно организации обычно приносят Вам основной доход. Если этих денег у Вас еще нет – причина, скорее всего, в неумении привлечь корпоративных Клиентов.

Как найти таких Клиентов? Есть всего два варианта, как их привлечь:

- разместить рекламу и PR, чтобы Клиенты сами звонили и приходили к Вам;
- организовать отдел продаж, чтобы самим находить и приводить Клиентов с помощью активных (прямых) продаж. В этом случае Ваши менеджеры по продажам (торговые агенты) сами находят Клиентов. Сами звонят им, выезжают на встречи с ними и заключают сделки. Разновидность прямых продаж – популярные в России продажи на основе личных связей.

Сначала обычно размещают рекламу. Результат в большинстве случаев близок к нулю, потому что:

- 1) реклама срабатывает, когда у человека есть личная заинтересованность в том, что рекламируется. Если Клиент – организация, то у кого будет личная заинтересованность? У самой Компании? Компания – это просто пачка бумаги, лежащая в сейфе (учредительные документы). Плюс сотрудники, которые в основном думают о себе, любимых, и о своих личных интересах – как и мы с Вами. А вовсе не об интересах Компании;
- 2) чтобы реклама сработала, нужно, чтобы ее увидел или услышал тот сотрудник Компании, который решает именно эти вопросы. Если Вы торгуете промышленным оборудованием – в каждом городе может быть всего несколько десятков человек, принимающих решение о его покупке. Это директора и главные инженеры заводов. Вашу рекламу на ТВ большинство этих людей просто не увидят. Если Ваши целевые Клиенты – 1 % населения, то эффективность затрат на рекламу в СМИ массового охвата (радио, телевидение, наружная реклама, большинство газет и журналов) нужно делить на 100. С таргетированной рекламой в Интернете дело обстоит несколько лучше, но далеко не идеально;
- 3) возникает вопрос: насколько эффективно действует Ваш ролик (блок, статья)? Я много лет ежемесячно размещал рекламу в больших объемах. И на своем опыте убедился: каким бы хорошим Вам ни казался ролик, он может не сработать. А если ролик не работает – неважно, сколько денег Вы заплатили за рекламу. Правда в том, что Вы никогда заранее не знаете, сработает данная реклама или нет. Чтобы это узнать хотя бы, когда реклама уже идет, Вам нужна система анализа эффективности рекламы. Например, сколько было звонков и по

какой рекламе. Если у Вас в Компании нет такой системы – значит, Вы наверняка пускаете большую часть Вашего рекламного бюджета псу под хвост;

4) хорошо, если Ваши Клиенты находятся в том же городе, что и Вы. А если они расположены по всей России? Во сколько Вам обойдется реклама на центральном телевидении? И будет ли отдача?

5) существует всего пять задач, которые можно решить с помощью рекламы и PR (см. «Приемы рекламы и PR» И. Л. Викентьева). Так вот, от 80 до 90 % всей рекламы не решает ни одну из этих задач. Такая реклама – выброшенные на ветер деньги. Еще раз для ясности: реклама в наших СМИ на 80–90 % бесполезна и не может дать никакой отдачи тем, кто ее размещает. Как Вы думаете, входит ли Ваша реклама в эти 80–90 %?

6) кроме того: а будут ли Клиенты искать Вас сами, чтобы отдать Вам свои денежки? Уверяю Вас: самые интересные, самые жирные Клиенты никого не ищут. Как Вы это себе представляете? Входящий звонок к Вам в офис: «Добрый день, это Герман Греф из Сбербанка. Я хотел бы заказать у Вас для нашего банка лицензионное программное обеспечение на 100 миллиардов»? Их самих находят, обхаживают и облизывают – ради **ОЧЕНЬ ХОРОШИХ** денег;

7) даже если Клиент к Вам позвонил, в большинстве случаев он еще не готов купить. Он просто интересуется. Скажите ему цену по телефону или отправьте прайс-лист по электронной почте – и, скорее всего, Вы больше никогда его не увидите и не услышите.

Я сам очень ценю рекламу. И те результаты, которые она может обеспечить при правильном использовании предоставляемых ею возможностей. Именно поэтому мне так жаль, когда рекламные мощности расходуются бездарно. Сколько раз я сам проводил рекламные кампании, которые были всем хороши, только не давали никакой отдачи! Мне потребовалось разместить рекламу на десятки миллионов в течение многих лет, чтобы научиться делать эффективную рекламу.

Правда в том, что реклама не может увеличить Вам объем продаж. Реклама не может увеличить количество Ваших Клиентов. Все, что может сделать реклама, – это обеспечить Вам **ОБРАЩЕНИЯ** Клиентов. И только качественная профессиональная работа Ваших сотрудников может превратить эти обращения в реальных Клиентов, делающих реальные платежи.

Чтобы из слегка заинтересованного Клиента, обратившегося к Вам по рекламе, сделать Клиента реального, с ним нужно работать. Нужно встречаться с Клиентом. Или хотя бы проводить с ним серьезные переговоры по Skype. Налаживать с ним личные отношения. Выяснять, что ему нужно на самом деле, и делать предложения, исходя из его потребностей. И этого мало: потом нужно выяснить, что его беспокоит в Вашем предложении. И устранить причины его беспокойства. Иначе сделка не состоится. Нужно делать то же самое, что и в прямых продажах.

Следовательно, реклама и PR могут дать Вам результат только при условии, что у Вас есть

отдел активных продаж. И в нем работают профессионально подготовленные и обученные сотрудники, вооруженные эффективной технологией продаж. С другой стороны, если у Вас есть такой отдел, он может прекрасно работать и обеспечивать Вам стабильно высокие продажи вообще без рекламы. И именно тогда с помощью рекламы Вы можете значительно увеличить и без того неплохие продажи.

Поэтому, если Ваши основные Клиенты – организации и предприятия, прежде всего Вам необходимо создать отдел активных продаж и построить систему продаж. То, что я называю боевой командой продаж. И только потом наступает время рекламы. Если Вы, конечно, действительно хотите увеличить количество Клиентов и повысить объем продаж. А не просто выбросить деньги на ветер.

Что происходит, если на рынке, где большинство Компаний традиционно ориентируются на рекламу как основной способ привлечения Клиентов, кто-то начинает активно использовать технологию активных продаж?

Вспомните Столетнюю войну между Англией и Францией. Представьте себе французскую рыцарскую конницу. Доспехи, копья, плащи, дорогостоящие боевые кони, блеск, красота! Доход целых герцогств уходил на экипировку. И вот вся эта красота мчится по полю. А на другом конце поля стоят английские простолюдины-йомены. Брони нет, оружие – палки: большие английские луки. В рукопашной французский рыцарь разделал бы такого простолюдина под орех. Если бы до него доехал. Беда в том, что ни при Креси, ни при Азенкуре французские рыцари просто не доехали до англичан. Английский лучник держал в воздухе шесть стрел. Первая стрела как раз вонзалась в рыцаря, когда лучник пускал седьмую. На дальней дистанции лучники умели попасть стрелой в щель в доспехах. А на ближней дистанции стрела пробивала броню рыцаря насквозь. В двух битвах французская рыцарская кавалерия была полностью уничтожена. В этом суть гонки вооружений. Когда на сцену выходит большой английский лук – рыцарская конница уходит со сцены. Лучше всего, если Вы первым воспользуетесь более совершенным оружием. Если это сделает кто-то другой – Вам нужно вооружиться таким же или более совершенным оружием. Или уйти со сцены придется Вам.

## Глава 2. Почему продажи не идут? Типовые ошибки в построении системы продаж

Существует несколько типовых проблем, возникающих при создании отдела активных продаж. Многие Компании ищут решение этих проблем годами. Когда найти решение не успевают, натиск конкурентов приводит к гибели Компании. Бизнес – это война, где пленных скупают за бесценок.

Как обычно создается отдел прямых продаж?

1. Сначала продажами занимаются сами директора. Потом, когда у них уже не хватает времени и сил, чтобы общаться с нужным количеством Клиентов, возникает вопрос: «Что делать?»

2. Эврика: давайте создадим отдел продаж! Найдем людей, расскажем им о том, что продает



наша Компания, – и пусть находят нам Клиентов! Обычный результат: люди принимаются на работу, вяло начинают что-то делать. Результат обычно нулевой, и через некоторое время люди уходят. Продаж почти нет, текучка в отделе бешеная. Вдобавок Вас кроют матом Клиенты: «Что за дрянная Компания? Что за урода они нам прислали?»

3. Следующая блестящая идея: давайте найдем готовых профессиональных менеджеров по продажам! Лучше мы им побольше заплатим – зато они умеют работать с Клиентами. Идея хороша – только не работает. Хороших коммерсантов мало, меньше 10 % от количества рабочих мест, где они нужны. Обычно они прекрасно себя чувствуют в той Компании, в которой работают много лет. У них налаженная база Клиентов, высокий доход, они незаменимы. На новом месте им будет нелегко заработать хотя бы столько, сколько они уже имеют. Вот к Вам на конкурс пришел классный профессионал-коммерсант. И собой хорош. И подать себя умеет. И послужной список замечательный. Только подолгу нигде не задерживается... Задумайтесь: в чем дело? По моему опыту, основных вариантов шесть. Патологическая лень, патологический карьеризм, алкоголь, воровство, наркотики и азартные игры (на стадии наркотической зависимости). Практически единственный вариант, когда Вы можете взять к себе хорошего профессионала, – когда что-то случается с Компанией, в которой он работал. Мне так пару раз везло. Но полную команду отдела продаж Вы так не сформируете.

4. И вот тут (в лучшем случае) Вы наконец понимаете, что готовых людей взять негде. Вам придется брать более или менее подходящий материал и учить их самостоятельно. Вы учите сотрудников сами. Посылаете их на профессиональные тренинги продаж. Заказываете корпоративные тренинги специально для своей Компании. И только тогда у Вас появляются первые результаты. Но это – только начало...

Так или иначе, сформировать отдел продаж значительно проще, чем построить по-настоящему эффективную систему продаж. Разница между обычным отделом продаж и эффективно работающей системой продаж – та же, что между мушкетом и пулеметом. Принцип тот же, огневая мощь совершенно разная. Эффективная система продаж основана на специально разработанной технологии. Результат – поточное установление качественных личных связей с Клиентами. Такая система продаж позволяет:

- планировать и стабильно увеличивать объем продаж;
- набирать сотрудников с небольшим опытом работы. Или вообще без опыта. И за несколько месяцев делать из них высококвалифицированных менеджеров по продажам;
- гарантировать продажи от средних до высоких, несмотря на сезонные колебания спроса;
- побеждать в конкурентной борьбе и расширять долю рынка, принадлежащую Вашей Компании.

Три компонента эффективной системы продаж

- Сотрудники отдела продаж. Они должны быть правильно отобраны – по специальной

технологии. И тщательно обучены. Завершающий этап отбора – программа адаптации, включающая тренинг продаж. Тренинг должен проводить тренер-практик, много лет успешно продающий сам и строящий системы продаж. Это либо профессиональный бизнес-тренер, либо один из руководителей продаж Вашей Компании. Возможно, Вы сами. Нет ничего хуже тренера без опыта продаж! Впоследствии – еженедельные (в крайнем случае – ежемесячные) внутрикорпоративные тренинги. Плюс ежеквартальное или ежегодное участие в профессиональных тренингах продаж.

- Технология продаж: стандарты и документы. Есть список из 33 документов, необходимых для выстраивания технологии продаж (Вы сможете ознакомиться с перечнем этих документов в главе 9 «Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж»). Требуется не менее половины документов из этого списка (в зависимости от специфики Компании) для эффективной работы отдела. К сожалению, в большинстве Компаний имеется лишь несколько документов из этого списка. Важнейший из них – приказ по оплате труда менеджеров по продажам. Обычно сделанные выплаты сотрудникам устанавливаются от результатов их продаж. В приказе должна быть установлена прямая зависимость этих выплат от выполнения личного плана продаж сотрудника и плана продаж по отделу/Компании. То есть должны быть прописаны конкретные финансовые коэффициенты и бонусы, снижающие вознаграждение сотрудников при невыполнении личного плана и повышающие – при выполнении планов. Если такой зависимости нет (тем более если нет планов) – система продаж отсутствует.

- Руководители отдела продаж, в задачи которых входят:

- административное руководство отделом: для эффективной работы отдела необходимо проводить определенные мероприятия ежедневно, еженедельно и ежемесячно;

- личные продажи и переговоры, в том числе с наиболее крупными и/или наиболее проблемными Клиентами;

- разработка, внедрение, корректировка и развитие технологии продаж (в том числе в документальном виде);

- участие в отборе и найме сотрудников, начальное обучение сотрудников;

- проведение внутрикорпоративных тренингов продаж, наставничество;

- участие в продажах сотрудников, в наиболее крупных и тяжелых переговорах, проведение финальных переговоров – «дожим» сделок с Клиентами, в том числе с Клиентами подчиненных.

Построение эффективной системы продаж методом проб и ошибок занимает много лет. Построить такую систему продаж нелегко. Требуются выдержка и железная сила воли. Раз за разом необходимо начинать все заново. И это нормально.

В этой книге отражен мой многолетний опыт в организации и построении систем продаж.

На сегодняшний день я более или менее разбираюсь в том, как строить системы продаж и создавать боевые команды продаж. Но вовсе не потому, что я с самого начала был такой умный. И не потому, что с самого начала знал, как надо. А потому, что за эти годы сделал все возможные и невозможные ошибки, которые только можно допустить при построении систем продаж.

Хотите узнать, как я построил профессиональный отдел продаж впервые? Это было в Компании, предоставляющей услуги доступа в Интернет (интернет-провайдера). Строительство этого отдела продаж продолжалось 3,5 года – с 1998 по 2001 год. За это время мы с коллегами построили семь (!!!) отделов продаж. Пять из них погибли полностью. Шестой развалился наполовину. Седьмой отдел продаж успешно работает до сих пор.

Когда мы оглянулись назад, мы увидели: если бы мы строили первый отдел продаж так же, как седьмой, он бы и работал так же. И прекрасно работал бы до сегодняшнего дня. Как работает до сих пор седьмой отдел. Мы вспомнили все, что говорили о сотрудниках предыдущих отделов продаж. Что они:

- не способны продавать;
- не умеют работать;
- ленивы;
- тупы;
- непрофессиональны;
- не способны учиться;
- все, что могут делать, – это портить репутацию Компании.

В переводе все это означало нашу собственную управленческую слабость, неопытность и некомпетентность.

Но мы научились. Методом исключения грабель. То есть когда наступаешь на все возможные и невозможные грабли, то единственный оставшийся способ действий и есть правильный. И весь мой опыт в построении отделов продаж основан на богатейшей личной коллекции шишек, образовавшихся от ударов тех самых граблей.

Более подробный рассказ об этом Вы найдете в главе 11 «Мой первый опыт построения профессионального отдела продаж».

С тех пор я построил немало отделов продаж в собственных бизнесах. В Москве и в разных регионах России. И строю их до сих пор. А уже потом ко мне стали подходить друзья и знакомые, управляющие другими бизнесами. И говорили мне: «Хватит травить нам душу, хватит рассказывать сказки! Лучше помоги нам построить такой же отдел продаж, как у тебя». С этого-то и началось основное направление бизнеса холдинга «Капитал-Консалтинг»

– построение профессиональных систем продаж «под ключ» в бизнесах Заказчиков. Сейчас количество реализованных проектов приближается к четырем сотням. А количество бизнесов, в которых мы обследовали имеющуюся систему продаж, измеряется тысячами. И то и другое позволило существенно увеличить наш практический опыт. И, разумеется, увеличить и дополнить нашу коллекцию шишек. Если Вам кто-то скажет, что отдел активных продаж построить просто и легко, – гоните его пинками!

Эта книга позволит Вам не только сэкономить время, но и избежать многих ошибок и финансовых потерь. Отраженные в книге опыт, знания и технологии могут быть Вам полезны, чтобы повысить эффективность работы Вашего отдела продаж. А также увеличить объем продаж и поднять профессионализм Ваших сотрудников.

Желаю Вам, чтобы вчерашняя недополученная прибыль завтра стала дополнительным доходом для Вашей Компании – и лично для Вас!

### Глава 3. Боевые команды продаж

Бизнес – это война, где пленных скупают за бесценок. Линия фронта на этой войне проходит там, где идет работа с Клиентами. Ваша основная ударная сила – Ваш отдел продаж. Ваши менеджеры по продажам всегда в бою, всегда на передовой.

Многие Компании не уделяют должного внимания сотрудникам, работающим с Клиентами. Кто-то надеется на свое техническое превосходство и мощь производственной базы. Надеется зря. Конкуренты перехватывают Клиентов на дальних подступах. Полудохлые отделы продаж не могут оказать им сопротивление. Прекрасные производственные мощности простаивают без дела. Закономерный финал – ликвидация бизнеса.

В других Компаниях основные переговоры ведут сами директора и владельцы. Это неплохо, пока бизнес невелик и Клиентов немного. Когда бизнес вырастает, начинаются проблемы. Директоров пожирает управленческая текучка. Они не успевают уделять должное внимание даже имеющимся Клиентам. Других сотрудников, которые могут вести работу с Клиентами на должном уровне, просто нет. Работа с Клиентами похожа на зомби. И не живет, и умереть толком не может.

Там, где пытаются создать отдел продаж, раздаются крики и стоны:

- «Мы не можем найти нормальных сотрудников!»;
- «Сотрудники отдела продаж не способны продавать!»;
- «Наши менеджеры по продажам не просто теряют Клиентов. Они еще и гробят репутацию Компании!».

Так к чему же стремиться?

Я расскажу Вам о своей мечте. Я хочу, чтобы отдел продаж был самым сильным подразделением Компании. Чтобы система продаж Компании была ее конкурентным

преимуществом. Чтобы менеджеры по продажам в любой самой тяжелой ситуации были последней линией обороны. Линией обороны, которую невозможно сокрушить. Небо может упасть на землю. Может опять наступить дефолт. Вся производственная база Компании может выйти из строя. Но мои менеджеры по продажам – мои бойцы – удержат отношения с Клиентами. В любой ситуации. И чего бы им это ни стоило.

Я хочу заходить в коммерческий отдел как в штаб-квартиру спецназа. Пусть не все сидящие в этой комнате выглядят боевиками. Пусть некоторые девушки изящны и хрупки на вид. Я знаю: передо мной – бойцы. У каждого есть специализация – любимое оружие. Кто-то берет личным обаянием. Кто-то силен уникальным упорством. Кто-то потрясающе видит новые возможности рынка. Но поскольку они – профессионалы, у них нет слабостей. Все, что они делают, получается как минимум неплохо. А то, в чем они специализируются, – просто исключительно!

Сила их также в том, что они – команда. Для решения сложных задач они объединяются в группы. И совокупная убойная сила такой группы становится непреодолимой. Еще один источник их силы – самостоятельность. Они сами способны ставить и решать боевые задачи. Их командиры – среди них и такие же, как они. Только еще сильнее и профессиональнее. Каждый знает: лучший боец всегда имеет возможность подняться. В этой команде карьеру делают быстро. Кстати, когда я в офисе, я люблю сидеть в коммерческом отделе, среди своих бойцов. Ты должен быть среди людей, с которыми идешь в бой.

Боевой команде продаж не нужно разжевывать задачи. На очередной планерке Вы говорите:

«Есть новое направление работы. Вот оно. Есть коллеги по бизнесу (так мы называем конкурентов), которые уже занимаются этим направлением. Есть потенциальные Клиенты. Вот расклад. Что думаете, ребята?»

Ребята все понимают. Жажда денег и инстинкт убийства у них в крови. Вы совещаетесь, обсуждаете разные точки зрения. Приказы здесь ни к чему. В комнате есть профессионалы, не уступающие по уровню Вам самому. Вопрос один: перспективная ли тема? Стоит ли ввязываться в бой? Полчаса – и решение принято: ввяжемся, а там посмотрим. Вы благодарите ребят. И передаете вопрос на текущий контроль начальнику отдела продаж. Процесс пошел.

Выходя за дверь, Вы представляете лежащий перед Вами в ночи вражеский укрепрайон. Сталь, бетон, куча солдатни... Все это – уже история. В полночь туда входит Ваш спецназ. Всю ночь будут слышны выстрелы, взрывы и крики. От пожарищ будет светло как днем. К утру все будет кончено. От сил противника не останется ничего живого. Лежащие за укрепрайоном территории рынка будут принадлежать Вам. А что же спецназ? Конечно, им придется хорошенько отдраить копоть, грязь и кровь. В остальном все это – их обычная повседневная работа.

Боевая команда продаж – лучшая защита. Поступает информация, что «коллеги» начали подкоп под Ваших Клиентов. Замечательно! Ваши бойцы уже соскучились. Планомерное расширение рынка и зарабатывание вагонов денег – хорошая, но немного скучная работа. И

тут – такая удача! Вам в руки сама идет возможность пустить кому-то кровь. К тому же – прекрасный шанс дать молодняку понюхать пороху. Эти ребята пришли в Компанию недавно. И еще не понимают, почему нас так боятся.

Ваша боевая команда самостоятельно может решить любую задачу. Все, что Вам нужно сделать, – дать отмашку и выдать лицензию на убийство. После этого начинается рок-н-ролл. Впрочем, Вы не страдаете патологической жестокостью. Ведь это бизнес, ничего личного! Вы готовы предоставить «коллегам» несколько вариантов на выбор:

- они могут заключить с Вами картельное соглашение. Конечно, после потери нескольких Клиентов в качестве небольшого предупреждения с Вашей стороны. Что ж, Вы готовы заключить большое водяное перемирие. И вернуться к скучной работе по сгребанию денег кайлом и лопатой;
- Вы можете забрать у «коллег» значительную часть ключевых Клиентов. После чего их бизнес войдет в штопор. И ближайшие пару лет они будут озабочены только вопросами выживания;
- если прореху залатать не удастся, Вы готовы будете прийти на помощь. За скромные, но приемлемые деньги Вы приобретете их бизнес вместе с оставшимися Клиентами;
- если «коллеги» так и не прислушаются к голосу разума и в результате обанкротятся – Вы поможете их Клиентам. Возьмете их на обслуживание на выгодных для Вас условиях. Такую же помощь Вы можете оказать наиболее ценным сотрудникам бывших «коллег».

Иметь боевую команду продаж не только престижно, но и доходно. Основная задача боевой команды продаж – завоевание и долгосрочное удержание площадей. Конкуренция на рынке постоянно растет. Тем важнее личные связи – качественный личный контакт с Клиентами. Боевая команда продаж – это машина по созданию таких связей: с нуля, на потоке, в промышленных масштабах.

Вы предлагаете качественную продукцию – и то же самое делают Ваши «коллеги». Вы предлагаете достойный сервис – как и «коллеги». Ваши цены вполне адекватны – как и у них.

Но сверх всего этого Вы предлагаете личные отношения и личное уважение. Вы предлагаете это каждому Клиенту, до которого можете дотянуться.

Мы с Вами любим наших Клиентов – искренне, страстно и абсолютно корыстно. Мы стремимся к тому, чтобы эта любовь длилась вечно.

Конечно, наш мир несовершенен. Хоть мы и стремимся к тому, чтобы все Клиенты работали с нами, так не бывает. Мы не стремимся к монополии на рынке. Все, что нам нужно, – контрольный пакет:

- больше 51 % всех Клиентов нашего рынка работают с нашей Компанией;

- больше 51 % всех платежей нашего рынка направляются в нашу Компанию.

Нравится ли Вам моя мечта? Если нравится – у Вас в руках правильная книга, чтобы осуществить эту мечту!

Для того чтобы создать боевую команду продаж, Вам необходимо следующее.

1. Определить цели, ради которых Вы создаете свою боевую команду.
2. Найти и отобрать бойцов.
3. Подготовить бойцов. Вам нужны профессионалы. Пушечное мясо ничего не решает в современных конкурентных войнах.
4. Назначить командиров, которые будут вести бойцов в бой. Прежде всего Вам необходимо быть таким командиром самому. Кого-то Вы сможете вырастить из лучших бойцов. Кого-то удастся взять со стороны. Все командиры с Вами во главе должны управлять боевой командой продаж по единым правилам.
5. Необходимо вооружить команду. Оружие продаж – технологии и стандарты. Они же используются для управления командой.

Плюс к этому нужно разобраться, как ведется современная конкурентная война с помощью активных продаж.

Итак, приступим!

#### Глава 4. Правила боя: этапы активных продаж

Основные этапы Ваших действий при активном привлечении Клиентов

1. Определение целевых сегментов рынка (Ваших целевых Клиентов).
2. Подготовка источников информации для составления списков Клиентов.
3. Составление и выверка списков Клиентов.
4. При необходимости – предварительная рассылка коммерческих предложений.
5. Первый звонок Клиенту (цель – продать встречу).
6. Встреча с Клиентом (цель – установить контакт и выявить потребности).
7. Презентация (цель – продать продукт).
8. Ответы на вопросы и заключение сделки.
9. Оформление документов и исполнение обязательств перед Клиентом.

## 10. Последующие продажи, отзывы и рекомендации.

Эта последовательность действий в целом верна и применима при массовом привлечении небольших и средних корпоративных Заказчиков. Рассмотрим подробно, как ведется работа, – этап за этапом.

### Определение целевых сегментов рынка (Ваших целевых Клиентов)

Цель любого бизнеса – заработать деньги. А миссия отвечает на вопрос: «Что мы сделаем окружающим? Такого, за что нам будут много, долго и с удовольствием платить?»

Перед началом активного привлечения Клиентов Вам необходимо определить следующее.

- Какую пользу потенциальным Заказчикам могут принести товары и услуги Вашей Компании? Какие результаты Вы можете обеспечить Вашим Клиентам? Что Вы можете предложить Клиентам такое нужное и важное для них, чтобы они платили за это неоднократно и с удовольствием?
- КТО те Клиенты, которым Ваши товары и услуги могут принести пользу и обеспечить результат? ЧТО это за Компании? Каким бизнесом они занимаются? ГДЕ они находятся?

Из ответа на вторую часть вопросов Вы и определяете целевые сегменты рынка. Это те группы бизнесов, которым потенциально могут быть интересны Ваши товары и услуги.

Например, Ваша Компания торгует стройматериалами оптом. Ваши потенциальные Заказчики, на которых можно выйти через активные продажи:

- розничные магазины стройматериалов;
- другие оптовики. Мелкие могут быть Клиентами, крупные – партнерами;
- строительные Компании;
- ремонтно-отделочные Компании;
- частные бригады, занимающиеся ремонтом и отделкой помещений;
- крупные и средние предприятия любого профиля, периодически ведущие ремонт и отделку собственных помещений;
- руководители и ключевые сотрудники всех этих Компаний. Они могут закупать у Вас товар для собственных нужд.

Предположим, что географически Вы работаете в пределах своего региона. Очевидно, что только в областном центре потенциальных Клиентов несколько сотен (если не тысяч). Количество потенциальных Клиентов сильно возрастет, если плотно проработать районы области. Другой вариант – не тратить много времени на районные центры. И выходить в



близлежащие регионы.

## Подготовка источников информации для составления списков Клиентов

Существует много источников информации, которые можно использовать при составлении списков Клиентов.

- Телефонные справочники – «Желтые страницы», «Фолиант» и многие другие. Бывают как в бумажном, так и в электронном виде. Мой Вам совет: раздобудьте все справочники по интересующим Вас регионам, какие найдете. Некоторые справочники можно взять бесплатно в офисе Компании, которая их издает.
- Базы данных предприятий. Обычно существуют в электронном виде. Имеются официальные базы данных. Например, база предприятий Комитета статистики. Или справочник предприятий Торгово-промышленной палаты. Существуют также коммерческие справочники предприятий. Некоторые из них снабжены дополнительными возможностями. Например, электронной картой города.
- Интернет-ресурсы всех видов. Особенно интересны региональные информационные порталы. Или региональные каталоги интернет-ресурсов. В некоторых из них имеются прекрасные электронные справочники предприятий. Что, если Ваши Клиенты – предприятия из определенных отраслей? Тогда Вам пригодятся каталоги интернет-ресурсов по этим отраслям.
- Реклама всех видов. Особенно рекламные газеты и журналы. С ними удобнее работать. Подпишитесь на все наиболее популярные рекламные издания. Как региональные, так и отраслевые. Анализируйте каждый свежий номер газеты или журнала с карандашом в руках. Ищите и отмечайте всех новых рекламодателей. Предприятие, которое размещает рекламу, открыто говорит: «У меня есть деньги! Возьмите их у меня!»
- Не забывайте радио, телевидение и наружную рекламу. Тренируйтесь запоминать контакты потенциальных Заказчиков везде, где Вы их видите и слышите. Старайтесь сразу же записывать их в свой рабочий журнал. Или в ежедневник. Было бы жаль забыть контакт потенциального Клиента. Особенно Клиента, который мог дать Вам самый крупный контракт в Вашей жизни.
- Еще один прекрасный источник контактов – базы Клиентов других предприятий. В некоторых случаях Вы можете получить их у знакомых предпринимателей. Просто попросите их об этом. Иногда новый сотрудник приносит с собой такую базу со своего предыдущего места работы. Кроме того, многие Компании открыто рекламируют списки своих ключевых Клиентов.

## Составление и выверка списков Клиентов

Когда источники информации наготове, пора составлять длинные списки. Такой список должен включать не менее 50-100 контактов потенциальных Клиентов. Исключение:

ограниченный рынок, когда потенциальных Клиентов лишь несколько сотен. В этом случае длинный список составляется на 20–40 контактов.

Длинный список удобно писать на обычном листе А4. На каждого потенциального Клиента – одна строчка. В ней – необходимый минимум информации: название Компании, телефоны. Если Вы ведете работу со средними и крупными Компаниями, на каждого из Клиентов в списке обязательно собирается предварительная информация – из Интернета и других источников. И делается мини-досье.

Длинные списки составляются менеджерами по продажам. После того как список составлен, он должен пройти обязательную выверку. Ее делает руководитель продаж, а впоследствии – сами менеджеры по продажам. Еще лучше, если у Вас в отделе продаж есть администратор отдела продаж, – тогда эти обязанности делегируются ему. Цели выверки:

- исключить из длинного списка Клиентов, с которыми уже работают другие бойцы;
- внести в базу Клиентов/CRM-систему новых потенциальных Клиентов. Они закрепляются за бойцом, составившим список.

Предварительная рассылка коммерческих предложений (при необходимости)

Общая схема действий при продаже всегда одинакова:

- Вы находите ключевое лицо: сотрудника Компании-заказчика, с которым можно вести переговоры по интересующим Вас вопросам;
- договариваетесь с ним о встрече;
- все остальное – установление личного контакта, выявление потребностей и сама продажа – делается уже на встречах.

Почему? Потому что на встрече Ваш арсенал воздействия на Клиента больше. В десять раз больше, чем при телефонном разговоре. Можно продавать по телефону. И у Вас всегда будет только малая часть результатов, которые можно обеспечить на личных встречах.

Даже если Вы ведете продажи промышленного оборудования в другие регионы – встречи все равно необходимы. Вряд ли Клиенты будут гореть желанием заплатить Вам несколько миллионов, если они Вас в глаза не видели. Часто сотрудники отдела сбыта какого-нибудь завода никогда не ездят к Заказчикам. Когда кому-то нужно продать станки, генеральный директор с главным инженером выезжают к Заказчику для налаживания личного контакта. Так вот: личный контакт и есть продажа. Продажами вместо отдела сбыта занимаются генеральный директор и главный инженер.

Строго говоря, достаточно сделать звонок потенциальному Заказчику. Познакомиться с ключевым лицом – и сразу назначить встречу. Но для некоторых Ваших бойцов будет тяжело так набиться в гости к незнакомому человеку. Чтобы упростить себе жизнь, эти сотрудники могут делать рассылки коммерческих предложений. Основные принципы таких рассылок:

- коммерческие предложения рассылаются по факсу или электронной почте. Делайте рассылки по электронной почте отдельными письмами. Это нужно, чтобы Ваши письма не были восприняты как спам (массовая рассылка по электронной почте нежелательной рекламы);
- имеет смысл рассылать коммерческие предложения только на те товары и услуги, которые безусловно привлекательны для большинства потенциальных Клиентов;
- из всех Ваших товаров и услуг выберите одно предложение, которое заинтересует Клиентов больше всего. Напишите рекламный анонс этого предложения. На одну страницу А4 крупным шрифтом. Оформите этот анонс в виде официального письма к Клиенту. Руководствуйтесь прилагаемыми правилами подготовки коммерческих предложений. Цель Вашего коммерческого предложения – чтобы Клиент Вам позвонил. Поэтому обязательно укажите в коммерческом предложении, кому и по каким телефонам звонить. Если рассылка идет по электронной почте – в предложении имеет смысл указать ссылку на продающую страницу (landing page) Вашего сайта, посвященную данному предложению. Или просто на страницу Вашего сайта с более развернутым описанием предложения и формой заявки.

## Основные правила подготовки коммерческих предложений

1. Основная задача коммерческого предложения – побудить потенциального Клиента связаться с Вами для получения интересующей Клиента информации и приобретения самого товара/услуги.

2. По модели воздействия рекламы AIDA коммерческое предложение должно обеспечивать прохождение Клиентом как минимум двух первых стадий воздействия:

- A – Attention (привлечь внимание) = обеспечивается коммерческим предложением;
- I – Interest (заинтересовать) = обеспечивается коммерческим предложением;
- D – Desire (вызвать желание) = обеспечивается менеджером по продажам на основе коммерческого предложения;
- A – Action (действие, результат – покупка товара/услуги) = обеспечивается менеджером по продажам.

Обратите внимание, что само коммерческое предложение тоже должно вызвать действие Клиента. Клиент, прочитав коммерческое предложение, должен связаться с Вами.

3. Главное в коммерческом предложении – заинтересовать Клиента и вызвать у него желание связаться с Вами. Донесение до Клиента максимально подробной информации о товаре/услуге не является целью коммерческого предложения. Наоборот, Клиенту нужно сообщить тот необходимый минимум информации, чтобы он был заинтересован связаться с Вами и узнать больше.

4. В коммерческом предложении главное – краткость и эффективность. Если какая-нибудь фраза не привлекает внимания Клиента и не увеличивает его заинтересованность – уберите эту фразу!

5. Идеальный размер коммерческого предложения – одна страница. В крайнем случае – две. Текст должен быть очень хорошо структурированным и легко читаемым. Лучше легко читаемый текст с интервалами и отступами на две страницы, чем мелкий, собранный «в кучу» на одной странице. Ключевые фразы в предложении должны быть выделены – жирным и/или более крупным шрифтом.

6. Первое, что Вы должны определить до того, как начнете писать коммерческое предложение, – что именно должен сделать Клиент, когда прочитает предложение. Например, следующее.

- Позвонить Вам в офис. Зачем ему это делать? Когда (как быстро, до какого срока) он должен позвонить? По какому телефону звонить? Кого спросить?
- Ответить Вам по электронной почте. Зачем ему это делать? Когда (как быстро, до какого срока) он должен ответить? На какой адрес писать?
- Перейти по ссылке на Ваш сайт и оформить заявку/сделать заказ. Зачем ему это делать? Когда (как быстро, до какого срока) действует предложение?

Разумеется, Клиент будет делать то, что нужно Вам, только если это будет нужно, полезно и интересно ЕМУ. Цель Вашего предложения – обеспечить максимально эффективное достижение этого результата.

7. Может ли коммерческое предложение САМО продать товар/услугу? НЕТ! Наивно надеяться, что бумажка может сделать то, что непросто сделать даже квалифицированному менеджеру по продажам. Задача коммерческого предложения – вывести Клиента на Вас. Продать Клиенту товар/услугу – Ваша задача.

8. Начало коммерческого предложения должно ставить перед Клиентами проблемы и вопросы, которые наверняка заинтересуют его и которые могут быть решены с помощью товара/услуги.

9. Для того чтобы Клиент принял близко к сердцу указанные в предложении проблемы и вопросы, они должны быть связаны с его личным опытом. Как говорят Траут и Райс в «Маркетинговых войнах», «Вы не можете затащить в голову Клиента ничего нового. Вы должны опираться на то, что уже есть у Клиента в голове».

10. Далее в коммерческом предложении должно быть рассказано, как и почему перечисленные вопросы и проблемы могут быть решены с помощью товара/услуги. Нужны короткие рекламные фразы. А не подробные описания!

11. Коммерческое предложение не должно содержать сложных и специальных слов и

выражений. А также специальных технических терминов – «профессионального мата».

12. Иллюстрации, рисунки, схемы и фотографии делают коммерческое предложение более интересным. Клиенты лучше и легче воспринимают такие предложения.

13. Найдите (например, в Интернете) и изучите несколько хороших коммерческих предложений по сходной тематике. «Далеко видит тот, кто стоит на плечах титанов» (Исаак Ньютон).

14. Хорошее коммерческое предложение пишется как прямая речь. Как будто Вы лично разговариваете с Клиентом. Можно успешно использовать непосредственность и эмоции.

15. Один из вариантов написания коммерческого предложения:

- Вы беседуете с напарником как с Клиентом, рассказывая о товаре/услуге;
- обязательно рассказываете о решаемых задачах и проблемах. На примере реальных жизненных ситуаций. И как они могут быть решены с помощью Вашего товара/услуги;
- найдите как можно больше аргументов, чтобы заинтересовать Клиента! На Клиента может произвести благоприятное впечатление перечень известных организаций, уже являющихся Вашими Клиентами. Или отзывы их сотрудников о Вашем товаре/услуге;
- Ваш напарник конспектирует Ваши ответы или сразу заносит их в компьютер;
- потом, используя запись разговора как исходный материал, Вы готовите коммерческое предложение. Безжалостно сокращайте исходный текст;
- общее количество смысловых единиц (абзацев, доносящих до клиента одно утверждение) в коммерческом предложении должно быть  $4 \pm 2$ .

16. В конце коммерческого предложения должно быть явное приглашение Клиента к действию. Например, такое.

- «Позвоните нам!» При необходимости – аргумент, дополнительно заинтересовывающий Клиента позвонить (одна фраза!).
- Телефон.
- Кому звонить/кого спросить. Личное обращение более эффективно.
- Максимальный эффект дает предложение, ограниченное по сроку действия (действующее до указанной даты). Если Клиент не захочет позвонить сразу после того, как он прочитал Ваше предложение, – он не позвонит никогда!
- Блок приглашения должен быть выделен в тексте коммерческого предложения. Он должен быть расположен отдельно от текста предложения (обычно в нижней части предложения),

быть заметным и легко воспринимаемым. Приглашение позвонить и номер телефона должны быть выделены достаточно крупным шрифтом и пустым пространством вокруг.

17. Распечатайте проект коммерческого предложения. Прочитайте его быстро, как читает Клиент. При этом постарайтесь представить себя на месте Клиента! Потом еще раз аккуратно вычитайте от начала до конца. Обращайте особое внимание на ошибки в словах и пунктуации. Внесите необходимые исправления.

18. Распечатайте и дайте прочитать проект коммерческого предложения нескольким Вашим знакомым. Важнее всего для Вас мнение тех знакомых, которые при изучении предложения могут поставить себя на место Клиента. Попросите знакомых внести необходимые правки. Попросите их обратить особое внимание:

- на слишком сложные слова и выражения или профессиональный жаргон;
- фразы-«балласт», которые не увеличивают привлекательность коммерческого предложения. Или читатели вообще не понимают, зачем эти фразы включили в текст;
- фразы, которые могут вызвать у Клиента негативное отношение к предложению.

19. Если это возможно – пусть подготовленное коммерческое предложение отлежится ночь. С утра свежим взглядом прочитайте его быстро, как читает Клиент. Потом еще раз аккуратно вычитайте от начала до конца. Внесите необходимые исправления. Ваше коммерческое предложение готово!

20. Не забывайте исправлять и дополнять Ваше коммерческое предложение по результатам его использования в Вашей работе с Клиентами. Только опыт и Клиенты – критерий истины!

Главное, о чем Вы должны помнить, – коммерческое предложение не продаст за Вас. Любимый подход нытиков и трусов – «я боюсь продавать, пусть за меня это сделает бумажка». Но если не можете продать даже Вы – как это сделает бумажка без Вас?

Ценность массовой рассылки коммерческих предложений не в том, что Вам позвонит куча Клиентов. Нормально, если Вам позвонит 0,5–3% из тех, кому разосланы предложения. Суть в том, что коммерческое предложение дает Вам прекрасный повод позвонить самому. Звонить Клиентам нужно через день-два после рассылки коммерческих предложений. Спросите, кому передано Ваше коммерческое предложение, – и Вас соединят с ключевым лицом. Так и куется коммерческое счастье! А те, кто боится позвонить даже после рассылки и ждет, когда Клиент позвонит ему сам? Они не бойцы, не помощники в продажах, не опора Компании.

Впрочем, рассылки коммерческих предложений делать не обязательно. Чаще всего лучший метод – сесть и звонить. Работу нужно строить, исходя из индивидуальных личных качеств Ваших бойцов.

Индивидуальный подход к сотрудникам

- Распишите вместе с сотрудником его сильные и слабые стороны для коммерческой работы.
- Разработайте индивидуальную технологию продаж для данного сотрудника, исходя из его личных качеств.
- Кто-то больше сможет работать на предварительных рассылках электронной почты и факсов с последующей прозвонкой.
- Кто-то скорее сможет работать по рекомендациям, связям и т. д.
- Кто-то силен в налаживании доверительных отношений. Его можно использовать для реанимации ранее пройденных Клиентов.
- Кто-то имеет большой жизненный опыт, но тяжело устанавливает холодный контакт. Его можно использовать в паре с молодыми бойцами для «дожима». Цель – повышение эффективности встреч и доведение переговоров до продажи.
- Кто-то хорошо делает холодные звонки. Его можно использовать для «вспашки целины» – установления массовых контактов с новыми Клиентами.
- Кто-то может эффективно делать массовые холодные визиты. Его работа может строиться по географическому принципу: офисные муравейники и отдельные офисы/салоны в уважаемых районах города.

Первый звонок Клиенту (цель – продать встречу)

### Основные правила первых звонков

- Звонки удобнее делать в пакетном режиме. То же самое касается и встреч, и подготовки документов. И вообще всего, что Вы делаете в коммерческой работе.
- Эффективный первый звонок продолжается не больше пяти минут (на шестой минуте эффективность резко снижается). Идеально – две минуты на звонок. За 50 минут можно сделать 10–15 звонков. Потом – перерыв 10 минут. В этом режиме можно делать звонки часами и сотнями. Хороший знак, если молодой боец делает 30–50 первых (холодных) звонков в свой первый рабочий день.
- Эффективнее всего делать звонки по специальной технологии. Середнячок, вооруженный технологией, сработает эффективнее опытного бойца, который импровизирует при звонках. При импровизации встречу удастся назначить в одном случае из 10–20 звонков. Технология позволяет назначать одну-три встречи из пяти звонков. Технология первого звонка входит в число документов и стандартов, используемых в продажах. Когда мы создаем систему продаж, мы всегда разрабатываем этот документ одним из первых.
- Общая последовательность действий при первом звонке:

– выход на ключевое лицо – сотрудника Компании, с которым можно вести переговоры по

Вашему вопросу;

- представиться самому и познакомиться с ним. Должны быть названы имена обоих собеседников;
- кратко представить свою Компанию. Лучше всего сказать о том, чем Вы можете быть интересны и полезны Вашему собеседнику и его Компании;
- заинтересовать собеседника и назначить встречу;
- если Вам удалось установить контакт с ключевым лицом – самое время переносить информацию о Компании-заказчике в Ваш рабочий журнал.

Встреча с Клиентом (цель – установить контакт и выявить потребности)

Основные правила первых встреч с Клиентом

- В начале встречи необходимо установить личный контакт. Представиться, познакомиться. Помогает небольшой разговор на отвлеченные темы (small-talk).
- Ваша следующая задача – выявить потребности Клиента. Одновременно Вы усиливаете личный контакт. Первые вопросы, которые лучше всего задавать Клиенту, – вопросы по Карнеги.
- Что самое важное из того, чем занимается Ваша Компания?
- Что в бизнесе Вашей Компании вызывает Вашу особенную гордость?
- В чем конкурентные преимущества Вашей Компании?
- Какие эксклюзивные товары и услуги имеются у Вашей Компании?
- Ваша цель – определить, чем Вы можете быть полезны Клиенту. Вы ставите диагноз, как доктор. Какие задачи, вопросы и проблемы Клиента можно решить при помощи товаров и услуг Вашей Компании?
- Хорошее выявление потребностей занимает от получаса до полутора часов. Именно поэтому его лучше делать на встрече. Никто не будет говорить с Вами по телефону настолько долго!
- При переговорах с Клиентами, находящимися на большом расстоянии от Вас, встречу иногда можно заменить переговорами по Skype, назначенными со всей возможной серьезностью и с соблюдением протокола.
- Ваше основное оружие при выявлении потребностей – задавание вопросов. Задавайте вопросы так, чтобы Клиент сам сформулировал, что ему нужно. Потом сделайте предложение Клиенту его же словами. Такое предложение он воспримет как родное!



• Пока Вы не определили, чем Вы можете быть полезны Клиенту, Вы не имеете права делать ему предложение. На этом строится классическая отстройка при вопросах Клиента о цене: «Прежде всего нам необходимо определить, что Вам нужно. И чем именно наша Компания может быть Вам полезна. У нас есть стандарт: мы никогда не предлагаем Клиенту то, что ему не нужно. Поэтому, как только мы определим, что Вам нужно, и Вы подтвердите, что Вам нужно именно это, цена сразу же будет названа».

Презентация (цель – продать Продукт)

В целом все просто.

• Вы предлагаете Клиенту именно то, что ему нужно и обеспечит ему необходимый результат.

• Вы должны согласовать с Клиентом все условия Вашего предложения:

– перечень предоставляемых товаров и услуг;

– объемы и сроки поставок;

– все необходимые дополнительные условия;

– и самое важное – какой результат получит Клиент.

• Пока все это не согласовано – цена не может быть названа. Пока Клиент не уверен, что ему нужно именно то, что Вы предлагаете, любая названная цена будет чрезмерна. А если Вы предложите что-то бесплатно – ему будет совершенно неинтересно тратить на это свое драгоценное время. Поэтому пусть сначала Клиент подтвердит, что ему нужно именно то, что Вы предлагаете. А потом называйте цену!

Ответы на вопросы и заключение сделки

Хотелось бы, чтобы после Вашего предложения Клиент сразу был готов Вам отдаться. Однако в реальной жизни так бывает редко. Разве что Клиент уж очень сильно Вас хочет.

Большинство Клиентов после Вашего предложения начинают кокетничать и кочевряжиться. Это хороший знак. Если бы Ваше предложение не было интересно Клиенту, он бы Вас давно выгнал. И перестал бы тратить на Вас свое время.

Вопросы и возражения Клиента показывают, что в целом Ваше предложение ему интересно. И отдаться Вам он не прочь. Но ему препятствуют неуверенность и сомнения. И он хочет, чтобы Вы ему помогли: развеяли сомнения, дали гарантии, уговорили. Как в анекдоте: «А поцеловать?»

При консультативной продаже Вы всегда предлагаете Клиенту именно то, что ему нужно. Если сделка состоится – в выигрыше окажутся обе стороны. Ваша задача как профессионала – убрать все препятствия с пути заключения сделки. И тогда Вы с Клиентом сольетесь в

экстазе.

Оформление документов и исполнение обязательств перед Клиентом

Вы обо всем договорились и ударили по рукам? Замечательно! Только от этой договоренности денег в Вашем кармане не прибавится.

Вся наша работа – общение. Но весь результат – бумага:

- коммерческое предложение с условиями сделки;
- договор, подписанный с Клиентом;
- счет, который Клиент должен оплатить;
- копия платежки Клиента, сброшенная Вам по факсу;
- строчка в Вашей банковской выписке, показывающая, что деньги пришли;
- накладная, показывающая, что товар отгружен;
- акт выполненных работ, свидетельствующий, что услуги оказаны;
- и даже наличные – это тоже бумага!

Профессиональный менеджер по продажам использует каждую возможность, чтобы приблизиться к успешному завершению сделки. И контролирует сделку не только до подписания документов и получения оплаты от Клиента, но и дальше. До исполнения обязательств перед Клиентом и получения документов, подтверждающих это.

**МОРАЛЬ:** когда Вы договорились с Клиентом и ударили с ним по рукам, это еще не Ваш Клиент. Когда Вы подписали с ним договор и выставили ему счет – это еще не Ваш Клиент. Когда он сказал, что заплатил Вам, – это еще не Ваш Клиент. Когда к Вам поступили деньги Клиента – это все еще не Ваш Клиент. Когда Вы получили документальное подтверждение, что обязательства перед Клиентом исполнены полностью, – у Вас может закрадываться первое подозрение, что это, может быть, Ваш Клиент. Но только если после этого Клиент заплатил Вам еще раз, это подозрение может перерасти в уверенность. Δ

Последующие продажи, отзывы и рекомендации

Этот последний этап делает разницу между новичком и профессионалом. Все мысли новичка – только о том, как любой ценой сделать продажу. Когда Клиент платит, новичок просто без ума от счастья. Наконец-то все закончилось – и неожиданно успешно! Профессионал знает, что в этот самый момент настоящая работа только начинается.

Вы можете заработать деньги, сделав продажу. Путь к настоящим деньгам открывается, когда Вы делаете Клиента довольным. Довольный Клиент будет покупать у Вас вновь и

вновь. Эти продажи Вы будете делать легко, просто и с огромным удовольствием. Если, конечно, будете делать довольному Клиенту дополнительные предложения. И вылизывать его с ног до головы. Новички не делают ни того, ни другого. Из-за чего и упускают из рук свою удачу.

Еще одна полезная вещь, которую может дать Вам довольный Клиент, – рекомендации. Благодаря одному Клиенту, который дает Вам хороший доход, Вы можете получить еще многих таких же замечательных Клиентов. И такие же отличные источники постоянного дохода.

Несколько идей, как работать с постоянными Клиентами

- Старайтесь быть полезными Клиенту. Присылайте ему ссылки на полезные интернет-ресурсы, давайте ему полезную информацию и т. д.
  - К ключевым Клиентам нужно ходить в гости постоянно: просто так, без специального повода. Используйте каждую представившуюся возможность для продажи – или для укрепления отношений. Спрашивайте, как у Клиента дела. Если все хорошо, можно брать рекомендации и предлагать новинки. А если что-то не в порядке – будьте ему полезным. Сделайте что-то бесплатно. Например, пришлите Клиенту статью на интересующую его тему. И сделайте дополнительную продажу!
  - Предлагайте постоянному Клиенту все, что есть в наличии. Если Клиент заинтересуется, продать будет легко. А если Вы ему ни о чем не рассказали – как он может заинтересоваться? Не старайтесь решить за Клиента, что ему нужно: у него может быть другое мнение. В любом случае оставляйте информацию. Просите Клиента воспользоваться информацией самому или передать ее тому, кому она может быть полезна. Пусть его знакомый позвонит Вам и скажет, что звонит по рекомендации данного Клиента! Для Клиента это способ поднять собственную значимость, для Вас – бесплатная реклама.
  - К ключевым Клиентам нужно ходить в гости не реже раза в месяц. Удобно делать это в пакетном режиме. Сделайте все визиты сразу, за несколько дней. Перед началом визитов готовьте «новинки», появившиеся за месяц с момента последнего обхода. Либо новые предложения, либо старые предложения в новой упаковке. Ваша задача – предложить их всем Клиентам, к которым Вы зайдете. Чем-то они заинтересуются сами. А что-то (по Вашей просьбе) передадут своим знакомым, которым это может быть полезно.
  - Не стесняйтесь спрашивать рекомендации! Эффективнее не тянуть много раз по одному-два контакта, а сделать следующее.
- Специально встретиться с Клиентом. И открыто попросить его о помощи в важном для Вас вопросе.
- Взять у него 30 (!) или как минимум 20 контактов его знакомых. Неважно, близких или далеких. Всех, кого хотя бы с какой-то вероятностью могут интересовать Ваши товары и услуги.

– Самый лучший метод – когда Клиент последовательно просматривает свою записную книжку, а потом – свою визитницу. И сообщает Вам все более или менее подходящие контакты. У некоторых Клиентов так можно получить и 50, и 100 контактов! Особенно у тех, кто сам занимается продажами.

– Уточните, где Вы можете сослаться на Клиента, давшего Вам этот контакт, и где этого делать не стоит. В некоторых случаях Вы можете договориться с Клиентом, чтобы он позвонил и представил Вас своему знакомому. Или даже организовал Вам встречу со своим знакомым.

– Вы получили большой список рекомендаций – поздравляю! На следующих встречах не забывайте спрашивать Клиента, не появился ли кто-то новый, кому могли бы быть интересны Ваши товары и услуги? Две-три дополнительные рекомендации – тоже хлеб!

## Особенности переговоров с крупными корпоративными Заказчиками

Особенность ведения таких переговоров в том, что Вам приходится иметь дело не с одним ключевым лицом, а сразу с несколькими сотрудниками Компании-заказчика. Эти сотрудники составляют центр принятия решения (он же – круг влиятельных лиц) по интересующему Вас вопросу. При этом все они могут иметь совершенно разные точки зрения на то, что нужно их Компании и что имеет смысл заказывать и закупать. Вдобавок при принятии решений они в большинстве случаев руководствуются своими личными интересами, крайне слабо связанными с интересами их Компании.

## Этапы работы с крупным контрактом

Ведение переговоров с крупным корпоративным Заказчиком условно можно разбить на три укрупненных этапа.

### 1. Выход на Клиента (на ключевое лицо):

- холодные телефонные звонки и холодные визиты;
- входящие обращения Клиентов;
- выход через «агента влияния»;
- знакомство по рекомендации;
- бизнес-тусовки;
- «случайные» встречи;
- «корпоративные сводники».

### 2. Определение и проработка круга влиятельных лиц (центра принятия решений) + подготовка предложения:

- кто эти люди;
- каково их участие в принятии решения;
- каковы их полномочия;
- что это за люди;
- каков их личный интерес в Вашем предложении;
- каковы их отношения друг с другом;
- каковы их отношения с Вами и Вашими коллегами.

С КАЖДЫМ из ключевых лиц:

- установить личный контакт;
- выяснить возможные интересы Компании;
- выяснить (согласовать) возможные личные интересы;
- предварительно согласовать предложение.

Важно: каждому из ключевых лиц нужно дать возможность высказать, что нужно Компании и ЛИЧНО ЕМУ.

3. Предложение, финальные переговоры и постпродажное сопровождение.

- Подготовка совещания с участием кворума влиятельных и решающих лиц.
- Представление предложения без цен (если цена не является очевидным конкурентным преимуществом).
- Предварительное согласование предложения.
- Переход к финальной стадии.
- «Дожим» (в том числе переговоры о цене).
- Подписание документов, получение денег.
- Контроль исполнения обязательств перед Клиентом + подписание документов, подтверждающих исполнение обязательств.
- Дополнительные продажи.
- Рекомендации.

Рассмотрим эти этапы последовательно, начиная с различных вариантов выхода на Клиента.

## Первый этап: выход на клиента

Работа с Клиентом начинается с выбора Клиента: той Компании, которую Вы хотите сделать своим Заказчиком. Цель первого этапа – встреча с одним из ключевых лиц Компании-заказчика, входящим в круг влиятельных и решающих лиц, с которыми можно вести переговоры по интересующему Вас предложению.

Существуют различные варианты выхода на такого ключевого сотрудника. Традиционный способ выхода на ключевых лиц при массовой проработке небольших и средних корпоративных Заказчиков – холодные телефонные звонки и холодные визиты. Однако для выхода на крупные корпорации это не самый эффективный вариант.

То же можно сказать и о входящих обращениях Клиентов. Всем нам хотелось бы, чтобы самые крупные корпоративные Заказчики звонили нам и хотели с нами работать. К сожалению, это вряд ли возможно.

На самом деле такое чудо иногда все же может случиться. Вероятность такого события выше, если Вы входите в число признанных лидеров в своей области. По моему опыту, в достижении этого результата Вам могут помочь:

- Ваши экспертные статьи, размещенные в деловых и профессиональных газетах и журналах. Или в Интернете на наиболее признанных сайтах;
- Ваши книги;
- Ваша засветка в новостях;
- иногда – Ваше участие в выставках.

Вот, собственно, и все.

В любом случае если серьезные Компании и будут самостоятельно к Вам обращаться, то довольно редко. Наивно думать, что благодаря таким обращениям Вы выполните план продаж.

В целом обычные методы выхода на Клиентов не слишком эффективны, когда речь идет об особо крупных корпоративных Заказчиках. Значительно более эффективными в этом случае являются специальные методы выхода на Клиентов. К ним относятся:

- вербовка и использование «агентов влияния»;
- знакомство с Клиентом по рекомендации. Мы в своей работе выделяем семь уровней рекомендаций;
- знакомство с потенциальными Клиентами на бизнес-тусовках. Как вариант

самостоятельная организация и проведение бизнес-тусовок;

- использование «случайных» встреч – и как источника постоянного притока потенциальных Клиентов, и как способа вхождения в доверие к интересующему Вас Клиенту;
- задействование «корпоративных сводников» для выхода на наиболее значимых и труднодоступных потенциальных Клиентов и партнеров.

Подробно обо всех этих способах выхода на крупных корпоративных Заказчиков рассказывается в моей книге «Большие контракты» (ИД «Питер», 2008–2014). Там же приведены примеры из практики, иллюстрирующие, как эти способы применяются в реальной коммерческой работе.

Второй этап: определение и проработка круга влиятельных лиц, подготовка предложения

Итак, мы вышли на одного из ключевых сотрудников Компании-заказчика, установили с ним личный контакт и начали общение. Первый этап проработки Клиента завершен, начинается второй. Цели этого этапа:

- полностью выявить круг влиятельных лиц (центр принятия решения) по Вашему вопросу;
- подготовить такое предложение со стороны Вашей Компании, которое поддержали бы (или которому не слишком сильно сопротивлялись бы) все сотрудники Компании-заказчика, входящие в этот круг влиятельных лиц;
- подготовить всех сотрудников из этого круга влиятельных лиц к принятию Вашего предложения.

В крупных организациях абсолютное большинство существенных вопросов в одиночку не решаются. По каждому вопросу имеется несколько влиятельных лиц. Большинство из них не может сказать Вам «да», но их «нет» капитально портит Вам жизнь. Или даже губит Ваше предложение на корню.

Также имеется как минимум одно решающее лицо, которое принимает окончательное решение и выделяет деньги. Но, как правило, без влиятельных лиц решающее лицо тоже ничего не решает. Вместе влиятельные лица и решающее лицо образуют тот самый круг влиятельных лиц (центр принятия решения) по нашему вопросу, который нам нужен.

Чтобы максимально эффективно продвинуть Ваше предложение, Вам необходимо познакомиться и выстроить личные отношения с каждым человеком, входящим в круг влиятельных лиц. Вы можете встречаться с этими людьми индивидуально. В других случаях уместно собрать на встречу с Вами сразу несколько человек из круга влиятельных лиц. И обсуждать с ними интересующие вопросы одновременно.

С каждым из этих ключевых лиц все традиционно начинается со знакомства и представления сторон. Потом идет установление личного контакта, возможен небольшой разговор на отвлеченные темы. И только потом Вы постепенно переходите к выявлению

потребностей Компании-заказчика в товарах и услугах Вашей Компании – с точки зрения данного ключевого сотрудника.

Еще в самом начале второго этапа Вам необходимо максимально точно вычислить всех тех людей, которые входят в круг влиятельных лиц по интересующим Вас вопросам. По каждому из них Вам необходимо выяснить:

- кто этот человек: ФИО, должность, положение, занимаемое в организационной структуре предприятия;
- каково участие данного человека в принятии решения по Вашему вопросу;
- каковы его полномочия при обсуждении и решении Вашего вопроса;
- что это за человек: характер, манера общения и поведения, к какому психологическому типу Клиента он относится;
- каков может быть его личный интерес в принятии Вашего предложения.

Также необходимо выяснить – и чем раньше, тем лучше, – каковы отношения ключевых лиц друг с другом. Внутри большинства крупных организаций идет клановая борьба. Есть несколько наиболее сильных функционеров, каждый из которых претендует на больший доступ к ресурсам организации, а также на увеличение личной власти. Каждый из таких лидеров фракций формирует вокруг себя группу поддержки. Изначально подобная группа складывается из сотрудников подчиненных ему подразделений. Дополнительно к этому лидеры фракций стремятся завербовать в свою группу поддержки руководителей и сотрудников других подразделений и Компаний. В этой ситуации сотрудники, не входящие ни в одну из фракций или пытающиеся поддерживать нейтралитет, часто становятся наиболее бесправными и угнетаемыми.

Если Вы собираетесь сделать предложение на серьезную сумму, сам факт принятия такого предложения и выделения соответствующего финансирования усиливает ту фракцию, которая его продвигала. Именно поэтому Вам нужно правильно выбрать с самого начала, через каких ключевых лиц продвигать свое предложение. Скорее всего, эти ключевые лица входят в ту или иную фракцию. Вполне возможно, что Ваше предложение будет поддержано другими сотрудниками из той фракции, в которую входит продвигающее Ваше предложение ключевое лицо. Зато ему могут препятствовать ключевые лица из других фракций, враждебных данной. Вы сильно рискуете, если Ваше предложение продвигают сотрудники фракции, позиции которой на данный момент слабы. Ключевые лица более сильных конкурирующих фракций могут зарубить Ваше предложение на корню. Лично против Вас они ничего не имеют. Но Вам от этого не легче.

Иногда, чтобы успешно продвигать свое предложение в подобной ситуации, Вам приходится играть «своего среди чужих, чужого среди своих». Внешне Вы показательно поддерживаете нейтралитет. А с глазу на глаз всячески показываете представителям сразу нескольких враждующих фракций, что Вы, конечно же, их человек.



Не менее важно, каковы отношения ключевых лиц с Вами и Вашими коллегами. Если Ваш менеджер по продажам неприятен ключевому лицу, с которым он ведет переговоры, – сделки Вам не видать как своих ушей. С другой стороны, хорошие отношения и личная симпатия между Клиентом и коммерсантом сильно способствуют успеху переговоров.

Если переговоры не продвигаются из-за негативного отношения Клиента к Вашим сотрудникам, можно применить прием «замена менеджера на Клиенте».

## ПРИМЕР

Одна моя знакомая организация, занимающаяся лицензионным компьютерным обучением, пыталась склонить к сотрудничеству крупное предприятие из структуры «Газпрома». Решение вопроса упиралось в одного из руководителей средней руки организации-заказчика. Именно он принимал решение о том, какие программы обучения заказывать, и представлял предложения на рассмотрение высшему руководству. По своему характеру он был «мерзким запрещалой». На коммерческие предложения он смотрел с таким выражением лица, как будто ему принесли редкую гадость. А на принесшего это предложение коммерсанта – с явным неудовольствием.

Сначала с ним пробовала выстроить отношения коммерческая директриса. Яркая, привлекательная, умная, одна из сильнейших известных мне переговорщиков. Полгода усилий, результат – ноль.

Клиента передают начальнику отдела продаж. Мужик лет сорока, серьезный, строгий, аналитического склада ума. Прекрасно знает специфику. Очень опытный. Еще полгода переговоров, результат – ноль.

Клиента передают одной из опытных сотрудниц отдела продаж. Возраст – чуть за тридцать, рыжеволосая, очень активная, в высшей степени корыстная. Еще девять месяцев переговоров, результат – ноль. Клиента помещают в «резерв».

Еще через два месяца на работу в отдел продаж приходит новая сотрудница. Молодая девчонка, которая до этого работала в той же Компании секретарем. Ей составляют начальную клиентскую базу. В числе прочих Клиентов в ее базу попадает тот самый «гиблый» Клиент.

На второй месяц ее работы с этим Клиентом начались продажи компьютерных курсов. И сразу – в крупных объемах.

Лично мне кажется, что у данного Клиента было инстинктивное отторжение всех коммерсантов. А молодая девчонка этого отторжения не вызывала. Возможно, по отношению к ней у него сработало что-то вроде отцовского рефлекса. Δ

Говорят, что эффективнее всего продажи идут у прирожденных коммерсантов. На самом деле тут все не так просто. Каждый переговорщик, как и любой человек, относится к тому или другому психотипу личности. Действительно, одни психотипы больше способствуют

успеху в продажах, чем другие. Но здесь нет абсолютных плюсов или минусов – нужно сообразовываться с ситуацией.

Например, «целеустремленные» коммерсанты могут быть весьма эффективны в переговорах с «целеустремленными» или «властными» Клиентами. А вот чтобы успешно вести переговоры с «предусмотрительными» Клиентами, «целеустремленным» нужно серьезно тренироваться и корректировать свой стиль продаж. Многие «целеустремленные» так и не могут научиться договариваться с «предусмотрительными» Клиентами. В таком случае имеет смысл передавать таких Клиентов «властному-имиджевому» коммерсанту-коллеге, у которого шансов договориться с «предусмотрительным» Клиентом все же больше.

«Властные-имиджевые» коммерсанты хорошо продают разные пафосные, стильные, имиджевые, VIP товары и услуги. Они – те, кого Блейр Сингер в своей книге «Собаки продаж» называет «пуделями». С продажей каких-то других, непафосных и не особо имиджевых товаров и услуг у «властных-имиджевых» могут возникнуть серьезные трудности.

Считается, что «дружественные» коммерсанты – это коммерсанты от Бога. Оказывается, это верно далеко не всегда. Их конек – перетащить к себе Клиента, который по-любому покупает нечто, и нужно, чтобы он покупал это нечто у Вас. То есть, допустим, он по-любому покупает металлопрокат тоннами. Вопрос о том, покупать или нет, у него не стоит. Вопрос только в том, у кого купить. Вот тут «дружественный» коммерсант очень эффектно может перетянуть Клиента на свою сторону.

Слабое место «дружественных» коммерсантов – когда нужно предложить Клиенту что-то, что он может купить, а может и не купить. Что-то новое, что-то связанное с развитием и инвестициями. Например, предложить Клиенту приобрести новую производственную линию или построить ему систему финансового менеджмента. В таких продажах самое главное – привести Клиента к принятию решения. «Дружественный» коммерсант на это патологически не способен. Заставить Клиента что-то сделать он просто не в состоянии. И в подобных продажах он смотрится очень бледно.

Зато почти нет сомнений, что практически в любых продажах самый худший тип коммерсанта – «властный-доминирующий».

Исходя из всего этого, имеет смысл отслеживать типаж коммерсантов Вашей команды еще на этапе отбора сотрудников. У нас есть специальный комплект анкет, который позволяет с высокой точностью определить, к какому типу относится каждый из соискателей и чего от них можно ждать. Лучше, проверив это, сразу принять в команду более подходящих сотрудников, чем потом долго и бесполезно мучиться с неподходящими. О том, как бесплатно получить от нас этот комплект анкет, будет сказано в одной из следующих глав этой книги.

Итак, Вы полностью выявили круг лиц, принимающих решения. Теперь Вам необходимо встретиться с каждым из них, познакомиться, установить личный контакт.

После этого необходимо прощупать, какие потребности у Компании, с точки зрения данного ключевого лица, могут быть в том, что Вы можете предложить. У каждого из ключевых лиц может быть своя точка зрения относительно того, что нужно Компании. У разных ключевых лиц эти точки зрения могут сильно не совпадать. В этом одна из основных сложностей продаж крупным корпоративным Заказчикам. Если ключевые лица не могут договориться между собой о том, что нужно их Компании, не пройдет ни одно предложение. В этом и заключается одна из важных целей второго этапа переговоров. Выясняя точки зрения различных ключевых лиц и согласовывая с ними свои предложения, Вы должны привести их точки зрения к общему знаменателю. Только тогда можно переходить к третьему этапу и «дожимать» сделку.

Но интересы Компании – это еще не все. На самом деле интересы Компании – это миф, дымовая завеса. Важно, каковы личные интересы ключевых лиц. Ради чего им продвигать Ваше предложение? Что они получают лично для себя, если Ваше предложение будет принято?

Не следует думать, что личные интересы сводятся к банальным откатам. Наиболее распространенный личный интерес корпоративных руководителей – защита от рисков. Что практически тождественно таким понятиям, как «прикрыть свою задницу» и «как бы чего не вышло». В таких случаях не очень-то получается увлечь Клиента грядущими перспективами. Зато очень полезно напугать Клиента до полусмерти близкими неприятностями, рисками и форс-мажорами. И убедить Клиента принять Ваше предложение, чтобы защититься от этих рисков.

Другому Клиенту будет интересно принять Ваше предложение, чтобы поднять престиж своей Компании, а вместе с ним – свой собственный. Кому-то хочется заполучить за счет Компании новую игрушку. Кому-то греет душу, что благодаря принятию Вашего предложения именно на бюджет его отдела будет дополнительно израсходовано 15 миллионов.

Наконец, есть Клиенты-карьеристы, которых интересует Ваше предложение, если оно способствует развитию бизнеса их Компании и увеличению ее доходов. Эти достижения и результаты они хотят записать на свой счет, чтобы использовать это в дальнейшем подъеме по карьерной лестнице. Ирония в том, что они в этом случае будут действовать как раз в интересах Компании.

Так или иначе, с каждым из ключевых лиц Вам необходимо выяснить, в каких Ваших предложениях может быть заинтересована его Компания – с его точки зрения. И одновременно прощупать, в чем здесь может заключаться его личный интерес, ради которого он будет продвигать Ваше предложение. После этого Вы сможете сделать предварительное предложение (пока без цен) и согласовать его в общих чертах с данным ключевым сотрудником.

Поскольку точки зрения нескольких ключевых лиц могут существенно различаться, Вам может потребоваться проводить такие встречи раз за разом, пока Вы не приведете их точки зрения к общему знаменателю. Ваша цель – прийти к общему предложению, предварительно

согласованному с каждым из ключевых лиц. В лучшем случае каждый из них должен быть серьезно заинтересован в Вашем предложении, активно поддерживать его и продвигать. Как минимум часть ключевых лиц должна поддерживать Ваше предложение, остальные – сохранять нейтралитет. Только после этого можно переходить к третьему этапу.

Третий этап: предложение, финальные переговоры и постпродажное сопровождение

Вы многие месяцы обхаживаете крупного Заказчика. Проводите множество встреч с его ключевыми сотрудниками. Обсуждаете и уточняете все детали предложения. Наконец, готовите окончательное предложение с ценами. Отсылаете его Заказчику по электронной почте. И... тишина. На Ваше предложение – никакой реакции. Вы пытаетесь связаться с Клиентом сами. По телефону с Вами общаются неохотно, встречаться не хотят. Что происходит с Вашим предложением – непонятно. Через некоторое время Вы узнаете, что контракт достался конкурентам.

Какая грустная история! И как часто происходят такие истории! Причем винить в том, что контракт потерян, Вам остается только себя. А чего Вы ожидали? Как только Вы прислали предложение с ценами, Клиенту Вы больше не нужны. Он кинет Ваше предложение в папку с предложениями от других таких же раздолбаев, как Вы. Скорее всего, после этого для Вашего предложения все будет кончено. А контракт получит Ваш конкурент, который лично привезет свое предложение Клиенту. И на месте обо всем с ним договорится.

Еще одна привычная картина: Вы ведете переговоры с руководителем среднего звена. Обсудили с ним финансовые условия, уточнили все нюансы. После чего он говорит: «Теперь я представлю Ваше предложение на рассмотрение руководству». Через неделю он сообщает Вам, что Ваше предложение не прошло: «Я-то был за, но трое других – против, а директор прислушивается к их мнению».

А чего Вы ожидали? Вы опять угробили свое предложение своими же руками. Эти трое ключевых лиц Вас в глаза не видели. Личные отношения Вы с ними не выстроили, доверия к Вам у них нет. Предложение с ними не согласовано. Их точка зрения на то, что нужно их Компании, в предложении не учтена. И может быть прямо противоположна Вашему предложению. Тем более непонятно, ради каких личных интересов они должны поддержать Ваше предложение. Скорее всего, Ваше предложение им совершенно неинтересно. Вот они и выкинули его в мусор.

Опять же неизвестно, как представлял Ваше предложение тот сотрудник, с которым Вы его обсуждали. Наверняка Вы сами могли бы представить свое предложение значительно лучше. Например, мог ли этот сотрудник достойно ответить на каверзные вопросы, которые задавали другие участники совещания? Никаких шансов!

Практически любое предложение обречено на провал, если его представлять Клиенту таким образом. Как можно наиболее эффективно представить Ваше предложение Клиенту, чтобы вероятность успеха была максимальной?

- Предложение нужно согласовать со всеми ключевыми лицами заранее.

- Собрать весь круг влиятельных и решающих лиц со стороны Заказчика в одно и то же время в одном и том же месте. Чтобы все нюансы предложения и финансовые условия могли быть согласованы со всеми ними одновременно. И они точно могли бы принять Ваше предложение прямо там, на месте.
- Представлять Ваше предложение должны Вы сами, а не кто-то из сотрудников Заказчика. Впрочем, поддержка сотрудников Заказчика Вам не повредит. Но Вы должны лично участвовать в этой ключевой фазе переговоров от начала до конца.
- Необходимо, чтобы у Вас было достаточно времени в запасе, чтобы довести переговоры до принятия решения и на месте «дожать» сделку.
- И уж тут – «дожимайте»! И сразу же на месте сделайте максимум возможного, чтобы зафиксировать достигнутую договоренность. Выпишите счет, подпишите на месте договор или хотя бы договор о намерениях. Еще лучше – если Клиент сразу завизирует Ваш счет на оплату. И через час у Вас на руках уже будет копия соответствующей платежки. В общем, сделайте максимум возможного. Тогда, как бы ни обернулась ситуация, сожалеть будет не о чем.

Раз именно такая схема завершающей стадии переговоров наиболее эффективна, значит, к ней мы и будем стремиться.

Чтобы представить Ваше предложение и «дожимать» сделку подобным образом, необходимо организовать встречу, в которой со стороны Заказчика участвовал бы кворум ключевых лиц, то есть все влиятельные и решающие лица, необходимые и достаточные для принятия решений, включая финансовые.

Опытный переговорщик может при организации такой встречи набрать себе дополнительные очки. Понятно, что на этой встрече должны быть все те ключевые лица, без которых принятие данного решения не обойдется. С другой стороны, если в Компании-заказчике есть влиятельный сотрудник, который напрямую не входит в данный кворум, но поддерживает Вас – почему бы его не пригласить на это совещание? Наконец, что делать, если кто-то из ключевых лиц весьма негативно относится к Вашему предложению? Почему бы не назначить совещание на то время, когда этот сотрудник будет в отъезде или в отпуске? Главное, чтобы в случае его отсутствия по объективным причинам решение могло быть принято и без него.

Итак, кворум собран, встреча началась. Сначала необходимо еще раз представить окончательный вариант Вашего предложения. Пока – без цен. Озвучив предложение, Вы должны утвердить его персонально с каждым участником кворума.

Когда предложение без цен согласовано и утверждено, следующий вопрос – хватит ли времени для финальных переговоров о цене и «дожима» сделки? Если хватит – хорошо, идем дальше. Если времени явно недостаточно – переносим обсуждение на следующую встречу и здесь же на месте ее назначаем. Пока все ключевые лица в сборе.

Переговоры по цене и «дожим» сделки я рекомендую проводить по моей авторской технологии «финальная стадия переговоров». Ей посвящена отдельная глава в моей книге «Большие контракты». Это абсолютно эксклюзивная и весьма эффективная технология, которую я разработал после 17 лет постоянных переговоров и продаж. После чего еще несколько лет оттачивал ее и совершенствовал. Если Вы хотите овладеть этой технологией на практике, получив ее непосредственно от автора, это можно сделать на одном из моих тренингов «Большие контракты».

Вы пришли с Клиентом к соглашению и ударили с ним по рукам? Это еще ничего не значит. Во всяком случае, это еще не продажа. Вся наша работа – это говорильня. А весь ее результат – это бумага. Договоры, счета, акты, накладные, счета-фактуры... Чтобы совершилась продажа, необходимо не только подписать договор и выставить счет. Необходимо выжать из Клиента оплату и получить документальное подтверждение, что деньги пришли. Обычно это строчка в банковской выписке.

Начинающий коммерсант может думать, что раз деньги пришли – продажа произошла и сделка состоялась. Более опытный коммерсант знает, что необходимо держать сделку под личным контролем. Чтобы убедиться, что обязательства перед Клиентом исполнены полностью. И что не менее важно – получить документальное подтверждение исполнения обязательств. Например, акт выполненных работ.

После этого коммерсант-середнячок вздыхает с облегчением. Слава Богу, все закончилось! Сделка завершилась успешно!

А настоящий профессионал знает, что самый важный этап его работы с Клиентом только начинается. Тот этап, который как раз и приносит прибыль и сверхприбыль Компании. То, ради чего и была проделана вся предыдущая работа. Это:

- последующие и повторные продажи;
- рекомендации другим потенциальным Клиентам.

Успешно развивая отношения с постоянными Клиентами и работая по их рекомендациям, Вы выйдете на новый уровень. На этом уровне Вам не придется выживать от сделки до сделки. Клиенты, продажи и деньги идут к Вам мощным непрерывным потоком. Ваша цель – чтобы на этот уровень как можно скорее вышел каждый боец Вашей команды. Δ

Дело осталось за малым – создать Вашу боевую команду продаж! И в первую очередь Вам нужно будет набрать сотрудников в Ваш отдел продаж. О том, как это сделать, мы и поговорим в следующей главе.

## Глава 5. Отбор бойцов

Когда Вы хотите создать отдел продаж, Вам нужны бойцы – менеджеры по продажам или торговые представители. Вопрос: где их взять? Проблема в том, что хороших менеджеров по продажам мало. Первая идея, которая всем приходит в голову: давайте найдем классных

профессионалов. Заплатим им деньги. Хорошие деньги. И они будут хорошо продавать. Обычно Вы теряете два-три отдела продаж только на этой блестящей идее.

В чем проблема? В том, что Вы как следует не подумали над своей блестящей идеей. И не учли, что она приходит в голову абсолютно всем. ВСЕ ищут хороших менеджеров по продажам. ВСЕ готовы им заплатить хорошие деньги. В результате спрос превышает предложение раз в десять. А точнее, на каждого действительно хорошего менеджера по продажам есть не менее десяти рабочих мест, где его ждут и хотят видеть. Но лучше всего этому самому менеджеру на том месте, где он работает сейчас. Здесь он звезда, незаменим. У него наработанная клиентская база. Большие продажи он делает без особых усилий. Зачем ему идти на новое рабочее место, где при его квалификации нужно будет набирать Клиентов с нуля? Да еще изучать новые товары и услуги? От добра добра не ищут.

Итак, к Вам на конкурс приходит блестящий менеджер по продажам. У него блестящий послужной список. Он отлично продает себя. Места работы в резюме – одно загляденье. Только меняются они очень часто. Советую Вам подумать – в чем причина? Скорее всего, с этим менеджером по продажам что-то крепко не в порядке (о чем я уже писал выше).

Практически единственная возможность заполучить себе в команду опытного менеджера по продажам предоставляется, когда фирма, в которой работал этот чудо-менеджер, неожиданно сдыхает. Желательно, чтобы причиной безвременной кончины не был тот самый менеджер. На таком кораблекрушении иногда удается собрать весьма достойные обломки. Другой вариант – когда талантливого коммерсанта гнобил его предыдущий босс. Но будьте осторожны. Может, козел – сам сотрудник, а не его бывший начальник. Будьте предусмотрительны. И тогда, может быть, Вам повезет. Один раз за год. Везение – штука хорошая, но отдел продаж Вы так не сформируете.

Если подумать хорошенько, идея найти отлично подготовленного менеджера по продажам изначально ущербная. Пусть он имеет опыт продаж. Но будет ли он разбираться в товарах и услугах именно Вашей Компании? Пока он досконально не разберется в Вашем продукте, он не сможет эффективно продавать.

Вспомнили о возможности забрать сотрудника от конкурентов? Вы еще наивнее, чем я думал. Зачем Вам крыса, которая за прибавку к зарплате кинула свою Компанию и ушла в конкурирующий бизнес? Как думаете, что она сделает с Вами, когда кто-то заплатит на 30 сребреников больше?

В бизнесе есть простой принцип – НИКОГДА НЕ РАБОТАЙТЕ С НЕГОДЯЯМИ. Вам могут предложить разовую операцию. Она может быть чрезвычайно выгодной. Думаешь, что свяжешься с негодяем один-единственный раз. Первый и последний. Заработаешь и забудешь. Так вот: никакие заработки не компенсируют тот риск, под который Вы попадете. И одного такого попадания Вам будет более чем достаточно. И вот поэтому – НИКОГДА НЕ РАБОТАЙТЕ С НЕГОДЯЯМИ. Δ

Возвращаемся к нашим баранам. То есть к нашим бойцам и к тому, как их найти. Вот основные принципы.

• Вы не найдете себе ни одного подходящего менеджера по продажам. Вы, скорее всего, не найдете себе даже людей, которые более или менее способны продавать. Все, что Вы можете, – найти более или менее подходящий материал, из которого Вы потом вылепите тех менеджеров по продажам, которые Вам нужны.

• Поэтому Вашей задачей не является отбор подходящих сотрудников. Их не будет ни одного. Ваша задача – отбор наименее неподходящего материала из того, что Вам может предоставить рынок труда.

• Вы должны заранее знать: минимум половина из тех, кого Вы хотите взять, просто не выйдет к Вам на работу. Или выйдет – и уйдет в первые дни или даже часы. Причина: именно тогда, когда сотрудник уже получил работу, он начинает думать – та ли это работа, которая ему нужна? Кого-то сомнения убивают еще на подходе к Вашему офису. Другие выходят на работу, понимают, что им «не климатит», и уходят все равно. Поэтому 50 %-ный отсев – это еще неплохо. Многие Компании легко достигают 100 %-ного отсева принятых на работу сотрудников. **ВЫВОД:** Вы должны принять на работу минимум в два раза больше бойцов, чем Вам на самом деле требуется.

• Потери бойцов при приеме на работу – это еще полбеды. Если боец в течение трех месяцев с момента прихода на работу не начнет продавать, он уйдет все равно. Расклад, когда через три месяца выживает хотя бы 70 % принятых на работу менеджеров по продажам, можно считать идеальным. Особенно если выжившие менеджеры успешно продают. В реальной жизни может быть и так, что половина не переживет даже первого месяца работы. Ниже я расскажу Вам о двух стандартных кризисах менеджеров по продажам. От них неподготовленные бойцы мрут как мухи. **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВЫВОД:** Вам нужно принимать на работу еще больше бойцов.

• Запомните раз и навсегда: Вы никогда точно не определите, кто выживет, а кто уйдет. Вы никогда точно не знаете, кто сможет продавать, кто – нет. Вы не знаете, кто сможет удержаться, а кого на ровном месте скосят понос и золотуха. Никакой опыт и знание людей не подскажут Вам ответа, которому Вы сможете доверять наверняка. Реально что-то могут показать только время, практика и результаты продаж. Так что ничему не удивляйтесь. Обеспечьте максимум возможностей каждому Вашему бойцу. И каждый день будьте готовы потерять любого. Или сразу всех. Не переживайте – это норма.

Поэтому Вам нужно научиться самим находить на открытом рынке труда и отбирать себе менеджеров по продажам. Вы должны делать это эффективно, используя поточные методы. Вы должны делать это лучше, чем кадровые агентства. Большинство из них не может отобрать менеджеров по продажам даже самим себе. Если они не могут это сделать для себя – как они это сделают для Вас? Кроме того, платить кадровому агентству за каждую найденную голову, когда Вы заранее знаете, что большинство этих голов будет потеряно, – экономически невыгодно.

Принципы эффективного проведения конкурса: дефицит + очередь (толпа)

Как правильно и эффективно провести конкурс по набору кадров? В нашем случае –



менеджеров по продажам и руководителей продаж? Многие Компании проводят конкурсы настолько неэффективно, насколько это вообще возможно. Большинство конкурсов запарывается уже на этапе размещения вакансий. Дальнейшее общение с соискателями ведется так, что подходящие кандидаты отсеиваются еще до собеседований. После чего индивидуальные собеседования дают все преимущества соискателям, всячески ослабляя позицию Компании. И конкурс проваливается окончательно.

Чтобы понять, как правильно проводить конкурсы, вернемся во времена Советского Союза. Представьте себе ситуацию: в обувной магазин завезли итальянские сапоги. Видел ли кто-нибудь, чтобы продавец выбегала на улицу и кричала: «Заходите, граждане-товарищи! Итальянские сапоги завезли! Коммунистам – без очереди!» Думаю, нет. Такую продавщицу сразу отправили бы в сумасшедший дом за дискредитацию гордого звания работника советской торговли. Как вообще в те времена можно было приобрести итальянские сапоги? Во-первых, по благу. Во-вторых, с переплатой

в несколько раз. Если же сапоги все-таки попадали в свободную продажу, как покупатели об этом узнавали? Правильно: по очереди, торчащей из двери магазина. Очередь была самой лучшей рекламой: «что-то дают».

Как назывались в те времена итальянские сапоги и другие подобные жизненные блага? Хорошие шапки и нормальные шубы? Легковые автомобили и запчасти к ним? И многое другое, включая хорошую колбасу? Правильно, дефицит.

Так вот, люди будут стремиться к Вам на работу, если работа у Вас – дефицит. И получить ее хочет толпа соискателей.

У технологии эффективного набора кадров, которую я использую последние 15 лет и которую рекомендую Вам, есть научное название кадровый ассесмент. Или, точнее, использование ассесмент-центра при наборе кадров с открытого рынка труда. Чтобы провести конкурс по этой технологии, он должен быть психологически безупречно выстроен с начала и до конца. Как Вы думаете, на основании чего соискатели решают, что Вы предлагаете крутую и дефицитную работу? Изначально они не знают про Вашу Компанию практически ничего. Если, конечно, Ваша Компания – не Сбербанк или «Мегафон». Хотя и организации с известным именем легко проваливают конкурс. Я это неоднократно наблюдал. И наоборот, небольшая фирма набирает классные кадры, если правильно проводит конкурсы.

Так вот, на основании чего соискатель решает, что он хочет попасть к Вам на собеседование? Он принимает решение, исходя из минимальной доступной ему информации. Во-первых, он изучает текст вакансии на сайте вакансий в Интернете или в газете/журнале. Во-вторых, он позвонит Вам. И сделает выводы из того, как Ваши сотрудники ответили на звонок.

В Москве многие соискатели зайдут на сайт Вашей Компании, чтобы познакомиться с Вашей спецификой. Если у Вас нет сайта или он откровенно неудачный – большинство потенциальных сотрудников будут потеряны. В регионах по состоянию на начало 2014 года

не более 30–40 %, реже 50 % соискателей заходят на сайт Компании перед собеседованием.

И крайне редко соискатели лично приносят Вам свое резюме, чтобы заодно посмотреть Ваш офис.

Таким образом, для эффективного проведения конкурса необходимо правильно сделать всего несколько вещей.

- Правильно подготовить текст и блок вакансии.
- Правильно разместить ее в Интернете и при необходимости – в газетах (журналах).
- Иметь приличный сайт, позитивно освещающий работу Вашей Компании. Кстати, если Вы разместили вакансию на hh.ru, а на Вашем сайте упоминания о ней нет – это плохой признак для соискателя, поскольку явно демонстрирует бардак в Вашей организации.
- Должным образом отвечать на звонки и письма соискателей, присылаемые по e-mail.
- При необходимости – достойно встретить соискателей, которые лично принесли резюме в Ваш офис.
- Наконец, правильно пригласить соискателей на собеседование.

В результате вместо индивидуальных собеседований проводится общий отборочный конкурс. Соискатели приглашаются в одно и то же место в одно и то же время. Где попадают под интенсивный многоэтапный отбор: четыре этапа, три-шесть часов. И в жесткой конкуренции друг с другом сражаются за право работать в Вашей

Компании. Если конкурс проводится по эффективной технологии, успех его в основном зависит от количества пришедших на него соискателей. Желательно, чтобы на первый этап конкурсного отбора пришло от 15 до 20 соискателей. Еще лучше – если их будет 25, 30 или 40.

Максимально возможное количество одновременно пришедших соискателей при таком подходе при сохранении эффективности – примерно 45 человек. Больше количество для одного многоэтапного отбора (три-пять часов) уже неэффективно. Допустим, Вы можете обеспечить приход на конкурс 60 соискателей. Для этого в регионах Вам потребуются пригласить не менее 120 человек, в Москве – не менее 300. Считая только тех, кто клятвенно пообещает прийти к Вам на собеседование (часть соискателей при приглашении отказывается или не может приехать к Вам в тот день, когда назначен конкурс). Однако такое количество соискателей эффективнее будет разделить на два конкурса, чтобы на каждый пришло около 30 человек.

Разумеется, если неправильно проводить сам конкурс – никакое количество соискателей Вас не спасет.

Организовать такой серьезный конкурс нелегко. Его организация и проведение в полном

масштабе занимают один месяц. За это время общие многоэтапные собеседования организуются дважды: на третьей и четвертой неделе. Чтобы правильно организовать конкурс, запустить его и решать административные вопросы при проведении, необходимы усилия как минимум двух подготовленных сотрудников. На протяжении этого месяца определенные действия потребуются совершать каждый день. Иначе конкурс не будет успешным.

Зато время ключевых сотрудников Вашей Компании используется весьма эффективно. Они расходуют всего два вечера на то, чтобы лично отсмотреть несколько десятков претендентов на должность. При этом благодаря жесткому многоэтапному отбору и сравнительному анализу этих претендентов можно видеть насквозь. Анкеты уберегут от скрытых рисков. Практические проверки покажут истинный потенциал и профессионализм соискателей. Который может существенно расходиться с тем, что говорят о своей квалификации они сами. Как в плюс, так и в минус.

Обращаю Ваше особое внимание на то, что при проведении конкурсов в нашей Компании используется специальный комплект анкет. Они помогают руководителям и собственникам бизнеса определить, что на самом деле представляет собой соискатель, насколько он знаком со спецификой будущей работы. Что еще важнее, анкеты позволяют заметить факторы риска. Например, скрытую заторможенность, неспособность к работе с документами, врожденную нелояльность и склонность к воровству. Данный комплект анкет применяется не только в нашей Компании, но и в Компаниях наших Клиентов.

Как составляется комплект анкет, который используется в процессе конкурсного отбора? Сила анкет – в их количестве. Хорошо, когда данные одной анкеты можно сопоставить со сведениями из другой. Еще лучше – если Вы это сделать можете, а для соискателей это неочевидно. Анкета бесполезна, если Вы ее не можете истолковать. Сначала попробуйте анкеты на себе и других сотрудниках Вашей Компании. А уж потом используйте их на конкурсе. Если у Вас есть любимые анкеты, трактовка которых многое Вам скажет о человеке, – обязательно используйте их!

На конкурсах менеджеров по продажам мы используем комплект из четырех (или более) анкет:

- «Анкета комсостава» на трех страницах. Внешне основательная, а на самом деле коварная форма, позволяющая узнать о соискателе многие неочевидные вещи. Происхождение, судя по всему, фээсбэшное;
- «Тест менеджера по продажам» на двух страницах. Позволяет оценить общий уровень профессиональной подготовки. Часто помогает разглядеть в человеке без опыта работы задатки прирожденного коммерсанта;
- «Анализ удовлетворенности потребностей». Всего одна страничка – заполняется 30–40 минут минимум. Позволяет провести глубинный анализ доминирующих потребностей по Маслоу. Моя любимая;

- «Тест Белбина» на четырех страницах. Популярный тест на предпочитаемые роли в командной работе. Интересно сопоставлять результаты с первой и третьей анкетами.

Я бы Вам рекомендовал, получив от нас эти тесты, в первую очередь заполнить их самому. Думаю, Вы узнаете о себе немало интересного и полезного!

В целом такая технология проведения конкурсов требует серьезных усилий и хорошей организации всего процесса отбора. Большое значение имеют уровень и опыт человека, который руководит проведением самих многоэтапных отборов. Я рекомендовал бы на эту роль кого-то из высших руководителей и собственников бизнеса. Человека статусного, сильную личность с выраженной харизмой. И даже этому человеку потребуется провести несколько десятков таких конкурсов, чтобы полностью войти в форму.

## ПРИМЕЧАНИЕ

Вы можете прислать мне письмо по электронной почте, чтобы получить наш комплект анкет, используемый при проведении конкурсов. Для этого прошу составить письмо в точности так, как описано.

- Направьте письмо на адрес [info@fif.ru](mailto:info@fif.ru)
- В поле «Тема:» (Subject:) письма укажите: «Константину Бакшту – запрос анкет конкурса».
- Напишите, что хотели бы получить комплект анкет для проведения конкурса.
- В тексте письма обязательно укажите Ваши ФИО, должность, название и адрес Компании, а также контактные телефоны с кодом города.

Если письмо будет оформлено правильно, Вам обязательно отправят комплект анкет. Если в письме не будет всей нужной информации, ответ не гарантируется. Мои сотрудники могут связаться с Вами и уточнить, какие дополнительные материалы послать вместе с анкетами. Следует ожидать, что к моменту получения Вашего письма у нас будут подготовлены дополнительные материалы и статьи, которые помогут Вам при проведении конкурса. Δ

Зато и эффективность подобных конкурсов отменно высока. За тот же период времени Вы сможете набирать значительно больше достойных сотрудников. При этом на условиях, весьма выгодных для Вашей Компании. Прямые финансовые затраты на проведение самого конкурса невелики. И время ключевых сотрудников, лично участвующих в отборе, используется самым оптимальным образом. За минимум времени – максимальный результат!

Как эффективно набирать сотрудников: набор кадров как пошаговая технология

Рассмотрим конкурс по набору кадров как пошаговую технологию. Конкурс – это поэтапный бизнес-процесс. Причем эффективность и результативность конкурса на каждом этапе можно и нужно объективно контролировать.

Начнем с того, что в соответствии с первым принципом эффективного отбора кадров с открытого рынка труда подходящих кадров НЕТ. Не стоит рассчитывать, что на рынке труда в нужный момент будет хотя бы один человек, полностью подходящий для работы в нашей Компании на интересующей нас позиции. В лучшем случае мы можем отобрать и принять на работу сотрудников с потенциалом. Из которых мы впоследствии своими усилиями будем делать нужных нам профессионалов.

А это означает, что без эффективной программы адаптации и дальнейшей профподготовки все наши усилия по набору кадров изначально обречены на неудачу. Адаптация должна начаться с первого же дня, когда новые сотрудники выйдут к нам на работу. И вообще, самое важное для успешного вхождения новых сотрудников в нашу команду – первые дни и особенно первые часы их работы в нашей Компании. Если мы не будем уделять им внимание, когда они только начинают у нас работать, то они уйдут от нас быстрее, чем мы успеем опомниться. Получается, что лучше вообще не проводить конкурс, чем провести его и предоставить новичков собственной судьбе.

Следовательно, в первую очередь мы должны спланировать, кто именно из наших руководителей и опытных сотрудников будет проводить адаптацию новичков. Как они это будут делать и когда они смогут выделить для этого время. Учтите: тем, кто проводит адаптацию новичков, придется оторвать время на ее проведение от своих, безусловно, важных дел. Пока мы не спланируем, кто, когда и как будет проводить адаптацию, – нет смысла запускать конкурс.

Рассмотрим ключевые этапы нашего бизнес-процесса по набору менеджеров по продажам с открытого рынка труда.

1. Определяем, сколько менеджеров по продажам мы хотим набрать.
2. Решаем, кто из сотрудников нашей Компании будет заниматься организацией конкурса и решением административных вопросов на весь период сбора резюме и проведения отбора.
3. Решаем, кто будет главным при проведении конкурса, кто будет входить в жюри. И кто будет находиться с соискателями в общем зале.
4. Планируем, кто именно и сколько дней будет проводить адаптацию принятых на работу соискателей. Исходя из этого и с учетом того, что обычно требуется три недели сбора резюме до первого отбора и еще неделя до второго, дуплетного, отбора, планируем даты конкурса. Назначаем даты конкурсных отборов, предварительно утверждаем бюджет на размещение вакансий.
5. Готовим тексты вакансий, размещаем их в Интернете. При необходимости готовим блоки вакансий, размещаем их в газетах по трудоустройству. Если необходимо – задействуем другие каналы (радио, телевидение, наклейки в транспорте, расклейка объявлений – от вузов до остановок транспорта и т. д.).
6. Ежедневно администрируем размещенные вакансии и контролируем темп сбора резюме,

чтобы все размещенные нами вакансии отработали максимально эффективно и наши контрагенты нас не подвели.

7. Уполномоченные сотрудники Компании (минимум два-три специально подготовленных и обученных человека) эффективно отвечают на звонки и письма соискателей, обеспечивая приход резюме от подавляющего большинства целевых соискателей, обратившихся в нашу Компанию.

8. За несколько дней до конкурса резюме распечатываются и сортируются. При необходимости проводятся шаги по усилению конкурса дополнительными резюме. Отбирается нужное количество наиболее интересных нам резюме для приглашения соискателей.

9. Уполномоченные сотрудники приглашают соискателей на собеседование. Их задача – чтобы отсеяв соискателей на этапе приглашения не превышал планового уровня. И чтобы в итоге на наш многоэтапный конкурсный отбор в одно и то же время в одно и то же место пришло значительное количество целевых для нас соискателей.

10. Первый конкурсный отбор обычно проходит через три недели после начала размещения вакансий. В процессе конкурсного отбора:

- 1) на первом этапе, который нужно провести достаточно оперативно, мы отсеиваем подавляющее большинство малоинтересных для нас соискателей;
- 2) на следующих этапах конкурса оставленные нами после первого этапа соискатели подвергаются тщательному отбору и анализу. Мы обязательно проверяем каждого из них в практических заданиях. Затем идут расширенные собеседования, ответы на вопросы, анализ анкет;
- 3) в итоге мы вербуем отобранных нами соискателей на работу в нашу Компанию.

11. Когда новые сотрудники выходят на работу в нашу Компанию, для них обязательно проводится адаптационная программа. Параллельно имеет смысл прозвонить их предыдущие места работы по резюме и по трудовой – как рекомендателей, так и других сотрудников тех же Компаний. Чтобы по возможности снизить риски приема в нашу команду проблемного сотрудника. Также мы проводим анализ: что у нас получилось хорошо с данным набором кадров, что можно было бы сделать лучше. И как мы можем усовершенствовать нашу технологию набора кадров.

12. При необходимости через одну-две недели после первого конкурсного отбора проводится повторный конкурсный отбор – дуплет. Последовательность действий та же, что и при первом конкурсном отборе. От отбора резюме и приглашения соискателей на конкурс – до адаптации и проверки предыдущих рабочих мест соискателей.

Чтобы проанализировать, какие результаты должны быть обеспечены на каждом этапе конкурса, пойдем от интересующего нас финала бизнес-процесса к его началу. Исходя из

третьего принципа профессионального набора кадров, «набираем в два раза больше», в финале конкурса нам нужно завербовать нескольких соискателей. Если нам нужен один сотрудник – вербовать нужно минимум двоих. Если три – минимум шестерых.

В любом случае нам нужно завербовать (сразу или с учетом «резервного» списка) сразу несколько достаточно перспективных кандидатов. Для этого мы должны обеспечить на своем конкурсе выбор из достаточно значительного количества соискателей. Желательно – более или менее профильных, интересных и адекватных. Сколько же соискателей должно прийти на каждый наш конкурсный отбор?

- Если на конкурс придет менее пяти соискателей – такой конкурс мало чем будет отличаться от индивидуальных собеседований. Вероятность, что Вам удастся принять на работу хотя бы одного интересного и перспективного сотрудника, невелика.
- От пяти до девяти соискателей – средненький конкурс. Нужны большой опыт и высокая квалификация, чтобы получить от такого конкурса хороший результат.
- От 10 до 14 – хороший конкурс. Вероятность найма хороших, перспективных сотрудников велика. Главное – не делать грубых ошибок при проведении конкурса.
- От 15 до 19 – отличный конкурс. Ситуация работает на Вас, соискатели значительно более заинтересованы в работе у Вас, а их запросы становятся более адекватными.
- Если к Вам на конкурс придет 20 и более соискателей – Вы можете делать с ними все, что Вам потребуется!

С другой стороны, крайне тяжело сохранить управляемость во время конкурса, на который одновременно пришли 50 соискателей. И практически невозможно – если пришли 60 человек или больше. На таких конкурсах обычно идет неконтролируемый отсев соискателей. Значительная часть участников уходит с конкурса по собственной инициативе. В том числе те, которые могли бы быть вполне интересны Вам в качестве сотрудников. Поэтому слишком большие конкурсы имеет смысл разбивать на несколько конкурсов с меньшим количеством участников. Лучше всего – от 20 до 45 участников на конкурсе, если нужно нанять одного-двух сотрудников. Или несколько конкурсов по 20–30 участников в каждом, если нужно отобрать и принять на работу значительное количество сотрудников.

Если мы проводим конкурс по рекомендуемой мной технологии в четыре этапа, используя ассессмент-центр для отбора соискателей, сколько времени должен проходить такой многоэтапный отбор?

- Если Вы провели все четыре этапа конкурса за время от 2,5 до 4,5 часа – это отличный показатель! Разумеется, при условии, что Вы как следует рассмотрели всех интересных соискателей. И успешно завербовали нужное Вам количество новых сотрудников. Торопиться с проведением конкурса и в итоге его запороть – это, согласитесь, не лучший результат!

- От 4,5 до 5,5 часа на проведение четырех этапов конкурсного отбора – нормальный, средний хронометраж. При проведении конкурса с участием 15–20 соискателей уложиться в это время не так сложно. И Вы имеете все возможности для успешной вербовки.
- От 5,5 до 6,5 часа на конкурс – так себе. Сколько бы соискателей ни пришло на конкурс в начале (если их не более 50), такое большое время на проведение конкурса вряд ли оправданно. Скорее всего, Вы сами затягиваете проведение конкурса. Плюс даете некоторым болтливым соискателям еще потянуть время. Результат конкурса, скорее всего, будет хуже, чем если бы Вы уложились в пять часов.
- Если на проведение четырех этапов конкурса у Вас уходит более 6,5 часа – это плохо! Затягивая конкурс сверх всякой меры, Вы наносите серьезный ущерб его результату.

Как же сделать так, чтобы конкурс не затянулся и время не было потрачено неэффективно? По логике нашего четырехэтапного конкурсного отбора на первом этапе мы принимаем решение, кто из соискателей нам более интересен. А на следующих трех этапах мы уделяем все наше внимание только тем соискателям, которых мы отобрали для углубленного рассмотрения по итогам первого этапа. Мы проверяем их в практических заданиях, проводим с ними углубленные собеседования, тестируем их, вербуем.

Следовательно, нам нет смысла слишком сильно затягивать проведение первого этапа конкурса. Чем быстрее мы его проведем, тем больше времени и внимания сможем уделить наиболее интересным для нас соискателям. Сколько же времени должен продолжаться первый этап конкурса?

- В пределах одного часа – отлично! Особенно если за это время нам удалось эффективно отсеять зерна от плевел, отобрав наиболее перспективных для нас соискателей из числа пришедших на конкурс.
- От часа до полутора часов – приемлемо. Особенно если на конкурс пришло более 20 соискателей. Если же соискателей изначально было 10–15 или меньше, желательно все-таки проводить первый этап такого конкурса не более чем за час.
- От полутора до двух часов – так себе. Скорее всего, Вы потратили на первый этап отбора слишком много времени.
- Более двух часов – плохо! Время тратится неэффективно, соискатели устанут ждать, многие уйдут сами. В том числе и те, которые могли бы быть интересны Вам как сотрудники. Слишком долгое проведение первого этапа отбора наносит ущерб эффективности всего конкурса.

Какой должен быть отсев по результатам первого этапа конкурса?

По результатам первого этапа имеет смысл отсеивать от 50 до 60–70 % соискателей (если только изначально на конкурс не пришло слишком мало претендентов). Оставлять после первого этапа пять соискателей приемлемо, восемь – нормально. Во всяком случае, я не



рекомендовал бы оставлять более 12 соискателей. Всегда оставляйте (на каждом этапе конкурса!) на одного соискателя больше, чем реально планируете вербовать. Последним на каждом этапе всегда должен оставаться соискатель, в вербовке которого Вы реально не заинтересованы. В качестве резервного варианта и для создания конкуренции остальным участникам.

Вернемся к тому, что нам необходимо обеспечить достойное количество пришедших на первый этап конкурсного отбора соискателей, чтобы в дальнейшем иметь возможность выбрать среди них нужное число подходящих нам кандидатов. Для этого мы должны организовать конкурс таким образом, чтобы получить нужное нам количество резюме целевых соискателей. Причем желательно, чтобы они прислали свои резюме именно с целью трудоустройства в нашу Компанию по результатам рассмотрения наших вакансий. В любой момент Вы можете распечатать с сайтов по трудоустройству значительное количество резюме, размещенные там самими соискателями. Только при общении с этими людьми Вы сразу окажетесь в ситуации, когда Ваших вакансий они не видели, про Вашу Компанию ничего не знают и в работе у Вас не заинтересованы. От таких резюме и соискателей Вам будет не очень много пользы.

Сколько же к Вам должно прийти целевых резюме перед каждым конкурсом?

- В Москве считается хорошим результатом, если перед проведением конкурса у Вас собрано от 80 до 150 целевых резюме. Если же Вы собрали перед конкурсом 200 или более целевых резюме – это отлично! Достаточно большое количество резюме, необходимое для эффективного проведения конкурсов в Москве, вызвано тем, что в столице значительно больше процент отсева соискателей на этапе приглашения на конкурс, чем в любом другом городе России и СНГ.

- В других городах считается хорошим результатом наличие перед конкурсом от 50 до 80 целевых резюме. Если же Вы собрали перед конкурсом 100 целевых резюме или больше – отлично!

Какого же отсева соискателей нам следует ожидать, когда мы приглашаем их на собеседование? Вряд ли мы можем рассчитывать на то, что к нам на конкурс придут 100 % приглашенных нами соискателей!

В региональных городах нормальным считается отсев, когда на конкурс приходит 50 % соискателей, клятвенно пообещавших, что они придут. Или больше. На грани приемлемого, если на конкурс явилась только треть соискателей от общего количества тех, кто клятвенно пообещал к Вам прийти. Если же процент прихода еще меньше – у Вас явная проблема с приглашением соискателей на конкурс. Те, кто приглашает соискателей, убивают Ваш конкурс на корню. Скорее всего, дело в том, что Вы не разработали эффективной технологии приглашения кандидатов на конкурс. Или не оформили ее документально и не обучили своих сотрудников правильному приглашению соискателей по этой технологии. Наконец, проблема может быть и в низкой лояльности сотрудников, приглашающих соискателей на конкурс. Возможно, они просто не заинтересованы в том, чтобы набор кадров в Вашу Компанию прошел успешно.

В Москве считается нормальным, если к Вам на конкурс приходит треть соискателей из числа тех, кто клятвенно пообещал прийти. Если же к Вам приходит от 40 до 50 % соискателей, которые до этого клятвенно пообещали прийти, то сотрудники, приглашавшие их, просто гении! Ну или у Вас Компания с очень раскрученным брендом. Либо соискателям известно, что условия работы у Вас просто шоколадные. Все это, несомненно, тоже повышает явку претендентов! Отсев соискателей на грани приемлемого для Москвы означает, что пришли лишь 20 % от того количества соискателей, которые твердо подтвердили свой приход. Или чуть больше. Если же на конкурс пришло менее 20 % из тех соискателей, которые твердо подтвердили свой приход, – у Вас серьезная проблема с приглашениями.

Из всего вышеизложенного очевидно, как важно должным образом организовать административную подготовку конкурса – размещение вакансий, ответы на звонки и письма, приглашение соискателей. Эту работу необходимо вести в течение трех недель перед первым конкурсным отбором. А затем еще неделю – перед вторым конкурсным отбором. Если эта работа не организована на требуемом уровне, Вы не применяете эффективных технологий на каждом этапе организации конкурса – результаты будут плачевными. Точно так же все Ваши усилия не приведут к успеху, если Вы разработаете малоэффективные тексты вакансий. Или разместите эти вакансии не там, где они смогут дать Вам отдачу. Или не выделите необходимых средств на платное размещение вакансий:

- средний бюджет, достаточный для эффективного размещения вакансий, если Вы подготовили качественные вакансии и размещаете их там, где надо, может составить от 25 до 45 тысяч рублей – за месяц, в течение которого Вы проведете набор кадров, включающий два многоэтапных конкурсных отбора;
- для сильной рекламной кампании по размещению Ваших вакансий в большинстве случаев достаточно будет выделить от 70 до 100 тысяч рублей (по состоянию на 2014 год). Эти цифры будут верны и для Москвы, и для других городов России и СНГ.

Такого бюджета будет достаточно, если Вы размещаете вакансии с качественным текстом и должным образом сверстаные блоки вакансий в наиболее эффективных СМИ. В первую очередь речь идет о специализированных сайтах по трудоустройству. Попытка провести конкурс и не заплатить необходимой суммы за платное размещение вакансий в наши дни будет в большинстве случаев фатальной ошибкой. Однако если Вы не смогли разработать по-настоящему качественный текст вакансии или размещаете вакансии не в тех СМИ – даже в пять раз больший бюджет не поможет Вам собрать нужное количество целевых резюме.

Если мы рассмотрим ситуацию с этой стороны, чего Вам ждать от конкурса – успеха или неудачи, будет совершенно очевидно. Если в первые дни после размещения вакансии к Вам начинает ежедневно поступать 6-10 более или менее целевых резюме – это неплохо. Если за первую неделю к Вам приходит от 30 до 60 целевых резюме – есть надежда, что через три недели с момента размещения вакансии Вам удастся провести неплохой конкурс. А если в первую неделю к Вам пришло 100 целевых резюме или больше – при желании Вы сможете провести хороший конкурс уже на следующей неделе.

Если же, напротив, к Вам каждый день поступает от нуля до трех резюме – пора бить тревогу. Если за первую неделю размещения вакансий к Вам поступило менее 20 резюме – нужно немедленно предпринимать шаги по усилению размещения вакансий. Возможно, текст нашей вакансии малоэффективен. Тогда его нужно переделать. Или сама позиция, на которую мы набираем сотрудников, не очень-то популярна. В этом случае имеет смысл параллельно размещать вакансии на несколько разных позиций. При платном вывешивании вакансий в Интернете для Вас часто нет разницы по затратам, когда Вы размещаете одну вакансию или несколько. Так почему бы этим не воспользоваться? При этом резюме, пришедшие на все эти вакансии, могут быть использованы для приглашения соискателей на один и тот же конкурс. Наконец, можно увеличить бюджет на размещение вакансий. И как вариант – попробовать разместить вакансии в других СМИ, которые Вы до этого еще не задействовали. И вообще, поэкспериментировать с новыми каналами размещения вакансий и дополнительными источниками привлечения соискателей. Будьте упорны и изобретательны в экспериментах, контролируйте количество резюме, пришедших к Вам от каждого источника и поступивших по каждому рекламному каналу. И Вы обязательно обеспечите себе нужное количество целевых резюме. И – как следствие – качественных соискателей.

- - \*

Резюме: применяйте эффективную технологию набора кадров. Ваша задача – четко организовать и провести конкурс, этап за этапом. И тогда Вы сможете набирать к себе в команду, и в том числе – в отдел продаж, сотрудников совсем другого уровня, чем те, которых удастся набирать с рынка труда подавляющему большинству Компаний. А главное – и это особенно приятно – Вы сможете вербовать этих сотрудников в свою команду на весьма выгодных условиях! Чтобы потом они стали зарабатывать у Вас во много раз больше. И чтобы при этом зарабатывали Вашей Компании еще на порядок больше. Надеюсь и искренне Вам желаю, чтобы в результате это привело к весьма серьезному и заметному увеличению Ваших доходов! Причем как в ближайшее время, так и в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Исчерпывающее описание того, как организовывать и проводить конкурсы по этой технологии, Вы найдете в моей книге «Охота за головами. Технологии эффективного набора кадров: конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассессмент» (ИД «Питер», 2014). В этой книге я подробно описал, как проводится каждый этап конкурса по моей технологии. Я рассказал:

- как организуется конкурс;
- как разрабатываются и размещаются вакансии (с примерами эффективных текстов вакансий);
- как правильно отвечать на звонки соискателей;
- как приглашать соискателей на собеседования;

- как организовывать многоэтапный конкурсный отбор, когда на собеседование приходит толпа соискателей;
- как организовать работу жюри конкурса;
- как оценить профессиональный уровень и потенциал соискателей с помощью практических заданий;
- как завербовать выбранных Вами соискателей на работу в Вашу Компанию;
- как использовать на конкурсе анкеты для глубинного анализа соискателей и проводить анализ этих анкет.

Также в этой книге анализируются причины, почему так неэффективны «традиционные» технологии набора кадров. Отдельная глава посвящена тому, как лучше проводить с соискателями переговоры об условиях оплаты во время конкурсного отбора. Наконец, рассказывается и иллюстрируется на примерах из практики альтернативная технология набора кадров – вербовка.

По моему глубокому убеждению, есть только две по-настоящему эффективные технологии набора кадров – конкурс на основе кадрового ассессмента и вербовка. И в книге «Охота за головами» отражен опыт, полученный мною после проведения нескольких тысяч конкурсов и огромного количества вербовок. Теперь благодаря этой книге весь этот опыт – в Вашем распоряжении!

Для большинства Компаний кадровый вопрос – постоянный источник головной боли. Изменить ситуацию для Вашей Компании – полностью в Ваших силах. Для этого Вам нужно внедрить в Ваш бизнес предложенную технологию набора кадров.

Тогда набор кадров из проблемы превратится для Вас в конкурентное преимущество. А в нынешних условиях постоянно ужесточающейся конкуренции именно сильные кадры – самый важный фактор успеха бизнеса.

И Вам уже не придется думать о том, что Ваши менеджеры по продажам «не могут работать, не умеют, не годятся»... Совсем наоборот! Вы будете уверены в том, что набираете с рынка труда наиболее достойных, сильных и перспективных, самых подходящих для Вашей команды профессионалов.

Хотя нужно приложить еще немало усилий, чтобы отшлифовать найденные Вами на рынке труда алмазы до сверкающих бриллиантов. Об этом мы и поговорим с Вами в следующей главе.

## Глава 6. Подготовка бойцов

Вы отобрали новых бойцов в свою команду. Теперь самое время сделать из них профессионалов.

Первое, о чем нужно позаботиться, – чтобы Ваши молодые бойцы просто-напросто выжили. Если они уйдут от Вас в первые часы или дни работы, от них вряд ли будет толк, не так ли?

Чтобы молодые бойцы обжились на новом месте и не погибли от первой шальной пули, нужна адаптация. Она же – «курс молодого бойца». Вы вводите молодых бойцов в курс дела. Знакомите их со спецификой Компании. И можно начинать их подготовку. Разумеется, сразу в боевых условиях!

Самый опасный враг молодого бойца – не Клиенты. Тем более – не конкуренты. Главный враг – «пятая колонна»: страх и неуверенность внутри бойца. Вы должны знать все о стандартных кризисах менеджера по продажам. И справляться с ними без потерь личного состава.

Подготовка и обучение бойцов начинаются с первого дня их работы в Компании. Они идут непрерывно и не прекращаются никогда. Вам ни к чему салабоны. Горы пушечного мяса не помогут захватить цитадель противника.

Крепкие середнячки полезны для прохода рынка широким фронтом. Но кто Вам нужен по-настоящему – так это спецназ. Вам нужны профессионалы. Пулеметчики, гранатометчики, подрывники, снайперы и киллеры. Настоящие убийцы и разбиватели сердец.

Осталось разобраться, как вырастить таких головорезов из салаг, пришедших к Вам после конкурса. Что ж, приступим!

Выход новых сотрудников на работу – адаптация

Самое важное при приеме новых бойцов – момент их выхода на работу. Вы уже приняли решение о том, что готовы попробовать нового бойца в своей команде. Но сам новичок такого решения еще не принял. То есть, конечно, он ударил с Вами по рукам. И сказал, что будет счастлив работать в Вашей Компании. Но до того, как он выиграл конкурс, он еще серьезно не обдумывал, действительно ли Ваша Компания – именно то, что ему нужно. Причина проста: он не знал, что выиграет конкурс. Все его мысли были сосредоточены на том, как выиграть конкурс. Что будет потом? Об этом он серьезно не думал.

И вот теперь он выиграл конкурс. Завтра он начинает работать в Вашей Компании. И тут его начинают одолевать сомнения. Действительно ли именно Ваша Компания – самый подходящий для него вариант? Чтобы проверить, так ли это, ему придется проработать у Вас длительное время. Только вхождение в курс дела и специфику работы займет несколько месяцев. Жаль потратить это время на работу, которая была неподходящей с самого начала.

Ваш новый сотрудник «покупает» работу в Вашей Компании не в момент, когда бьет с Вами по рукам. Он делает это позже – со своих первых минут на новой работе. Он пытается понять, насколько ему комфортно в новом коллективе. Насколько ему нравится на новом рабочем месте. Чувствует ли он, что в его новой работе есть перспектива? Нравится ли он своим новым коллегам? Заинтересована ли в нем Компания? Нужен ли он Компании? Готова ли Компания вкладываться в него и поддерживать его в работе, чтобы получить от

него результат?

В первые часы и дни на новом рабочем месте Ваш новый боец хочет получить ответы на все эти вопросы. В результате он принимает решение. Он может подождать несколько месяцев и приложить все усилия, чтобы достойно проявить себя. Или может немедленно уйти под любым предлогом. Главное, что производит на него впечатление, – насколько серьезно им занимаются. И сколько внимания ему уделяют с самого начала работы на новом месте.

## ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

В одной знакомой мне крупной сети салонов связи была своя технология отбора сотрудников. После обычного размещения вакансий и отбора резюме проводились конкурсы. Они, как правило, устраивались по пятницам. С каждым участником проводилось одно собеседование. По результатам руководство Компании принимало решения по принципу «нравится – не нравится».

С понедельника претенденты выходили на стажировку. Их распределяли по салонам связи. В течение недели они должны были с утра до вечера находиться в салонах. При этом к работе они не допускались. Продажами заниматься не могли. Все, что они могли, – сидеть, смотреть и слушать, как работают с Клиентами сотрудники. Значительную часть времени не было ни одного Клиента. Делать было нечего. Кроме того, им выдавалась техническая документация для изучения. Чтобы прочитать ее всю, нужно было максимум полдня. А в остальном – надо было приходить точно к началу рабочего дня. Весь день ничего не делать. И уходить после закрытия салона. Испытание бездельем продолжалось неделю. Стажировка не оплачивалась.

В следующие выходные проводилась аттестация. После нее выжившие допускались к работе. Впрочем, все кандидаты с проблесками инициативы или таланта уходили через один-два дня «стажировки». Представьте, что за люди выживали в результате такого отбора. Δ

Что необходимо сделать для успешной адаптации

- Назначить сотрудника (сотрудников), лично отвечающих за успешную адаптацию новичков. Обычно это непосредственные руководители новых бойцов. Эти люди должны быть рядом с новичками в первые дни их работы в Компании. Самое важное – первые часы, когда новички вводятся в курс дела и специфику работы Компании.
- Сначала покажите новичкам, где что расположено в Вашем офисе. Познакомьте их с другими сотрудниками Компании. Особенно важно представить новичков сотрудникам, с которыми им придется взаимодействовать.
- После этого руководитель рассказывает своему новому сотруднику о Компании. История, миссия, цели. Какие товары/услуги Компания предоставляет Клиентам. И разумеется, зачем Клиентам могут быть нужны товары и услуги Вашей Компании. Во время рассказа новому сотруднику передаются материалы о Компании и ее товарах/услугах. Для самостоятельного изучения.

- После этого нужно рассказать, в чем заключается его работа. И как она ведется – по шагам! Новичку также передаются материалы, технологии и стандарты для самостоятельного изучения.

С этого момента можно запускать новичка в работу. Важно, чтобы он приступил к реальной работе уже в первый день на новом рабочем месте. Это сразу покажет ему, что в Компании все серьезно. И времени зря не теряют. А если новичок не приступит к работе в первые же часы? Он заскучает. И, скорее всего, уйдет.

Беда в том, что он еще ни черта не умеет. Вот тут и пригодятся активная помощь и поддержка непосредственного начальника. Чтобы новичок сразу не наломал дров. Это – часть наставничества.

Этапы введения молодого бойца в работу (для стандартной технологии активных продаж)

- Руководитель объясняет новичку, какие Компании могут быть Вашими потенциальными Заказчиками. Заодно дается вводная информация по целевым сегментам рынка.

- Руководитель показывает источники, по которым формируются первоначальные списки потенциальных Клиентов. Потом он составляет для новичка первый рабочий список потенциальных Клиентов. Вместе с самим новичком.

- Руководитель показывает новичку, как пользоваться базой Клиентов. И как делать выверку списков.

- Руководитель проводит для молодого бойца индивидуальный тренинг: как звонить Клиентам и назначать встречи. Тренинг проводится до тех пор, пока молодой боец не научится приемлемо делать звонки. Если менеджер по продажам не может назначить встречу собственному руководителю, как он назначит ее Клиенту? Удобно проводить такой тренинг в пакетном режиме. Сразу для нескольких новых сотрудников.

- После этого молодой боец и его руководитель садятся рядом у телефона. Молодой боец делает по списку звонки Клиентам. И назначает встречи. Руководитель сидит рядом. Слушает. И дает обратную связь после каждого звонка. Начинать ее обязательно нужно с позитива! Сначала – что получилось хорошо. Потом – что можно было бы сделать лучше.

- В результате молодой боец обычно назначает несколько встреч с потенциальными Клиентами. Теперь ему нужно научиться, как проводить такие встречи.

- Для начала руководитель вновь проводит индивидуальный тренинг: как встречаться с Клиентами. Но главное – взять молодого бойца «прицепом» на свои встречи с Клиентами. И показать, как это делается в реальной жизни. Также можно послать молодого бойца «прицепом» с другими опытными сотрудниками.

- Заведите себе привычку: после каждой совместной встречи с Клиентами проводите разбор полетов! Принцип тот же. Сначала – что получилось хорошо. Потом – что можно было бы

сделать лучше. Разбор полетов ведется поочередно. Начинает наименее опытный сотрудник. Завершает – самый опытный.

- Молодой боец должен побывать на нескольких чужих встречах с Клиентами до того, как пойдет на свою первую встречу с Клиентом. К этому моменту он все еще не готов. Поэтому вместе с ним идет его руководитель. Или другой опытный сотрудник. На одной-двух первых встречах переговоры ведет в основном руководитель. Молодой боец смотрит, слушает и готовится. На следующей встрече с Клиентом роли меняются. Переговоры ведет молодой боец. Руководитель сидит рядом, молчит и сдерживает себя. Вступить в разговор он может при единственном условии: когда переговоры уже безнадежно загублены. Это необходимо, чтобы молодой боец научился вести переговоры. Вы можете показать ему, как это делается, хоть сотню раз. Толку не будет. Пока он не начнет делать что-то сам, он ничему не научится. Поэтому Вы сидите. Молчите. Невероятными усилиями сдерживаете себя. И делаете подробные заметки для последующего разбора полетов.

- Время разбора полетов приходит, когда Вы выходите с территории Клиента. Чтобы Вас случайно не услышали его сотрудники. Правила те же. Начинайте с позитива. Потом – что можно было бы сделать лучше. И никакой критики! Что, Ваш молодой боец – полный тупица? Не переживайте! Вспомните времена, когда сами были таким же дуболомом. Вы же научились, не правда ли? Вот и он научится! И вообще, все зависит от Вас.

Сделайте систему продаж, в которой сможет продавать даже обезьяна. И каждая обезьяна будет продавать!

Вот один из вариантов программы, по которой проводится адаптация новых менеджеров по продажам. Для тех наших Заказчиков, которым мы строим отделы продаж «под ключ» и для кого набираем сотрудников в эти отделы.

1-я рабочая неделя

1-й рабочий день

1. Идеологический семинар. Рассказывается миссия Компании, история создания, обозначаются долгосрочные и краткосрочные цели Компании.

2. Знакомство с сотрудниками, с которыми будут непосредственно осуществляться контакты, и с ключевыми лицами Компании.

3. Лекция о коммерческой работе: обязанности менеджера, отчетные документы, работа с базой. Определение, в чьем непосредственном подчинении находится новый сотрудник.

4. Формирование папок с документами для менеджеров – со всей документацией.

5. Изучение информации о продукте. Выдать весь раздаточный материал по продукции.

Постановка цели: изучить весь раздаточный материал в течение недели.



## 2-й рабочий день

1. Участие в ежедневной планерке. Определение этого действия как нормы.
2. Тренинг холодного звонка (внутрикорпоративный), выдача каждому на руки технологии холодного звонка.
3. Самостоятельная работа по изучению раздаточного материала. В ответах на вопросы стажеров могут принимать участие опытные коммерсанты (менеджеры по продажам) и руководители продаж (если они есть).

## 3-й рабочий день

1. Реальные звонки Клиентам с участием бизнес-тренера и опытных коммерсантов (если они есть).
2. Самостоятельное изучение раздаточного материала.
3. Первые встречи у Клиентов в качестве пассивных наблюдателей.

## 4-й рабочий день

1. Самостоятельные холодные звонки.
2. Встречи под присмотром бизнес-тренера и опытных коммерсантов. Осуществление обратной связи.
3. Индивидуальная работа по звонкам и по подготовке к встрече с новичками. Осуществление обратной связи.

## 5-й рабочий день

1. Тренинг по продукту (обратная связь по изученному раздаточному материалу). Выявление слабых мест в знании продукта у каждого индивидуально и постановка цели: восполнить пробелы.
2. Самостоятельные холодные звонки.
3. Самостоятельные встречи.

## 2-я рабочая неделя

## 6-й рабочий день

Профессиональный тренинг «Активные продажи», первая часть.

Разделы тренинга: «Подготовка», «Установление контакта», «Выявление потребностей»,

«Презентация».

7-й рабочий день

Профессиональный тренинг «Активные продажи», вторая часть.

Разделы тренинга: «Преодоление возражений», «Отстройка от конкурентов», «Работа с ценой», «Завершение сделки».

8-й рабочий день

1. Самостоятельные звонки Клиентам.
2. Самостоятельные первые встречи.
3. Обсуждение возникших трудностей с бизнес-тренером и руководителями продаж.

9-й рабочий день

1. Самостоятельные холодные звонки.
2. Самостоятельные первые встречи.
3. Присутствие на «дожимах» с бизнес-тренером и руководителями продаж.

10-й рабочий день

1. Индивидуальная работа бизнес-тренера и руководителей продаж со своими подопечными: оттачивание мастерства телефонных звонков, навыков презентации, преодоления возражений и т. д.
2. Самостоятельные звонки и встречи.

К концу первых двух недель работы менеджер обязан

1. Быть конгруэнтным сотрудником и знать миссию Компании.
2. Владеть полностью знанием продукта и ведением документации менеджера.
3. Легко использовать технологию холодного звонка.
4. Уметь качественно осуществлять подготовку к встрече.
5. Быть способным установить контакт с Клиентом и выявить его потребности.
6. Уметь хорошо и качественно осуществлять презентацию товаров и услуг.
7. Легко применять отстройки от возражений и конкурентов.

Наличие вышеперечисленных знаний и навыков проверяют бизнес-тренер и руководители продаж.

При выявлении пробелов ставится цель устранить их и дается бойцу определенное время (в зависимости от сложности проблемы), чтобы недостаток устранить. Впоследствии нужно обязательно проконтролировать этот процесс и дать обратную связь по результатам.

В дальнейшие две недели

1. Под присмотром бизнес-тренера и руководителей продаж постоянно оттачиваются навыки каждого этапа продаж. Они минимум раз в неделю контролируют встречи каждого из новичков (лично участвуя в их проведении) и дают обратную связь новичкам. Выявив слабые места, проводят тренинг для всей команды на устранение недостатков.
2. Раз в неделю в строго отведенный день проводятся различные тренинги, посвященные наиболее актуальным проблемам менеджеров по продажам, где происходит обмен опытом и решаются накопившиеся проблемы.
3. Каждый менеджер по продажам самостоятельно ведет свою коммерческую работу. Плюс систематически участвует в «дожимах» опытных коммерсантов, чтобы перенять у них опыт.
4. С каждым менеджером руководитель продаж проводит индивидуальную беседу и намечает дальнейшее индивидуальное развитие каждого сотрудника. Рассматриваются возможные перспективы карьерного роста.

Стандартные кризисы менеджеров по продажам

Вся работа менеджера по продажам идет волнообразно: то вверх, то вниз. За подъемами всегда следуют спады. Качество Вашей системы продаж определяет, от какого среднего уровня будут ходить вверх-вниз эти волны. Если в самой нижней точке продажи будут приемлемыми – Ваша команда будет стабильной. В обычных отделах продаж колебания идут от максимума до нуля и ниже. Поэтому даже опытный сотрудник такого отдела продаж может уйти из Компании на очередном спаде. И неважно, какой по счету этот спад – второй или пятый.

Откуда берутся спады в продажах? Посмотрим, как идет работа менеджера по продажам во времени. Сначала он набирает клиентскую базу. Составляются длинные списки. Делаются звонки. Назначаются встречи новым Клиентам. Проведение переговоров и подписание контракта требует времени. К примеру, от месяца до двух.

Посмотрим, что происходит каждый месяц. В первый месяц идет активное наращивание клиентской базы. Большинство Клиентов отсеивается. С оставшимися ведутся переговоры на результат. К концу первого месяца подходят первые контракты. К этому моменту практически все время и внимание менеджера по продажам сосредоточено на наиболее перспективных Клиентах.

Весь второй месяц продолжается «дожим» этих Клиентов. Предположим, что из первоначальной клиентской базы осталось десять перспективных Клиентов. Тогда график продаж может выглядеть так:

- в конце первого месяца – одна продажа;
- на второй месяц – три продажи и один отказ;
- на третий месяц – одна продажа и четыре отказа.

К концу второго месяца мир прекрасен. Немало денег уже заработано. И еще столько же – впереди, ожидаются от Клиентов, готовых платить.

К концу третьего месяца все ужасно. Клиенты, на которых Вы так рассчитывали, обманули Вас в лучших чувствах. Они кинули Вас с особым цинизмом. Оставили Вас без средств к существованию. Новых наметок нет. Нарботок нет. До следующих продаж нужно пахать минимум один-два месяца. А денег нет уже сейчас.

В этой прискорбной ситуации Ваши менеджеры по продажам оказываются каждые два-три месяца. Несмотря на весь свой опыт, менеджер раз за разом попадает в ту же яму. Рано или поздно эта ситуация окончательно надоедает Вашим бойцам. И они уходят из Компании.

В чем же корень зла? Конечно, в слабом управлении командой продаж. Источник проблемы – в том, что не поддерживается стабильный приток новых Клиентов.

Почему сначала часть перспективных Клиентов покупает, а потом остальные отказываются? Причина в том, что Клиенты в разной степени готовы совершить покупку. Те, кто готов больше, быстрее принимают решение. И покупают. А те, кто вроде бы готов, но сомневаются? Они оттягивают окончательное решение. Они говорят Вам, что согласны. И тянут резину. Потом их одолевают сомнения. И они отказываются все равно. Если Вы посмотрите на ситуацию с этой точки зрения – все сразу станет ясно. Дело просто в том, что уверенное «да» говорят быстро. А тянуть резину и в результате сказать «нет» занимает больше времени.

Как же не допустить сильного падения? На самом деле рассчитывать на вторую половину контрактов было ошибкой. С самого начала нужно было решить для себя: удача, если хоть один из этих контрактов сработает. А если не сработает ни один – это норма. Дождаться отказов ни к чему. Лучше сразу начать набирать новых Клиентов.

Ирония в том, что если начать набирать Клиентов в конце второго месяца – спад будет все равно. Ведь Вам требуется один-два месяца на то, чтобы довести Клиента до продажи! На что же Вы будете жить весь следующий месяц?

Правда в том, что начать набор новых Клиентов нужно было в начале второго месяца. Но в это время Вы по уши заняты проработкой имеющейся клиентской базы. Первый контракт только что оплачен. На подходе еще девять – как Вам кажется. Вы видите свою

жизнь в розовом свете. Зачем же напрягаться?

Здесь менеджеру по продажам должны помочь руководители продаж. Человек слаб, ленив и несовершенен. А потом сам же огребает от своей слабости, лени и несовершенства. Только руководство может оказать сотруднику столь необходимую ему поддержку.

Как? Конечно, ежедневными пинками! И это лучшая помощь, которую Вы можете предоставить сотруднику. Если Вы его не будете пинать с утра до вечера каждый день – Вы его неизбежно потеряете. И в этом будете виноваты только Вы сами.

Теперь Вы знаете, как укрепить Вашу систему продаж и не допустить спад у опытных сотрудников. Беда в том, что у молодых бойцов в начале их работы в Вашей Компании будут минимум два таких спада. Эти спады наступают даже у тех новичков, которые уже имеют неплохой опыт продаж. Скажу больше: каждый раз, когда опытный менеджер по продажам переходит на новое место работы, он попадает под эти два спада.

Дело в том, что у бойца в начале работы на новом месте мало опыта. Многие просто не умеют продавать. Те, кто умеет продавать, еще не освоились со спецификой Ваших товаров и услуг. В первые рабочие недели молодые бойцы учатся всему методом проб и ошибок. И огребают по полной программе. Именно в первые рабочие недели у них меньше всего уверенности в том, что они действительно подходят для этой работы. Неудивительно, что среди новых сотрудников отделов продаж такая ужасающая текучка.

Рассмотрим подробнее, когда и как возникают эти два кризиса и как с ними бороться.

Первый стандартный кризис обычно возникает у молодого бойца в конце первой – начале четвертой недели с момента начала работы. Симптомы:

- «Эта Компания, ее товары и услуги никуда не годятся!»;
- «Товары и услуги, которые я предлагаю, никому не нужны!»;
- «Я никогда и ни при каких обстоятельствах не смогу ничего продать!»;
- «Я не создан для работы продавца, и у меня никогда ничего не получится!».

Истинная причина: начав звонить по своему первому длинному списку, молодой боец нарывается на огромное количество отказов. Отказы он получает потому, что просто не умеет звонить по телефону и назначать встречи. В результате несколько встреч все-таки удастся назначить. Но и эти встречи большей частью срываются. Причина в том, что боец не заинтересовал потенциального Клиента во время телефонного разговора. А значит, Клиент не очень-то хочет встречаться. И предпочтет отказаться от встречи под благовидным предлогом. Немногие состоявшиеся встречи тоже не дают результата. Причина та же – недостаток у молодого бойца опыта и умения работать.

На самом деле все движется в правильном направлении. Ваш молодой боец активно набирает опыт. Но внешне все выглядит ужасно. Время прошло, Клиенты запороты,

результатов нет. Отсюда и кризис.

Что делать:

- Лучшее противоядие – принимать тот же яд заранее, в малых дозах. Расскажите молодым бойцам о двух стандартных кризисах менеджеров по продажам в первый же рабочий день. Упомяните про них еще через два-три дня. И еще раз – на тренинге.
- «Кто предупрежден, тот вооружен». Теперь, когда Вы видите, что молодой боец заскучал, вытягивайте его на откровенный разговор. Как только Вы понимаете, что речь идет о стандартном кризисе, поздравьте молодого бойца! Скажите: «Ты быстро дошел до первого кризиса, молодец!» Пусть знает, что кризисы – это норма. Через них проходят все.
- После этого в шутливой манере расскажите, как Вы сами сходили с ума незадолго до своего первого крупного контракта. Как Вас точно так же мучили сомнения. Как Вы думали, что не созданы для этой работы. Как вскоре после этого деньги потекли к Вам рекой. Уместно будет привести аналогичные примеры других сильных менеджеров по продажам Вашей Компании. Особенно красиво будет задать кому-то из них вопрос: «Алексей, ты помнишь, как загонялся в первый месяц?» На что заранее подготовленный Алексей отвечает: «Точно! Переживал – сил нет! Думал, никогда ничего не продам. Зато как я поднялся на второй месяц!»
- Единственное настоящее лекарство – это, конечно, Клиенты. Клиенты нас калечат – они же нас и лечат. Совсем как противоположный пол. Так что – новые списки Клиентов, звонки и встречи. Кризис завершится после нескольких удачных встреч или первой продажи.

Второй стандартный кризис обычно возникает у молодого бойца в четвертую неделю – второй месяц с момента начала работы. Симптомы:

«Все-таки Компания вполне нормальная. Товары и услуги Компании действительно нужны многим Клиентам. Но я все-таки не создан для этой работы. Определенные результаты у меня есть. И все же продажи – это не мое. Может быть, я когда-нибудь смогу выйти на средненькие продажи. Но настоящим профессионалом продаж мне не стать никогда».

Истинная причина: первые результаты есть. Но они неустойчивы. Встречи более или менее назначаются. И вроде бы проходят неплохо. Но большинство встреч не завершается продажами. Хотя внешне все делается правильно. На самом деле причина та же – недостаточные опыт и профессионализм молодого бойца. Просто на фоне того, что он многое делает правильно, хуже видны оставшиеся ошибки.

Что делать: то же самое, что и при первом кризисе. Настоящее лекарство в данном случае – первые заметные результаты продаж.

Оклад Ваших бойцов, скорее всего, не так уж велик. А проценты выплачиваются только от результатов продаж. Поэтому финансовая сторона вопроса также играет важную роль для успешного выживания молодняка в команде. Все просто. Молодой боец должен сделать

первые продажи в первый месяц работы в Вашей Компании. В крайнем случае – во второй. Если он не сделает продажи на третий месяц – он все равно уйдет. А если не уйдет – зачем Вам такой нужен? Действительно, зачем Вам нужен менеджер по продажам, который три месяца не делает продаж и сидит на голом окладе?

Поэтому если хотите удержать у себя молодого бойца – разговоров за жизнь и психологической поддержки недостаточно. Помогите ему сделать первые продажи. И как можно скорее! А потом не забывайте пинать его каждый день.

И вот тогда Вы будете жить вместе долго и счастливо. Как в сказке.

## Обучение бойцов

Для эффективного обучения Ваших бойцов необходимы пять вещей.

- Профессиональные тренинги продаж.
- Внутрикorporативные тренинги продаж.
- Обучение специфике продаваемых товаров/услуг/проектов «под ключ».
- Наставничество руководителей продаж и опытных бойцов.
- Самостоятельное изучение книг, технологий и статей по продажам.

## Профессиональные тренинги продаж

Тренинги необходимы для базового профессионального обучения Ваших бойцов продажам. Большинство молодых бойцов понятия не имеют, как ведутся продажи. Продажи – это профессия. Ваш молодяк этой профессии не учил никто и никогда. Если Вы увидите, как они работают с Клиентами, – у Вас волосы встанут дыбом и выпадут от ужаса.

Именно эту ситуацию может исправить тренинг. Будьте уверены: если молодой боец не проходил ни одного профессионального тренинга продаж, он продает на 30 % своего потенциала. Не более. Как долго Вы можете себе позволить держать на рабочем месте сотрудников, недополучающих 70 % прибыли?

Чтобы не выбросить на ветер время и деньги, Вам нужен качественный тренинг продаж. Критерии просты. Вам нужен тренинг, который:

- проходит полный день, а лучше – два полных дня (или больше);
- проводит практик. Который много лет занимается продажами и руководит отделами продаж. Еще лучше, если он владеет или управляет успешными бизнесами;
- дает не столько теорию, сколько реальный практический опыт. Включая применение в продажах различных спецсредств и технологий. Цель тренинга – отработать необходимые

навыки на практике так, чтобы они въелись в шкуру Ваших бойцов.

Поэтому больше половины времени тренинга занимают деловые игры. Разыгрываются реальные ситуации работы с Клиентами. Один участник играет роль Клиента. Другой – менеджера по продажам. Переговоры снимаются на видео. Потом делается разбор полетов. После двух дней таких «полетов» работа с реальными Клиентами кажется легким развлечением.

Такие тренинги могут быть полезны и для обучения опытных бойцов специальным приемам и технологиям продаж.

В какой момент нужно начинать проведение тренингов? Чем раньше, тем лучше. Напоминаю: на каждом бойце, который ни разу в жизни не проходил профессиональный тренинг продаж, Вы теряете 70 % эффективности.

Я сам запускаю новых бойцов на тренинг сразу после конкурса. Обычно они проходят тренинг в первую же рабочую неделю. За несколько первых дней работы они вводятся в курс дела. Набирают первый опыт. Самые неуверенные успевают отсеяться. Выживших тренинг цементирует в единую команду. Таким образом, тренинг является важной частью процесса адаптации.

Разумеется, в тренинге также участвуют опытные бойцы. Прежде всего непосредственные руководители молодняка. Цели две. Во-первых, передать молодняку свой опыт. Во-вторых, как следует посмотреть, чего стоит этот молодняк. Я предпочитаю принять на конкурсе больше бойцов, чем нужно. А потом отсеять на тренинге слабейших. Как видите, тренинг также является завершающим этапом конкурса.

Резюме: тренинг используется для профподготовки, обмена опытом, командообразования, адаптации и завершения отбора. Итого – пять результатов в одном флаконе. Вот это я и называю реальным вкладом в укрепление и развитие Вашего бизнеса!

Как часто нужно проводить тренинги? Каждый Ваш боец должен пройти хотя бы один профессиональный тренинг продаж. Удобно провести один такой тренинг на всех сразу после набора основной команды. После чего достаточно проводить профессиональные тренинги раз в полгода-год. А при интенсивной подготовке команды – каждые два-три месяца. Дополнительно проводятся внутрикорпоративные тренинги (см. ниже).

Как найти тренера? Вы должны понимать, что хорошие тренеры – в дефиците. А плохие Вам и даром не нужны. Обязательно ищите ПРАКТИКА. Того, кто сам много лет занимается продажами. Теоретик только испоганит Ваших бойцов. Пospрашивайте знакомых предпринимателей, которые уже в теме. Личная рекомендация человека, которому Вы доверяете, – неплохой вариант. Лучший отзыв – не то, что кому-то понравился тренер. А то, что у Заказчиков после тренинга «продажи поперли». Вариант: напишите запрос на почту [info@fif.ru](mailto:info@fif.ru)

Мы можем дать рекомендации на тренеров, качество работы которых проверяли сами. Δ



## Внутрикорпоративные тренинги продаж

Профессиональные тренинги имеют много преимуществ. Но есть и недостатки. Их приходится организовывать заранее. Это требует времени и сил. Кроме того, качественные профессиональные тренинги обходятся недешево. А некачественные Вам и даром не нужны.

Именно поэтому необходимы внутрикорпоративные тренинги продаж. Они прекрасно дополняют профессиональные тренинги. Все вместе обеспечивает высокое качество подготовки Ваших бойцов. Удобно. Оперативно. И с приемлемыми затратами.

Внутрикорпоративный тренинг продаж обычно занимает день. Или даже полдня. У нас такие тренинги обычно проводятся в пятницу после обеда. Это то время, когда интенсивность коммерческой работы спадает.

Проводить внутрикорпоративный тренинг продаж несложно. Он целиком состоит из деловых игр, то есть из воспроизведения реальных ситуаций работы с Клиентами. Желательно записывать эти ситуации на видео. И потом проводить разбор полетов по записи. Так же как это делается на профессиональных тренингах.

Внутрикорпоративные тренинги продаж проводят Ваши руководители продаж с поддержкой опытных бойцов. Думаю, Вы сами должны принимать в этом активное участие.

Где учатся проводить внутрикорпоративные тренинги продаж? Конечно, на профессиональных тренингах! Где же еще? Вы вместе с другими руководителями продаж должны научиться на профессиональных тренингах, как организовывать и проводить деловые игры. Именно поэтому Вы с коллегами должны регулярно участвовать в профессиональных тренингах продаж. Участвуйте в каждом стоящем тренинге, который сможете найти. Их не так уж много.

На всякий случай вот основные правила проведения деловых игр.

- Игры проводятся в пакетном режиме. Сначала друг за другом проводится несколько деловых игр. Потом – разбор полетов.
- Лучше всего, когда самый опытный коммерсант начинает каждый блок игр со своего показательного выступления. То есть сам выступает за менеджера по продажам и показывает, как нужно вести переговоры в данной ситуации. После чего разбирает, как надо вести переговоры, на своем собственном примере.
- Одна ситуация должна занимать не более пяти минут. Исключение делается для ситуаций сложных переговоров.
- Как и в коммерческой работе, сначала отрабатываются звонки. Потом – начало встречи. В самом конце – переговоры о цене и «дожим» Клиента. Каждый внутрикорпоративный тренинг продаж может быть посвящен своей отдельной теме. Таким образом, вначале Вы сосредотачиваетесь на тренировках переговоров с Клиентами по телефону. А через пару

месяцев основное внимание уделяется уже работе с возражениями и финальным переговорам с Клиентами.

- Во время воспроизведения ситуации лучше делать пометки. Это поможет сделать точный анализ.
- Каждую ситуацию первым разбирает тот, кто играл менеджера по продажам. Вторым – тот, кто играл Клиента. Потом в произвольном порядке выступают все остальные. Наиболее опытный руководитель продаж дает свой анализ последним.
- Самое важное: анализ начинается с позитива! Сначала – что получилось хорошо. Потом – что можно было бы сделать лучше. Избегайте критики. Следите, чтобы игравший менеджера по продажам начинал с похвалы самого себя. Хвалить себя – сложная, но необходимая часть тренинга.

Внутрикорпоративные тренинги продаж проводятся с периодичностью от одного раза в неделю до одного раза в месяц. Все участники заранее предупреждаются о дате, месте и времени проведения тренинга. Не забудьте обеспечить для тренинга видеокамеру, шнур к телевизору и сам телевизор. А также чай, кофе и закуску для кофе-брейков.

Сразу уточню: первый тренинг для новых сотрудников может быть и двухдневным профессиональным, и четырехчасовым внутрикорпоративным. В конечном счете для подготовки Ваших бойцов потребуются и те и другие.

Обучение специфике продаваемых товаров/услуг/проектов «под ключ»

Каждый менеджер по продажам должен развивать свою профессиональную квалификацию в двух направлениях:

- обучение продажам как профессии;
- знание специфики (в том числе технической/профессиональной) тех товаров, услуг и проектов «под ключ», которые ему придется продавать, работая в Вашей Компании.

Не так уж сложно разобраться в специфике продаваемой продукции, когда нужно продавать пиво от конкретного производителя. Или, к примеру, продукцию хлебобулочного комбината.

## ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

У руководителей этих предприятий может быть другое мнение. Как-то в 2005 году директор одного мясокомбината на полном серьезе заявил мне: «У нас сложная специфика продаваемой продукции. Мы производим целых семь сортов колбасы!» Δ

Шутки шутками, а если Вашим менеджерам по продажам нужно будет продавать высокотехнологическое оборудование или сложные IT-проекты «под ключ», без обучения специфике не обойтись! Вряд ли они смогут успешно продавать то, в чем совершенно не разбираются сами. На тот опыт, который они уже имели до прихода в Вашу команду, тоже

надежда плохая. Если большинство работодателей толком не учат менеджеров по продажам даже продажам, что уж говорить об их обучении сложной технической специфике?

Вот и получается, что такое обучение Вам нужно будет организовывать для своих сотрудников самостоятельно. Скорее всего, с привлечением к этому обучению ведущих технических специалистов Вашей Компании. Подробнее о решении этой задачи рассказывается в главе 7 «Продажа технически сложных товаров и услуг: “универсалы” и “специалисты”».

Наставничество руководителей продаж и опытных бойцов

Наставничество – это обучение действием. Проводится на совместных встречах с Клиентами. Также полезно вместе делать звонки Клиентам.

Что и как делать, подробно описано выше – в разделе «Адаптация». Здесь я отмечу несколько ключевых идей.

- Лучший источник опыта для молодых бойцов – Вы сами и другие опытные бойцы Вашей команды.
- Лучший момент, когда Вы можете продемонстрировать свой опыт во всей красе, – реальные переговоры с Клиентом.
- Поэтому на каждом переговорах с Клиентом, которые проводите Вы или другой опытный переговорщик, должен присутствовать хотя бы один молодой боец.
- Каждые Ваши переговоры, на которых не присутствуют молодые бойцы, – потерянная возможность для подготовки молодняка.
- Они все равно не смогут работать так, как Вы? Возможно. Цель – чтобы каждый из них работал хотя бы на 50–70 % от Вашего уровня. И это вполне реально.
- Новички быстрее учатся тому, что они делают чаще. Сначала они учатся назначать встречи по телефону. Потом учатся входить в контакт с Клиентом и выявлять его потребности. Хуже всего у них получается «дожим» Клиента. Они слишком редко доходят до этого этапа переговоров. Если ничего не предпринять, молодые бойцы уйдут от Вас, так и не научившись завершать продажу.
- Поэтому задача для Вас и других опытных переговорщиков – «дожать» сделки молодняка. Заодно Вы покажете им, как это делается. В этом случае молодые бойцы выступают в роли загонщиков. А Вы наносите завершающий удар, проводя ключевые переговоры с Клиентами и заключая с ними контракты. Плюс в том, что молодняк обеспечит Вашей Компании дополнительные продажи задолго до того, как научится продавать. Молодые бойцы раньше почувствуют вкус денег. Это повысит их выживаемость. Кроме того, Вам и Вашей Компании дополнительный доход тоже не помешает, не правда ли?

Руководители продаж могут составить график по дням. Спланировать, кто из новых

сотрудников в какой день ездит с ними на их встречи с утра до вечера. Пусть новые сотрудники проведут на встречах с опытными сотрудниками большую часть дней в первую-вторую неделю работы. А в следующие недели – минимум один день в неделю. Лучше провести такие совместные дни со всеми опытными сотрудниками по очереди. Для опытных сотрудников это ничего не меняет. Только добавляет авторитета. Клиент серьезнее Вас воспринимает, когда Вы приходите на переговоры с помощником. Пусть новички учатся у опытных бойцов. Это лучше, чем проигрывать переговоры и терять Клиентов от недостатка опыта.

До какого момента нужно проводить такие совместные встречи? Элементарно, Ватсон! До тех пор, пока все Ваши бойцы не станут опытными профессионалами.

### Личный порог и его раскачка

Тяжело делать что-то в первый раз. Особенно все, что связано с деньгами. Это касается и первого договора. И первого счета. Особый стресс – первое взятие оплаты наличными (это все еще практикуется в некоторых Компаниях). Молодого бойца обязательно нужно поддерживать в эти ответственные моменты.

Но особенно важен для каждого менеджера по продажам личный порог и его раскачка. Личный порог бойца – это максимальная сумма денег, когда-либо полученных им с Клиента по своему контракту. Кто сделал первую сделку на 50 тысяч – потом легко делает другие сделки в пределах этой суммы. А вот при переговорах на 150 тысяч он будет нервничать. А уж 500 тысяч – это для него что-то заоблачное. Для бойца, который уже сделал продажу на 600 тысяч, 400 тысяч – не проблема. А вот контракт на 3 миллиона – в пять раз больше – это тяжело.

Менеджеры склонны ограничивать свои продажи привычными для себя суммами. Это может приводить к серьезным потерям. Например, молодой боец может вести переговоры об оплате 40 тысяч с каким-то Клиентом. С тем же Клиентом опытный менеджер по продажам будет разговаривать о суммах от 5 миллионов. Но молодой боец просто не увидит этой возможности – заработать 5 миллионов.

Личный порог нужно целенаправленно раскачивать и тренировать. За один раз его можно увеличить в три-пять раз. Иногда, но редко – больше чем в 10 раз. Поэтому начинающие бойцы, привыкшие к сделкам до 100 тысяч, должны тренироваться на контрактах 300–500 тысяч. Когда они привыкают к этому масштабу, пора переходить к контрактам на 1–3 миллиона. Эти сделки позволят им стать серьезными профессионалами. А некоторые, самые перспективные из них, через год-другой уже будут заключать сделки на десятки и сотни миллионов.

Что еще может помочь? Рассказы опытных бойцов на совещаниях. О том, какие деньги они берут с Клиентов. По каким контрактам. И почему Клиенты платят эти деньги с удовольствием. Хорошо помогают совместные выезды к Клиентам на «дожим» сделок. Опытный боец помогает новичку сделать контракт на сумму, которая самого новичка еще пугает. И пусть новичок сам возьмет деньги с Клиента (выставит счет и получит от

бухгалтера Клиента копию платежки). Чтобы почувствовать, что это деньги по его контракту.

Но главное правило – если ты можешь делать продажи на 1 миллион, не трать времени на продажи в 100 тысяч. Ты можешь и то и другое. Но и то и другое отнимает время. Те, кто умеет продавать в пределах 100 тысяч, пока не могут заключить сделку на 1 миллион. Это можешь только ты. Вот и занимайся этим. И тренируйся заключать контракты на 3-10 миллионов.

Книги, технологии и статьи по продажам

Изучение сотрудниками ключевых, наиболее полезных и практичных книг по продажам обязательно. Еще важнее изучение стандартов и технологий продаж Вашей Компании. По каждой книге (и технологии) руководитель должен ставить сотруднику срок на изучение этой книги. А потом проводить аттестацию: что он вынес из книги?

Какие книги изучать? Это дело вкуса. И стиля работы, принятого в Вашей Компании. Слава Богу, сегодня имеются отличные книги по продажам. Могу рекомендовать Вам книги, которые, по моему мнению, имеет смысл прочитать и изучить всем сотрудникам отдела продаж.

Начнем с базовых, стартовых книг, которые помогут начинающим менеджерам по продажам познакомиться с профессией.

- Брайан Трейси. «Полное руководство для менеджера по продажам», «Эффективные методы продажи по Брайану Трейси» (издательство «Попурри»). И другие книги Брайана Трейси по данной теме.

- Николай Рысев. «Активные продажи» (издательство «Питер»).

На следующем этапе Ваши бойцы могут знакомиться с более продвинутыми книгами по продажам. Я особо рекомендовал бы две.

- Александр Деревецкий. «Школа продаж» (издательство «Альпина Бизнес Букс»). В начале книги описывается принципиальная разница между маркетингом и продажами. Цель маркетинга – сделать товар или услугу максимально приемлемыми, доступными, соответствующими ожиданиям и возможностям Клиента. При этом сбыт должен идти без каких-либо затруднений, сам собой. В то же время настоящие продажи – это всегда в той или иной степени насилие над Клиентом. А еще в книге приведено 268 вариантов ответа на возражение «Дорого!». И вообще рассматривается большое количество приемов и техник продаж: от консультативных до манипулятивных.

- Константин Бакшт. «Большие контракты» (издательство «Питер»). В книге рассказывается о специфике работы с крупными контрактами. И о спецтехнологиях выхода на серьезных корпоративных Заказчиков: «агентах влияния», семи уровнях рекомендаций, бизнес-тусовках, псевдослучайных встречах, «корпоративных сводниках»... Отдельные разделы

посвящены переговорам о цене: тому, как продавать дорого и на большие суммы. Как эффективно раскачивать личный порог с помощью комплексных коммерческих предложений. А также – конкурентным войнам: тому, как массово забирать Клиентов у конкурентов. И как защищать от конкурентов собственную клиентскую базу с помощью VIP-программы. Изюминка книги – подробное описание эксклюзивной технологии проведения ключевых переговоров с Клиентами и «дожима» сделок – финальной стадии переговоров.

Рекомендую Вам купить полный комплект этих книг для каждого сотрудника отдела продаж. Пусть они станут для них настольными. Как вариант, можете вычесть стоимость книг из их зарплаты. Будем считать, что это Ваши сотрудники купили себе эти книги – а Вы помогли им сделать покупку. Сами книги лучше закупать сразу по количеству сотрудников в отделе продаж плюс несколько экземпляров про запас. Принимаете на работу в свой отдел продаж новых сотрудников – и сразу после успешного прохождения адаптации вручаете каждому комплект книг для изучения!

Еще несколько книг рекомендую закупить в нескольких экземплярах каждую. Для библиотеки отдела продаж.

- Джордж Росс. «Переговоры в стиле Трампа» (издательство «Питер»). Автор несколько десятков лет проводил переговоры по контрактам на десятки и сотни миллионов долларов. Со сроком заключения каждого из контрактов от 6–8 месяцев до нескольких лет. Если Вы стремитесь к заключению сделок на крупные суммы, Вы можете получить из этой книги крайне ценный опыт.
- Нил Рекхэм. «СПИН-продажи. Практическое руководство» (издательство «Манн, Иванов и Фербер»). Эта книга будет особенно полезна для тех, кто ведет переговоры по крупномасштабным сделкам с большими, «белыми» и в особенности с зарубежными Компаниями.
- Харви Маккей. «Как плавать среди акул», «Копайте колодец до того, как захотите пить» (издательство «Попурри»). Лучшее из того, что я читал о продажах на основе личных контактов, личных отношений и личных связей.
- Сергей Азимов. «Продажи, переговоры» (издательство «Питер»). По стилю похожа на книгу «Школа продаж» Деревецкого: приемы и техники продаж на каждом этапе продаж. Из книги можно взять ряд неплохих идей и речевых модулей, чтобы использовать их в Ваших переговорах с Клиентами.
- Блэйр Сингер. «Собаки продаж» (издательство «Попурри»). Более легкое чтение – и вместе с тем полезное. По мнению автора, у каждого коммерсанта есть свой личный стиль продаж и стиль построения отношений с Клиентами. Поэтому каждый конкретный коммерсант будет более склонен к продаже одних товаров и услуг и вряд ли сможет продавать другие товары и услуги. Более того: даже один и тот же товар разные коммерсанты будут продавать в совершенно разном стиле. Но и у Клиентов есть своя типология. Поэтому, если подбирать для каждого Клиента такого коммерсанта, чей стиль продаж для данного Клиента будет наиболее эффективен («бультерьера», «колли», «пуделя» или «таксу»), можно серьезно

повысить эффективность продаж.

- Джеф Кокс, Говард Стивенс. «Как продать Колесо» (издательство «Попурри»). Эта книга тоже легко читается и вместе с тем может привести к полезным выводам. Продажи анализируются с точки зрения цикла развития товара на рынке. И как и следовало ожидать, на каждом этапе развития рынка будут эффективными совершенно разные методы и стили продаж.
- Роберт Чалдини. «Психология влияния» (издательство «Питер»). Существует невероятное количество книг по продажам. Большинство из них не стоит даже той бумаги, на которой они напечатаны. И есть одна книга, которая, казалось бы, посвящена совсем не продажам. Но при этом она окажется более полезной и ценной для профессиональных переговорщиков, чем подавляющее большинство прочитанных ими учебников продаж. Это «Психология влияния» Чалдини. Книга, которая посвящена манипуляциям и защите от манипуляций. Очень многие методы и приемы продаж, описанные в перечисленных мною выше книгах, основаны на идеях, заимствованных у Чалдини. Предупреждаю, однако, что книга предполагает наличие у читателя некоторого интеллектуального уровня и жизненного опыта. Если с этим у Вас все в порядке – читать Чалдини Вам будет увлекательно и интересно! И весьма полезно.

Если Вы еще не читали какие-то из рекомендованных мною книг – начните с того, что прочитайте их сами! Думаю, что эти книги могут принести реальную пользу Вам и Вашему бизнесу.

## Глава 7. Продажа технически сложных товаров и услуг: «универсалы» и «специалисты»

Настало время рассмотреть вопрос, который является камнем преткновения для Компаний, предлагающих Клиентам достаточно сложные проекты, услуги или решения «под ключ». Предположим, сложность таких проектов заключается в технической стороне. Например, Компания специализируется на изготовлении и продвижении торговых сайтов в Интернете. Или речь идет о построении сети электроснабжения предприятия. Либо об установке систем видеонаблюдения. Либо о внедрении серьезных IT-продуктов, связанных с автоматизацией банковской деятельности. И так далее, и так далее, и так далее... Во всех этих случаях собственники бизнеса испытывают серьезные сложности с подбором подходящих сотрудников в отдел продаж.

С одной стороны, такой коммерсант должен иметь немалый опыт продаж. И обширные навыки ведения переговоров с корпоративными Заказчиками. С другой – он должен обладать хорошими знаниями в своей предметной области. Например, в программных продуктах для автоматизации банковской деятельности. Или в специфике систем видеонаблюдения и безопасности предприятия. Поскольку придется вести переговоры с ведущими техническими специалистами потенциальных Заказчиков, необходимо, чтобы менеджер по продажам разбирался во всех вопросах не хуже этих специалистов. То есть нужны люди, которые одновременно являются не только опытными, профессиональными переговорщиками, но и владеют технической спецификой на уровне лучших технических специалистов. Причем, напомним, речь идет о довольно узкой отрасли. Где же найти таких

гениев?

Подход к набору кадров, который я только что обрисовал, – это подход универсалов. Очевидно, что он имеет право на жизнь. Если нам действительно удастся набрать в отдел продаж профессионалов, сильных и в коммерческой, и в технической области, от них вполне можно ожидать достойных результатов. Проблема в том, что взять таких людей негде. Более того, попытки формировать команду на основе такого подхода могут привести к некоторым неочевидным на первый взгляд последствиям, крайне губительным для бизнеса.

Готовых универсалов на рынке труда найти практически невозможно. Единственный источник специалистов, не только имеющих хороший опыт переговоров и продаж именно в Вашей области, но и отлично знакомых с нужной технической спецификой, – конкурирующие Компании. Но вряд ли разумно ориентироваться на сотрудников своих конкурентов как на основной источник кадров для отдела продаж. Зачем квалифицированному коммерсанту из конкурирующей Компании переходить к Вам на работу? Понятно, что придется заинтересовывать его деньгами. При этом, нанимаясь к Вам, он предает Компанию, в которой раньше работал. Не просто уходит из бизнеса, а направляется прямо к его злейшим врагам. То есть фактически речь идет об Иуде, которого Вы пытаетесь купить за 30 сребреников. Допустим, он начнет у Вас работать. Но на какую лояльность с его стороны Вы можете рассчитывать? Сегодня Вы купили его за деньги и он перешел в Вашу Компанию, перетащив свою клиентскую базу. А завтра кто-то предложит ему 33 сребреника. И он уйдет на новое место работы, прихватив с собой не только свою, но и Вашу клиентскую базу.

Конечно, бывают случаи, когда профессионал ищет работу на том же рынке, где проработал предыдущие несколько лет. Поскольку Компания, в которой он до этого работал, по не зависящим от него причинам прекратила свою деятельность. Да, из таких людей выходят вполне квалифицированные и подготовленные сотрудники. Но подобные ситуации возникают довольно редко. И год за годом формировать отдел продаж исключительно из опытных сотрудников, пришедших к Вам из развалившихся Компаний-конкурентов, вряд ли получится.

А значит, чаще всего Вам не удастся найти на рынке труда профессионалов нужной квалификации. Максимум, что Вы сможете отыскать, – более или менее подходящий человеческий материал, из которого Вам самим придется лепить профессионалов. А это будет непросто. Профессиональная подготовка и шлифовка навыков в области переговоров и продаж только на начальном этапе займут несколько месяцев. Если же сотрудников нужно обучить еще и технической специфике, потребуется куда больше времени. Возможно, год, а то и два. Если Вы делаете ставку на то, чтобы Ваши менеджеры по продажам были одновременно квалифицированными специалистами и в коммерческой, и в технической области, вряд ли они смогут успешно проводить сложные переговоры с Клиентами в первые полгода-год работы. Тогда не совсем понятно, как у них получится выжить и удержаться в Вашей команде. Следует ожидать, что большинство принятых Вами на работу коммерсантов так и не смогут пережить столь длительный адаптационный период. Они начнут разбегаться уже через несколько месяцев. Задолго до того, как приобретут квалификацию, позволяющую



без проблем проводить серьезные переговоры.

В итоге Вам придется постоянно подбирать на рынке труда значительное число кандидатов. Тратить время и силы на их обучение, а также финансовые ресурсы на зарплату. Подавляющее большинство этих кандидатов будет уходить из Вашей Компании задолго до достижения нужной квалификации. Так что время, силы и средства будут потрачены зря.

И даже когда немногие выжившие кандидаты через полтора-два года полностью приобретут необходимую квалификацию и выйдут на должный уровень ведения переговоров с Клиентами, проблемы не закончатся. Как только менеджер по продажам начинает по-настоящему разбираться в технической специфике, у него пропадает желание вести рутинную коммерческую работу. Активной проработки потенциальных Клиентов, десятков и сотен холодных звонков Вы от него уже не дождетесь. К тому же такие сильные специалисты-универсалы, мягко говоря, не страдают избытком лояльности. Они понимают, что крайне дефицитны на рынке труда. В результате у них прогрессирует эгоизм, часто усугубляющийся звездной болезнью. Дело может дойти и до подрывных действий, и до заговоров. Вплоть до попытки перехода к конкурентам вместе с несколькими другими сотрудниками. Или до создания собственного небольшого бизнеса, который по специфике деятельности как две капли похож на Ваш.

Описанный подход к поиску сотрудников является следствием неявной управленческой ошибки. Собственник бизнеса предполагает, что сотрудники должны вести продажи примерно так же, как это делает он сам. А ведь на начальном этапе работы Компании большинству собственников поневоле приходится быть универсалами: и переговоры с Клиентами вести, и в технической специфике разбираться досконально. Вот собственник и думает: раз он таким образом ведет переговоры и это приносит неплохие результаты, то и сотрудники отдела продаж должны работать по той же схеме. А на самом деле следовало бы подумать: действительно ли собственнику бизнеса стоит стремиться к тому, чтобы в его отделе продаж работало пятеро таких же, как он? Самый вероятный исход подобной ситуации – вскоре вместо одного отдела продаж образуется пять новых конкурирующих Компаний!

На мой взгляд, гораздо эффективнее и перспективнее строить отдел продаж, исходя из принципа узкой специализации. Пусть коммерсанты ведут переговоры с Клиентами, а рассмотрение и решение технических вопросов отдадим на откуп техническим специалистам. В этом случае менеджеры по продажам должны знать специфику деятельности своей Компании нешироко и неглубоко, но крепко. То есть они должны хорошо знать, какие ключевые моменты, связанные со спецификой Вашего оборудования, услуг или проектов, наиболее часто интересуют Клиентов во время переговоров. Ваши коммерсанты обязаны действительно разбираться в том, о чем говорят. Но как только переговоры заходят в область технических нюансов, менеджеры по продажам должны незамедлительно привлекать к этим переговорам технических специалистов.

Более того, такие менеджеры по продажам не должны сами проводить ключевые переговоры с Клиентами. Они обязательно должны приглашать людей, имеющих серьезный опыт подобных переговоров и достаточно хорошо владеющих технической спецификой. То есть

либо руководителей продаж, либо технических экспертов. Либо и тех и других. При такой организации работы минимальной самостоятельной единицей, которая способна эффективно проводить технически сложные переговоры с Клиентами, является переговорная бригада из двух человек. Один из них – менеджер по продажам, сотрудник коммерческого отдела. А другой – ведущий технический специалист, сотрудник технического отдела. При этом никто из них не может успешно привлекать Клиентов в одиночку. Менеджер по продажам занимается массовой коммерческой работой, устанавливает контакт с ключевыми лицами Клиента, строит отношения, собирает информацию, проводит предварительные переговоры. Но он не разбирается в технической стороне дела в той степени, чтобы эффективно выявлять потребности Клиента, делать технически сложные предложения и успешно проводить ключевые переговоры. В то же время технический специалист не в курсе, как наладить активное привлечение Клиентов, делать холодные звонки, использовать спецтехнологии выхода на крупных корпоративных Заказчиков и прорабатывать центр принятия решений.

Везде, где для успешного достижения результата требуется задействовать несколько специалистов разного профиля на основе разделения труда, можно построить устойчивую систему бизнеса. Благодаря узкой специализации и правильной организации взаимодействия таких специалистов обеспечиваются надежность бизнеса и контроль за ним. В то время как ориентация на универсалов, которые полностью выполняют автономный блок работ, влечет за собой зависимость от конкретных специалистов, разброд, шатание и своеволие, отсутствие контроля за бизнесом и постоянные попытки его увода.

Кроме того – и это чрезвычайно важно, – кадры, из которых Вы планируете делать узких профессионалов, легче найти и нанять на рынке труда. Они дешевле стоят, значительно более лояльны, и их квалификацию можно довести до вполне приемлемого уровня всего за несколько месяцев.

Интересно, что при построении системы продаж на основе узкой специализации новые менеджеры по продажам могут обеспечивать Вашей Компании дополнительные результаты уже с первых дней и недель работы. Для этого им даже не обязательно самим уметь продавать. Чтобы менеджер по продажам был полезен Компании, ему достаточно научиться составлять списки потенциальных Клиентов, выходить на ключевых лиц Заказчиков (например, при помощи холодных звонков), устанавливать с ними личный контакт и договариваться о встречах. Дальнейшая его задача – провести первые встречи с ключевыми лицами Заказчика, собрать информацию о Компании-заказчике и внести ее в соответствующую форму. Например, в анкету Клиента, паспорт розничной точки или техпаспорт объекта. При этом коммерсант не должен разрушить репутацию Компании в глазах Клиентов.

Дальше руководители продаж на основе заполненных форм анализируют информацию и решают, кто из Клиентов перспективен для серьезной проработки, а кто – нет. С перспективными назначаются встречи, на которых присутствуют менеджер по продажам, изначально прорабатывавший этого Клиента, и опытный переговорщик. Последний будет проводить ключевые переговоры и «дожимать» сделку. Таким опытным переговорщиком

может быть либо руководитель отдела продаж, либо один из ведущих технических экспертов Компании. Например, начальник производственного отдела, главный инженер или их замы. В большинстве случаев необходимо, чтобы опытный переговорщик лично участвовал в переговорах, начиная со стадии выявления потребностей Клиентов. Потом он готовит техническую спецификацию, исходя из интересов и задач каждого конкретного Клиента. Затем та же переговорная бригада представляет Клиенту предложение Компании. После согласования технических нюансов начинается обсуждение финансовых условий. Опытный переговорщик «дожимает» сделку, ударяет с Клиентом по рукам и подписывает контракт. А менеджеры по продажам постепенно учатся проводить ключевые переговоры. И все больше осваивают техническую специфику деятельности своей Компании.

А самое приятное, что для эффективного ведения переговоров по этой схеме вовсе не требуется равное количество менеджеров по продажам и опытных переговорщиков. Напротив, один опытный переговорщик, будь то руководитель продаж или ведущий специалист техотдела, может участвовать во всех ключевых переговорах и обеспечивать «дожим» сделок для трех-пяти менеджеров по продажам. Так что, если в Вашей Компании есть хоть один человек, который способен успешно проводить серьезные переговоры с Клиентами, этого уже достаточно, чтобы наладить работу отдела продаж из пяти человек.

## Глава 8. Управление боевой командой продаж

Для успешной работы Вашего отдела продаж необходимы командиры – руководители продаж. Это общий принцип управления. Когда в армии направляют двух солдат копать канаву от забора до обеда, одного из них назначают старшим.

Самый простой вариант организации Вашего отдела продаж: один командир + бойцы. Однако управленческая нагрузка на руководителей профессионального отдела продаж (о чем мы еще будем говорить ниже) слишком велика, чтобы один руководитель справился с управлением таким отделом. Поэтому для эффективного управления профессиональным отделом продаж необходимы как минимум два руководителя продаж. Они должны работать в иерархии: один в подчинении у другого. Например, начальник отдела продаж + его заместитель + бойцы. Или в более презентабельном оформлении: коммерческий директор + начальник отдела продаж + бойцы. Такая структура подходит для небольших и средних команд, включающих от пяти до восьми бойцов.

Если Вам нужно собрать в Вашей команде больше бойцов, Вы можете организовать несколько таких бригад, работающих параллельно. Другой вариант – отдел продаж с двумя уровнями управления. В этом случае менеджеры по продажам непосредственно подчиняются руководителям групп, или супервайзерам. Которые, в свою очередь, подчиняются начальнику отдела продаж.

В одном таком отделе продаж может быть от двух до пяти-восьми групп. В каждую группу входит ее руководитель плюс подчиненные – от одного до пяти-восьми. Всего в группе может быть от двух до девяти сотрудников. А в отделе – от 5 до 57. Разумеется, Вы можете организовать несколько таких отделов, работающих в параллель.

## Задачи руководителей отдела продаж

1. Административное руководство отделом. Для эффективной работы отдела необходимо проводить определенные мероприятия: ежедневно, еженедельно и ежемесячно.
2. Разработка, внедрение, корректировка и развитие технологии продаж.
3. Обеспечение исполнения технологий и стандартов продаж.
4. Участие в отборе и найме сотрудников.
5. Начальное обучение сотрудников.
6. Проведение внутрикорпоративных тренингов продаж.
7. Наставничество: участие в продажах сотрудников, участие в наиболее крупных и тяжелых переговорах, «дожим» сделок с Клиентами.

Про технологии продаж речь пойдет ниже. Здесь отмечу главное: технологии и стандарты продаж – это бумага. А бумага не живет без человека, который дубиной вбивает написанное на ней в головы сотрудников. И обеспечивает исполнение всех технологий и стандартов, которые разрабатывались с таким трудом. Ведь без этих документов продажи никогда не будут стабильными. И ничто не сможет гарантировать выполнение плана продаж. Этими людьми с дубинами и должны быть руководители продаж.

Выше мы говорили про отбор, наем, адаптацию и профподготовку сотрудников. Хочу обратить Ваше внимание на то, как развиваются квалификация бойцов и их результаты.

- Большинство молодых бойцов в начале работы не способны продавать. Перспективны из них те, кто стабильно делает много звонков и встреч. От бойцов, которые сидят на месте и жалуются на жизнь, толку не будет. Будьте с ними безжалостными – для их же блага. Пните их так, чтобы они забегали. Не помогает – пристрелите.
- Первые продажи молодым бойцам делаете Вы сами. Они организуют Вам встречу с Клиентом. Вы «дожимаете» сделку с этим Клиентом. После чего изображаете, что вся заслуга принадлежит молодому бойцу. Он возражает, говоря, что все сделали Вы. И он прав. Тем не менее Вы клянетесь и божитесь, что успешные продажи – его, и только его заслуга. И что без него продажи не было бы. Что тоже верно. Цель всего этого – чтобы молодые бойцы почувствовали себя победителями. Чтобы они «ощутили вкус крови».
- На следующем этапе лучшие из молодняка будут способны отсеивать Клиентов. Отбирать из сотен Клиентов нескольких наиболее перспективных и готовить их для переговоров с Вами. А Вы наносите завершающий удар. Бойцы выступают как загонщики. Вы – охотник, пристреливающий дичь. Если эффективно организовать работу, Вы с утра до вечера сможете заниматься только заключением сделок. А всю подготовительную работу будут делать Ваши бойцы. На этом этапе молодняк уже обеспечивает Вашей компании весомую дополнительную прибыль. Хотя они все еще не могут продавать сами.

- Наконец, некоторые из Ваших молодых бойцов начинают делать самостоятельные продажи. Сначала это всего несколько человек из всей команды. Имеет смысл задействовать их как охотников, «дожимающих» сделки для коллег. А остальные бойцы будут «загонять на них дичь». В этот момент Вы можете перевести дух. Ваша команда уже может самостоятельно зарабатывать деньги для Компании.

- И все же пройдет еще немало времени, пока самостоятельно продавать сможет каждый боец Вашей команды.

Поговорим о том, как нужно управлять боевой командой продаж!

Административное управление боевой командой продаж

Основные принципы управления менеджерами по продажам следующие.

- Результаты работы полностью зависят от активности Ваших бойцов. При равной квалификации бойцов их результаты определяются количеством встреч с Клиентами. Боец, делающий три встречи в день, в среднем продаст в три раза больше, чем боец, делающий одну встречу.
- Девять из десяти Ваших бойцов не имеют достаточного упорства и силы воли, чтобы каждый день работать по максимуму. И не будут иметь их в достаточном количестве никогда. Люди слабы, несовершенны и ленивы. Таковы же и мы с Вами.
- Кроме того, наша работа – это отказы. Из 100 потенциальных Клиентов Вы сможете довести до продажи с первого захода в лучшем случае пятерых. Это займет у Вас от двух недель до нескольких месяцев. Если Вы продолжите работу с оставшимися 95 Клиентами, Вы сможете подписать контракты еще с 20–30 из них. Эта работа займет у Вас один-два года. И перед тем, как купить у Вас, каждый из этих Клиентов даст Вам еще немало отказов.
- Отказы сами по себе еще полбеды. Некоторые Клиенты владеют талантом отказывать Вам с особым цинизмом. Кажется, им доставляет особое удовольствие уничтожить Вашу уверенность в себе. И разрушать Ваше чувство собственного достоинства. Молодых бойцов эти монстры пожирают пачками. Только профессионалы продаж умеют уклоняться от ударов таких Клиентов. И использовать их силу для ответного удара.

Тот, кто умело ведет войну, подобен змее-шуайчжань. Шуайчжань живет на горе Чаншань. Если ударить ее по голове, отзовется хвост; если ударить по хвосту, отзовется голова. Если ударить посередине, отзовется и хвост, и голова.

Сунь Цзы. Искусство войны

- Уверенность в себе и чувство собственного достоинства – основной капитал менеджера по продажам. Боец, потерявший веру в себя и в свою Компанию, не может продавать.
- Ваши бойцы слабы и несовершенны, как и все люди. Но это еще не повод для того, чтобы

не шли продажи.

- Дать бойцам недостающую силу и обеспечить им поддержку – прямая обязанность руководителей продаж. Именно Вы должны дать Вашим бойцам то, чего им не хватает.
- Когда бойца в очередной раз сбил с ног Клиент – поддержите его, помогите ему подняться и вновь отправьте в бой.
- Но самый опасный для бойца враг – его собственная лень. Помощь в борьбе с этим врагом Вы должны обеспечивать Вашим бойцам постоянно. Лекарство от лени общеизвестно. Это пинки и подзатыльники. Пинайте Ваших бойцов с утра до вечера. Давайте им таких пендюлей, чтобы они летали по городу кометами. Используйте каждые свободные пять минут, чтобы распинать бойцов, сидящих в офисе. Боец не имеет права расслабляться на рабочем месте. Весь рабочий день, с утра до вечера, он должен биться за Клиентов.
- Многие Клиенты будут стараться запугать Ваших бойцов. Противопоставить этому Ваши бойцы могут только огромное личное уважение к Вам. Это уважение основывается на подавляющем страхе и ужасе бойцов перед Вами. Ваши бойцы должны бояться Вас больше, чем всех самых страшных Клиентов, вместе взятых.
- Было бы ошибкой думать, что Вы должны с утра до вечера ругать и наказывать своих бойцов. Вовремя сделанная похвала может быть значительно более эффективным пинком. Вы должны сделать из Ваших бойцов победителей. Вы должны вырастить в них неограниченную уверенность в собственных силах.
- Хвалите Ваших бойцов много. Хвалите их часто. Изобретайте, за что еще их можно похвалить. Хвалите их наедине и перед строем. Дайте отличившимся наградные знаки и эксклюзивные должности.
- Облажавшихся постарайтесь похвалить все равно – хоть за что-то. И научите, как сделать лучше. Взблуднувших накажите так, чтобы другие поняли урок. И сразу же похвалите кого-то другого – для контраста.
- Не рассказывайте мне, как это трудно. Я это отлично знаю сам. Конечно, ограничиться руганью легче. Но Вы должны понимать, ради чего все это делаете. Вам не нужно, чтобы Ваши бойцы готовы были за Вас умереть. Вам нужно, чтобы Ваши бойцы были готовы за Вас убить.

Если накладываешь наказания на войска до того, как они стали преданы тебе, они не будут подчиняться. Если они не подчиняются, их будет трудно использовать. Если не накладываешь наказания после того, как войска стали преданы тебе, их нельзя использовать.

Поэтому, если командуешь ими с помощью гражданских методов и объединяешь их военными методами, это называется «уверенно схватить их».

Если приказы постоянно применяются для наставления людей, люди будут повиноваться.

Если приказы применяются для наставления людей не постоянно, люди не будут повиноваться. Тот, чьи приказы постоянно выполняются, установил взаимопонимание между людьми.

Сунь Цзы. Искусство войны

Ежедневные мероприятия

С чего начинается утро во многих отделах продаж? С того, что ко времени официального начала рабочего дня (9:00) многих сотрудников отдела еще нет на рабочем месте. Они приходят на работу в 10-м, а некоторые – в 11-м часу. И то, что сотрудники наконец пришли в офис, еще не означает, что они начали работать. Нет, сначала нужно выпить чаю или кофе. Обсудить с коллегами свежие новости и сплетни. Посидеть в Интернете. Реально коммерческая работа начинается после 11 часов утра.

С чего начинается утро в профессиональном отделе продаж (который я рекомендую Вам построить в Вашем бизнесе)? Сотрудники должны приходить на работу не к 9:00, а к 8:50. Сразу после прихода заполняют статистику коммерческой работы те сотрудники, которые не заполнили ее вечером, в конце предыдущего рабочего дня. Также каждый сотрудник отдела продаж записывает в статистику коммерческой работы время своего прихода в офис. Если кто-то хочет выпить с утра чаю или кофе – нужно успеть это сделать до 9:00. Потому что именно в это время начинается утренняя оперативка.

Таким образом, каждое утро в отделе продаж проводится два мероприятия:

- 1) заполнение статистики коммерческой работы;
- 2) утренняя оперативка.

Статистика коммерческой работы

Текущий контроль за результатами Ваших бойцов ведется с помощью приведенной формы.

Статистика коммерческой работы: с «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. по  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Данные в статистику коммерческой работы заносят сами сотрудники. Время прихода на работу и результаты за вчерашний день удобно вносить в отчет с утра, перед утренней оперативкой. Также можно указывать данные вечером, в конце рабочего дня. Но если сотрудник в конце дня был на выездных встречах и уже не возвращался в офис – ничего страшного! Статистику можно заполнить и с утра. В любом случае кто не успел – тот опоздал. Кто не успевает вписать свои результаты перед началом оперативки, на оперативке получает втык. И все равно заносит данные в статистику.

В статистике поэтапно фиксируются все ключевые результаты коммерческой работы. В следующих колонках.

• «Дата» – день, за который записываются результаты. Одна форма статистики делается на неделю. Форма включает пять блоков на пять рабочих дней недели. Внизу – итоговый блок, в котором результаты за пять дней суммируются. Все это занимает одну страницу А4. Обычно страницы статистики подшиты в папку со скоросшивателем, которая лежит на столе у начальника отдела продаж (или коммерческого директора). Верхний лист – статистика за текущую неделю. Ниже в обратном календарном порядке подшиты листы статистики за прошлые недели. Каждый сотрудник отдела продаж в любой момент может подойти и посмотреть статистику коммерческой работы за прошедший период. Как для себя, так и для своих коллег, а также для руководителей продаж.

• «Время» – время прихода бойца на работу. Обычно у Ваших бойцов свободный график. Большую часть дня они проводят вне офиса, на встречах с Клиентами. Но время прихода на работу контролировать все же надо. Иначе рабочий день у Ваших бойцов начнется после обеда. А если они уже пришли на работу – дальше, скорее всего, они будут продавать.

• «Сотрудник» – в статистике за каждый день выделяется по строчке на каждого бойца и руководителя продаж. Руководители продаж должны заполнять статистику точно так же, как и рядовые сотрудники отдела продаж. При этом статистика руководителей должна давать положительный пример для всех остальных сотрудников.

Профессиональный руководитель продаж управляет по принципу «Делай, как я», а не «Делай, как я сказал».

• «Первых звонков» – количество первых звонков, сделанных в этот день новым Клиентам.

• «Назначено первых встреч» – количество первых встреч, назначенных новым Клиентам в результате этих звонков. Встречи обычно назначаются на последующие дни.

• «Проведено первых встреч» – количество первых встреч, проведенных в данный день с новыми Клиентами. Скорее всего, эти встречи назначались в предыдущие дни.

• «Есть интерес» – первый результат работы с новыми Клиентами. Отметка делается, если первая встреча показала, что Клиент целевой. То есть ему реально полезны, интересны и нужны товары и услуги нашей Компании. Теперь мы с него с живого не слезем!

• «Повторных звонков» – сколько в данный день сделано звонков для дальнейшего утаптывания Клиентов.

• «Проведено встреч повторно» – лучше топтать Клиентов лично, чем по телефону. У нас нет вопросов, возьмем ли мы Клиента. У нас только один вопрос: когда мы его возьмем.

• «Подготовлено коммерческих предложений» – считаются только коммерческие предложения, подготовленные по результатам личных переговоров с Клиентами. Они содержат в себе индивидуальные условия, о которых Вы договорились на переговорах. Включая перечень товаров и услуг, предлагаемых Клиенту. А также объемы, сроки, цены, скидки и другие спецусловия. Позже все это отражается в договоре с Клиентом.



- «Подписано договоров» – подписанный договор значительно лучше, чем одобренное коммерческое предложение. По одной простой причине: договор – основание для оплаты.
- «Оплат (количество/рублей)» – деньги, пришедшие от нежно любимых Клиентов. Учитывается как количество оплат, так и их совокупный оборот (сумма оплат). То, ради чего мы работаем.
- «Выполнено контрактов» – количество обязательств, исполненных перед заплатившими нам Клиентами. То, ради чего Клиенты нам и платили. Как я уже говорил, коммерсант лично отвечает за исполнение обязательств Компании перед Клиентом. И держит контракт под своим личным контролем, пока обязательства не будут исполнены полностью. На самом деле мы – хорошие ребята.

Продажи в целом – чистая статистика. Мы ведем продажи от этапа к этапу. На каждом этапе – свой процент отсева. Зная этот процент, мы заранее можем сказать, сколько контрактов даст нам каждая сотня первых звонков. И наоборот – сколько нужно сделать первых звонков, чтобы в результате получить нужное нам количество продаж.

Что сделать, чтобы продаж было больше? Можно просто сделать больше первых звонков. Или можно снизить процент отсева на каждом этапе продаж. Снизив отсев в два раза, мы получим в два раза больше продаж на том же количестве новых Клиентов.

Статистика продаж показывает, где в большей степени снижается эффективность работы у каждого из Ваших бойцов. Зная, где снижается эффективность, можно сконцентрировать усилия по профподготовке на проблемном участке данного бойца. Наиболее ясную картину дает сводная статистика за неделю.

Особенно интересно сравнивать статистику бойцов друг с другом. Сразу видны лентяи: у них толком нет ни звонков, ни встреч. Удивительно, откуда у них могли бы появиться продажи. Их нужно нещадно пинать. А если это не помогает – направлять их на усиление рынка труда.

Тут самое время вспомнить одно из ключевых правил профессионального управления продажами.

Девять из десяти или даже 19 из 20 менеджеров по продажам, предоставленные самим себе, не могут вести продажи более чем на 20–30 % возможной интенсивности. А значит, интенсивность их работы составляет одну треть, а то и одну пятую часть от того, что требуется.

Большинство менеджеров по продажам сами не могут заставить себя работать с должной интенсивностью. Необходимую интенсивность работы менеджеров по продажам могут обеспечить только руководители продаж.

Получается, что причина низких результатов у большинства менеджеров по продажам не столько в том, что они недостаточно квалифицированно проводят переговоры, сколько в том, что они делают слишком мало звонков и встреч!

А значит, одной статистики коммерческой работы нам мало. Нам нужны нормативы, с которыми мы будем сравнивать эту статистику. Чтобы определить, что является достойным результатом в плане интенсивности работы, что – нет.

Разумеется, эти нормативы будут сильно зависеть от той схемы, по которой мы ведем работу с Клиентами. Возьмем для примера следующую, достаточно распространенную схему коммерческой работы:

- отдел продаж работает с Клиентами, находящимися в том же городе, в котором расположен офис отдела продаж;
- активные продажи ведутся в основном на встречах, на выезде к Клиентам;
- встречи с Клиентами проводятся в разных районах города;
- каждая встреча продолжается от получаса до двух часов, в среднем час. При таких достаточно продолжительных встречах можно вести «глубокую вспашку» Клиентов: делать им серьезные предложения на крупные суммы.

Что в этом случае является хорошей статистикой коммерческой работы, что – приемлемой?

Хорошая статистика

- Три и более встречи с Клиентами в день, проводимые в разных районах города, продолжительностью каждая около часа, мы считаем хорошей статистикой коммерческой работы. Возникает вопрос: если каждая встреча занимает около часа плюс дорога к Клиенту еще около часа и возвращение от него столько же, как можно успеть провести три такие встречи за один рабочий день? Особенно учитывая, что еще нужно и в офисе побывать, и звонки делать, и документы готовить? Например, все успеть можно так: с 9:00 до 9:15, максимум до 9:30 – утренняя оперативка. Она проводится в офисе, присутствовать на ней обязательно. Потом до 11:00 планируем время на офисные дела. Сделать звонки – назначить встречи на последующие дни, подтвердить сегодняшние встречи, проконтролировать платежи. Выставить счета Клиентам по факсу. Подготовить и отправить Клиентам коммерческие предложения и договоры. Разрулить текущие вопросы с бухгалтерией, производством и службой доставки... Все самое важное и неотложное стараемся успеть сделать до 11:00. Что не успели сегодня – откладывается на следующие дни. В 11:00 выезжаем на встречу к первому Клиенту: час плюс-минус – дорога, час плюс-минус – встреча. От первого Клиента – ко второму: час плюс-минус – дорога, час плюс-минус – встреча. От второго – к третьему: час плюс-минус – дорога, час плюс-минус – встреча. Если к этому времени рабочий день уже подошел к концу, сегодня в офис возвращаться не обязательно. Это можно сделать и завтра с утра. Напоминаю:

Рабочее место менеджера по продажам – «в поле», на территории Клиента! А отдел продаж – не более чем база для операций.

- Две встречи в день плюс 10–15 звонков с выходом на ключевых лиц также считаются

хорошей статистикой коммерческой работы. В таком режиме можно стабильно работать месяцами и годами, не слишком перенапрягаясь.

И тем не менее проводя 10 встреч с Клиентами каждую неделю. Единственная хитрость: чтобы проводить в среднем две встречи в день, нужно назначать минимум три встречи в день!

- Если в день делается только одна встреча с Клиентом, но плюс к этому делается 30 или более звонков с выходом на ключевых лиц, это также считается хорошей статистикой коммерческой работы.

- Наконец, если в этот день встреч с Клиентами нет – хорошей статистикой считается 50 и более звонков с выходом на ключевых лиц.

Отмечу несколько важных моментов, которые следует знать о холодных звонках. Основная цель холодного звонка – назначить встречу с ключевым лицом Компании-заказчика. Имеются также важные вспомогательные цели: выйти на ключевое лицо, познакомиться друг с другом, заинтересовать собеседника. Оптимальная продолжительность холодного звонка с момента выхода на ключевое лицо до назначения встречи и завершения разговора – две минуты. Максимально допустимая – пять минут. С шестой минуты разговора с ключевым лицом вероятность назначения встречи начинает резко снижаться. Чем дольше идет разговор, тем меньше шансов назначить встречу. В лучшем случае удастся договориться об отправке Ваших материалов и предложений по факсу или электронной почте. С последующей повторной созвонкой. Эффективно делать холодные звонки можно только по хорошей, документированной (то есть отраженной на бумаге) технологии первого звонка. Причем у Вас не только должна быть эта технология в бумажном виде, но и Ваши сотрудники должны быть обучены правильной работе по этой технологии. Обычно такое обучение проводится в процессе адаптации новичков и на внутрикорпоративных тренингах. Если Вы не обеспечили всего этого и Ваши сотрудники делают холодные звонки кто во что горазд – эффективность их работы на этом этапе снижается в несколько раз.

Итак, мы обсудили, что является хорошей статистикой коммерческой работы. Какую же статистику коммерческой работы можно считать приемлемой?

Приемлемая статистика

- Две встречи в день мы считаем приемлемой статистикой коммерческой работы, даже если в этот день не сделано большого количества звонков Клиентам. Если за день произошло две встречи с Клиентами – значит, день прошел не зря!

- Одна встреча плюс 15 или более звонков Клиентам с выходом на ключевых лиц за день также считается приемлемой статистикой коммерческой работы.

- И наконец, если встреч не было, но за день было сделано 25 или более звонков с выходом на ключевых лиц, это тоже приемлемо.

Но что для нас важнее – звонки или встречи? Конечно, встречи! Поэтому вводим дополнительный параметр для оценки эффективности коммерческой работы – количество встреч в неделю:

- от 8 до 10 (для Москвы – от 6 до 10) мы считаем хорошей статистикой коммерческой работы;
- от 11 до 15 мы считаем отличной статистикой коммерческой работы.

Напоминаю, что данная статистика действует для такого стиля коммерческой работы, когда каждая встреча продолжается в среднем час, а Клиенты находятся в разных районах города. Для сравнения: торговые представители ведут продажи розничным Клиентам. Розничные точки, которые они должны посетить за день, выстраиваются в дневной маршрут торгового представителя по географическому принципу: одна точка за другой по пути следования машины. Таким образом, работая по заранее подготовленным маршрутам и проводя в каждой розничной точке более короткие встречи продолжительностью до 15–20 минут, торговый представитель посещает за день от 12 до 25 точек. На одном дневном маршруте. Так что, когда Ваши коммерсанты будут жаловаться, что 10 или 15 встреч в неделю на выезде к Клиентам провести невозможно, напомните им: торговые представители делают такое количество встреч каждый день.

Разумеется, в статистике учитываются как первые звонки, так и повторные, как первые встречи, так и повторные. Мы же с Вами понимаем, что абсолютное большинство серьезных контрактов не заключается за одну встречу и требует многоэтапных переговоров!

Изложенные выше требования по статистике коммерческой работы сведены в следующую таблицу.

- - \*

Активные молодые бойцы делают много звонков и встреч каждый день. Отсев большой, зато они набирают много опыта. Продажи они обеспечивают своим горбом. С помощью опытных бойцов они могут быстро выйти на неплохие результаты. Они хорошо просеивают рынок, выделяют перспективных Клиентов. С чем им нужна помощь – так это с «дожимом» сделок.

После того как количество встреч переходит в качество, стиль работы бойца меняется. Опытный боец внешне может вести себя довольно расслабленно. Он не напрягается, не суетится. Делает не так уж много первых звонков. Зато и отсева у него практически нет – большинство контактов превращаются в продажи. Значительное число новых Клиентов обращается к нему по рекомендации тех Клиентов, с которыми он уже работает. Статистика покажет, что, несмотря на внешнюю расслабленность, он делает в два раза больше встреч, чем самые активные новички. Много встреч, низкий процент потерь – нет никакого секрета в рекордных продажах.

Ваша цель – чтобы выдающиеся продажи стали для Ваших бойцов повседневной нормой.

## Утренняя оперативка

Сразу после заполнения статистики коммерческой работы, обычно в 9:00, начинается утренняя оперативка. Она же – утренний разгон. Цель проведения – придание Вашим бойцам такого ускорения, чтобы они кометами летали по городу весь день.

На утреннюю оперативку не нужно много времени. Она начинается в 9:00 и заканчивается к 9:30. Или даже к 9:15-9:20.

Благодаря проведению утренней оперативки Вы выигрываете полтора часа работы с Клиентами ежедневно. Не будет совещания – и раньше 11:00 работа с Клиентами не начнется. Кроме того, Ваши бойцы каждый день с утра получают от Вас заряд бодрости, столь необходимой им в коммерческой работе. Как говорят французы: «Каждый день с утра съедайте живую лягушку. И в этот день ничего хуже с Вами уже не случится».

Если быть точным, утренняя оперативка назначается и проводится непосредственно перед началом активной коммерческой работы. Если оперативка проводится в бригаде торговых представителей, которые в 8:00 уже должны выезжать на маршруты, значит, начало оперативки планируется в 7:30. А когда мое региональное представительство в Самаре организует выездные тренинги в Екатеринбурге или Челябинске, оперативка у них начинается в 7:00. Потому что самарское время – 7:00, а в Екатеринбурге и Челябинске уже 9:00. Клиенты приезжают в свои офисы, и нужно начинать с ними работать.

На утренней оперативке Вы:

- отслеживаете результаты работы за предыдущий день – включая статистику коммерческой работы;
- уточняете планы бойцов на сегодня – и чем Вы можете им помочь;
- выясняете вопросы и проблемы, возникшие с Клиентами, и как их решить;
- отслеживаете результаты продаж с начала месяца – и ожидаемые продажи до конца месяца;
- обеспечиваете вливание Вашей команде утреннего заряда бодрости;
- говорите: «Вопросы, пожелания, замечания, свободны. Удачной Вам охоты!»

## Интенсификация продаж

После завершения оперативки Ваши бойцы с остервенением бросаются в работу. Их боевого задора хватает минут на пятнадцать. В лучшем случае – на час. За это время Клиенты быстро и эффективно выводят Ваших бойцов из строя. Лишая их энергии и отнимая у них желание работать.

Но не зря же Вы получаете свой ударный паек! С утра и до вечера Вы вместе с другими

руководителями продаж не даете бойцам расслабляться. Где-то нужно им помочь, поддержать их морально. Где-то – рыкнуть, придать им ускорение.

С утра и до завершения рабочего дня руководители продаж должны проводить третье ежедневное управленческое мероприятие. Официально его можно назвать «регулярные управленческие воздействия по повышению интенсивности работы менеджеров по продажам». Короче говоря – интенсификация продаж. Она же – регулярная дрючка.

## ПРИМЕР

Идет работа отдела продаж. В углу сидит начальник отдела продаж – его рабочее место расположено так, чтобы он мог всех видеть. Начальник работает, делает звонки. Завершает очередной разговор, кладет трубку, осматривает отдел, командует: «Белый телефон СВОБОДЕН!» Проследил, что один из коммерсантов занял свободный телефон и начал звонить, после чего сам возвращается к коммерческой работе. Сидит за компьютером, готовит предложения для Заказчиков. Отправил письма Клиентам – опять смотрит, что происходит в отделе. Командует: «Черный телефон СВОБОДЕН!»

Мораль: если в отделе продаж есть коммерсанты, не занятые активной работой с Клиентами, в нем не должно быть незанятых телефонов! Δ

Конечно, Вы не можете сидеть в офисе с утра до вечера. Поэтому Вы с другими руководителями продаж устанавливаете график дежурств. В каждый момент времени хотя бы один из Вас должен быть на месте и надзирать за бойцами. Расслабухи в офисе быть не должно.

Хоть зверь свиреп, но и ему доступна жалость.

Нет жалости во мне – и значит, я не зверь.

Уильям Шекспир. Ричард III

Однако такой график дежурств легче установить, если в Вашем отделе продаж имеется как минимум три руководителя продаж. Что же делать, если в Вашем отделе продаж только два руководителя? Или один? Настоящие полевые командиры, каковыми и должны быть профессиональные руководители продаж, большую часть своего рабочего дня проводят «в поле», на выезде к Клиентам. Но тогда большую часть рабочего дня ни одного из руководителей физически не будет в отделе продаж. И сотрудники, предоставленные самим себе, смогут как угодно расслабляться и отлынивать от работы.

Что же делать? Давайте вспомним – зачем руководители продаж в рабочее время выезжают из офиса? Конечно же, на переговоры к Клиентам. Но означает ли это, что они проводят переговоры с Клиентами непрерывно с утра до вечера? Естественно, нет. Либо они проводят переговоры с одним Клиентом в несколько раундов. Тогда между этими раундами обязательно возникают интервалы, перерывы. Или же они за день проводят несколько встреч с разными Клиентами. Тогда после завершения предыдущей встречи руководитель

должен прийти или доехать до следующего Клиента. Что опять же означает, что между встречами с Клиентами возникают интервалы времени.

И вот что должен делать профессиональный руководитель продаж в каждый такой интервал времени между встречами с Клиентами. Он должен первым делом звонить в офис своей Компании, прямо в отдел продаж. Начиная с первого сотрудника отдела, который снял трубку, выяснять, что этот сотрудник уже успел сделать с начала дня. Давать сотруднику обратную связь, обеспечивая управленческое воздействие – прогрев этого сотрудника. После чего приглашать к телефону следующего. И так, одного за другим, прогреть каждого из сотрудников, находящихся в этот момент в отделе продаж.

Такой дистанционный прогрев для всех сотрудников отдела продаж желательно проводить раз в час. В крайнем случае – раз в два часа. Если не организовывать такой прогрев хотя бы один раз в два часа, интенсивность работы сотрудников отдела продаж неизбежно будет резко падать. В то же время, когда руководитель продаж лично находится в отделе, прогрев сотрудников ведется в реальном времени. Настолько часто, насколько это необходимо.

Именно благодаря ежедневным управленческим мероприятиям, включая регулярную дрючку, руководители продаж ежедневно обеспечивают выполнение нормативов интенсивности продаж. Суть не в том, чтобы каждое утро выяснять, выполнены эти нормативы или нет! А в том, что руководители продаж обеспечивают, чтобы эти нормативы ежедневно выполнялись каждым сотрудником отдела продаж. И каждое утро на оперативке фиксируют, что нужный результат в очередной раз достигнут.

Выполнение нормативов обеспечивается за счет:

- жесткого, регулярного управления на основе стандартов и технологий;
- непрерывного административного воздействия в примерном соотношении – четыре похвалы на один наезд.

На этот момент нужно обратить особое внимание. Я могу использовать жесткие, суровые слова – интенсификация, регулярная дрючка. Но, чтобы от вашего управленческого воздействия был толк, необходимо хвалить сотрудников в несколько раз чаще, чем ругать. Еще великий русский ученый Иван Павлов доказал, что негативными воздействиями условные рефлексы не вырабатываются. Поэтому, если Вы будете постоянно ругать сотрудников и говорить им, какие они никчемные, ни на что не пригодные идиоты, Вы вряд ли получите от них нужные Вам результаты.

Практика управления отделами продаж показывает, что оптимальное соотношение воздействия, к которому нужно стремиться, – четыре похвалы на один наезд. Это общее соотношение воздействия по отделу в целом. То есть кого-то из сотрудников сегодня не за что ругать. А кого-то, прямо скажем, не за что хвалить. Но в среднем количество похвал по отделу продаж в целом должно быть в четыре раза больше. При этом похвалы могут быть как индивидуальные, так и публичные. А наезды без крайних на то оснований лучше делать с глазу на глаз. Во всяком случае, не бойтесь перехвалить сотрудников. Начинать с похвал

сразу на утренней оперативке. Хвалите с запасом. То, что Вы часто хвалите сотрудников и одобрительно высказываетесь об их работе, никогда не будет для Вас проблемой.

А вот где вполне можно ожидать возникновения проблемы, так это в ситуации, когда руководитель продаж слишком часто ругает своих сотрудников. И слишком редко и мало их хвалит. Большинство руководителей продаж физически не способны часто и много хвалить и поощрять своих подчиненных. В результате менеджеры по продажам воспринимают воздействие со стороны своего руководителя как непрерывный поток негатива. И это быстро разрушает изнутри управление отделом продаж.

А что мы обычно делаем, если не умеем чего-то, необходимого нам для нашей работы? Мы учимся этому. Тренируемся. Так что, если Вам нужно научиться больше и чаще хвалить своих подчиненных, начинайте тренироваться. Советую начать тренировки незамедлительно, не откладывая. Прямо сейчас. Тренируйтесь на коллегах, на близких людях, на своей семье. Вам нужно научиться хвалить окружающих Вас людей быстро, на автомате. По любому подходящему поводу. Увидите: этот навык улучшит Ваши отношения с близкими. Да и с сотрудниками Вам пригодится. Не обязательно хвалить сотрудников только за результаты их работы. Можно хвалить их одежду, аксессуары, улыбку, удачный разговор по телефону... Любой повод подойдет!

- - \*

Таким образом, в профессиональном отделе продаж каждый рабочий день проводится три управленческих мероприятия:

- 1) заполнение статистики коммерческой работы;
- 2) утренняя оперативка;
- 3) и весь оставшийся день, с утра до вечера, – интенсификация продаж, она же регулярная дрючка. В среднем соотношении – четыре похвалы на один наезд.

Вы должны пинать бойцов с утра до вечера для достижения максимальных результатов продаж. Вы делаете это настолько же в их интересах, насколько и в интересах Компании. Вы можете быть с ними добрым и мягким. Но если у них не будет продаж, дело кончится плачевно. Поэтому пусть Ваше давление на них будет регулярным и неотвратимым (но при этом хвалите их значительно чаще, чем ругайте!). Заставьте их сделать серьезные продажи и заработать достойные деньги. И все будут счастливы.

### Еженедельные мероприятия

Каждую неделю в отделе продаж проводится планерка. Она занимает один-два часа. Планерки часто назначаются на вечер пятницы. ЭТО ОШИБКА!!! Самое неудачное время, которое только можно придумать для планерки, – вечер пятницы. Весь заряд энергии, переданный сотрудникам на планерке, уйдет в выходные. И полностью иссякнет к



понедельнику. В проведении такой планерки нет никакого смысла.

Лично я предпочитаю устраивать планерки в отделе продаж вечером в понедельник или во вторник. Оптимальное время для начала планерки – 17:00. Еженедельная планерка, как и любое еженедельное отчетно-контрольное совещание, проводится на основе протокола совещания. Форма протокола может выглядеть следующим образом.

Протокол совещания отдела продаж Компании «Альфа-Трейд» от 14.07.2014

Участники: Иванов, Петров, Сидоров, Макаров, Денисов, Абрамович, Рабинович.

Повестка дня

1. Персональный отчет каждого из сотрудников о выполнении плана продаж на месяц и ближайших ожидающихся сделках. – ЕЖЕНЕДЕЛЬНО.
2. Подведение итогов по статистике коммерческой работы за прошедшую неделю – анализ, выводы, рекомендации. – Отв. Иванов, ЕЖЕНЕДЕЛЬНО.
3. Начать формирование базы e-mail после проработки Клиентов по VIP-программе для ежемесячной рассылки ценных и полезных материалов. Первый результат – не менее 2500 приоритетных Клиентов в базе рассылки.

Отв. Рабинович. Срок исп.: до 14.07.2014.

4. Подготовить рассказы сотрудников с большим стажем работы в Компании о том, как им работается/работалось (для разработки «легенд Компании»).

Отв. Денисов. Срок исп.: до 14.07.2014.

5. Вручить призы – конкурс на лучшую критику.

Отв. Рабинович. Срок исп.: до 21.07.2014.

6. Разработать и внедрить электронную форму контроля входящих обращений, статистики входящих звонков, писем, запросов на сайте.

Отв. Петров. Срок исп.: до 01.08.2014.

7. Выделить одного ключевого сотрудника в Самаре для лонгированных продаж и долгосрочного маркетинга. Внедрить документооборот, который принят в Москве у Абрамовича и Рабиновича.

Отв. Абрамович. Срок исп.: до 1.08.2014.

На планерке проводится более глубокий анализ текущей ситуации, чем на ежедневных оперативках. Во-первых, почему продажи не идут. Или идут не так, как хотелось бы. Во-

вторых, что нужно сделать, чтобы исправить ситуацию. В общем, что делать и кто виноват. Вариант: как круто мы сработали и какие мы молодцы. И сколько еще ударно заработаем до конца месяца, если выложимся по-настоящему. Это когда есть за что хвалить – хотя бы немного.

Самое важное, что Вы должны помнить как «Отче наш» и еженедельно отслеживать на планерке, – это выполнение планов продаж. Главное – планы продаж по отделу и по Компании. Они напрямую связаны с выполнением личных планов продаж. Сложно ждать, что при отсутствии продаж у Ваших бойцов план по отделу будет выполнен. С другой стороны, если каждый Ваш боец выполнит личный план продаж, то план по отделу будет выполнен автоматически. Планерка начинается с отчета о выполнении личных планов продаж и планов продаж по отделу/Компании. После этого подводятся итоги статистики продаж за неделю. Статистика показывает, кто из бойцов вкалывал, а кто расслаблялся. Тех, кто вкалывал и заработал, имеет смысл похвалить перед строем. Те, кто вкалывает, но не зарабатывает, имеют перспективу. Им нужно помочь, обучить их и натаскать. Бойцов, которые не заработали из-за того, что расслабились всю неделю, нужно либо безжалостно пинать, либо расстреливать.

Планерки хороши еще и тем, что на них можно контролировать развитие Вашей системы продаж. На каждом совещании Вы ведете протокол. В нем перечислены вопросы, которые необходимо решить для развития Вашей системы продаж. По каждому вопросу записан ответственный и срок выполнения. На каждой планерке Вы проверяете выполнение поставленных задач – пункт за пунктом. Часть вопросов корректируется, по некоторым сдвигаются сроки выполнения. Другие вычеркиваются из списка. Основное правило: Вы не снимаете вопрос, пока он не решен. Вопрос, раз внесенный в протокол совещания, не будет снят с контроля до его успешного решения. После того как решение всех вопросов проконтролировано, можно добавить новые вопросы.

На планерках удобно объявлять о важных событиях и нововведениях в Вашей Компании. Наконец, планерки предоставляют удобную возможность проверить ход работы каждого бойца. Бойцы по очереди докладывают Вам, с какими Клиентами у них идет плотная работа. И каких результатов они ждут.

Индивидуальные неформальные беседы с сотрудниками отдела продаж

Желательно общаться со своими бойцами не только на совещаниях. Каждую неделю выделяйте время для личных бесед с Вашими бойцами. Для каждой такой беседы нужно как минимум 15–20 минут. Благодаря этим беседам Вы будете знать, что происходит у Ваших бойцов с продажами. Что у них получается. Какие у них результаты. В чем нужна Ваша помощь. И что ждать в перспективе.

Для эффективного управления людьми недостаточно формальных отношений. Мало быть для Ваших бойцов руководителем. Необходимо также быть их боевым товарищем. Вы должны быть для них не только шефом, но и приятелем или другом. Кроме отношений «начальник – подчиненный», Вас должны связывать личная симпатия и приятельские отношения. Искусство в том, что производственные и личные отношения никогда не должны

совмещаться в один момент времени.

Здесь работает тот же принцип, что и в продажах. Если Вы интересуетесь человеком, с которым ведете переговоры, он это чувствует. Если он Вам безразличен – он тоже это чувствует. И понимает, что Вам на него плевать. Вы хотите только взять у него деньги. Это воспринимается как личное неуважение. И вряд ли Вам удастся получить деньги с этого Клиента.

Ваши бойцы тоже не дураки. Если они видят от Вас только формальное отношение – они понимают, что безразличны Вам. Что Вас интересует лишь результат, который они могут Вам дать. Они понимают, что Вы их не уважаете. И вряд ли Вам удастся получить от них тот результат, который Вам нужен.

Поэтому интересуйтесь Вашими бойцами. Что они за люди? Что они представляют из себя как личности? Как они живут? Чего хотят? К чему стремятся? Когда Вы это знаете, а боец знает, что Вы заинтересованы лично в нем, – результаты будут максимальными.

Поэтому желательно раз в неделю проводить с каждым сотрудником отдела продаж неформальную беседу. Поговорите с ним не как начальник с подчиненным, а как приятель с приятелем. Как старший, более опытный товарищ – с молодым, перспективным коллегой. Эта беседа должна проходить с глазу на глаз. Ускользните ненадолго от рабочей текучки. Это можно сделать в обед. Или попить с бойцом кофе – в специально отведенное для этого время или после работы. Еще один удобный вариант – побеседовать с Вашим бойцом в пути, когда Вы вместе с ним выехали из офиса на встречу с Клиентом. Или на обратной дороге от Клиента, после того как встреча проведена.

На таких встречах можно понять, какие на самом деле настроения у Ваших бойцов. Можно разобраться, что мешает бойцу в продажах. И вместе придумать, чем Вы можете ему помочь. Вы можете узнать, каковы личные интересы Вашего бойца и его цели в жизни. На какой уровень доходов он хотел бы выйти в ближайшие полгода-год. И договориться, какой результат он для этого должен обеспечить Компании.

Раз в полгода-год можно организовать с каждым сотрудником отдела продаж более обстоятельное собеседование – развернутое интервью на один-два часа. Ниже приводится список вопросов, которые задаются на таком ежегодном развернутом интервью. Многие из этих вопросов можно использовать и в еженедельных «приятельских» беседах.

Интервью с сотрудниками Компании (программа развития персонала)

Примерный список вопросов, задаваемых сотрудникам

1. Определение целей и выявление проблем в работе Компании.

1) Пожалуйста, расскажите о Вашей работе (как Вы сами ее воспринимаете).

2) Как Вы считаете, какие цели у Компании, в которой Вы работаете?

- 3) Какие цели стоят перед Вами в Вашей работе и как они соотносятся с целями Компании?
- 4) Как Вы видите дальнейший рост Компании?
- 5) Каковы, с Вашей точки зрения, наиболее существенные проблемы в работе Компании?
- 6) Как, с Вашей точки зрения, можно было бы улучшить работу Компании?

## 2. Работа и коллектив.

- 1) Чего Вы ожидаете от работы лично для себя?
- 2) Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?
- 3) Каковы наиболее существенные проблемы в Вашей работе? Что Вас не устраивает в Вашей работе?
- 4) Из-за чего, по Вашему мнению, чаще всего происходят конфликты на работе?
- 5) Каковы, с Вашей точки зрения, отношения между сотрудниками Компании (внутри Вашего отдела и между сотрудниками разных отделов)?
- 6) Какова роль руководителя Вашего отдела в работе отдела и Компании?
- 7) Что изменится в работе Вашего отдела при отсутствии руководителя?

## 3. Образование и развитие.

- 1) Какое у Вас образование?
- 2) В каких программах повышения квалификации Вы участвовали?
- 3) Планируете ли Вы повышать свою квалификацию? В каких направлениях?
- 4) Как Вы относитесь к самоконтролю и управлению временем?
- 5) Хотели бы Вы участвовать в принятии решений в Компании?

## 4. Интересы, увлечения и планирование доходов.

- 1) Что Вас интересует в жизни (кроме работы)? Какие у Вас увлечения (хобби)?
- 2) Какими достижениями Вы гордитесь?
- 3) Какие у Вас были поражения и чему они Вас научили?
- 4) Каковы Ваши сильные и слабые стороны?

5) Сколько (примерно) Вы ежемесячно тратите на жизнь (по минимуму и в среднем)?

6) Хотите ли Вы зарабатывать больше, чем зарабатываете сейчас? (Если ответ «да» – следующий вопрос.)

7) На какой уровень доходов Вы хотели бы выйти и за какое время?

8) На достижение какой цели (или, возможно, реализацию мечты) Вы хотели бы направить Ваш дополнительный доход?

9) Как Вы планируете увеличить результаты своей работы для Компании?

10) Какой Вы видите свою жизнь в ближайшие три года?

Таким образом, в профессиональном отделе продаж еженедельно проводится два управленческих мероприятия.

1. Еженедельная планерка.

2. Индивидуальные неформальные беседы руководителя с сотрудниками отдела продаж.

Ежемесячные мероприятия

Ежемесячно для эффективного управления профессиональным отделом продаж необходимо проводить восемь мероприятий.

1. Внутреннее подведение итогов за предыдущий месяц.

2. Выверка, согласование и утверждение коммерческого отчета. И на его основе – ведомости по зарплате для сотрудников отдела продаж.

3. Официальный доклад перед командой о результатах за прошедший месяц (его можно делать на очередной еженедельной планерке).

4. Корректировка целей и планов, стратегии и тактики продаж на следующий период. Составление/выверка прогноза продаж на ближайшие месяцы (от двух месяцев до года).

5. Корректировка технологий, стандартов и документов, использующихся в работе отдела продаж, в соответствии с решениями, принятыми на четвертом этапе ежемесячных мероприятий. При необходимости корректируется приказ по оплате труда менеджеров по продажам.

6. Официальный доклад перед командой об изменениях и корректировках в работе отдела продаж (его можно делать на очередной еженедельной планерке). Затем внедрение предлагаемых изменений (этот процесс может состоять из многих этапов и в некоторых случаях занимает несколько месяцев). Утверждение разработанных Вашими бойцами персональных целей и планов работ.

7. Награждение передовиков и другие мероприятия по поощрению сотрудников.

8. Спецмероприятия по укреплению команды.

Всего для управления профессиональным отделом продаж необходимо проводить 13 мероприятий. Из них – три ежедневных, два еженедельных и восемь ежемесячных.

Если Вы при выстраивании управления отделом продаж упускаете хотя бы одно из этих мероприятий, система начинает ощутимо сбоить. В большинстве же Компаний для управления отделом продаж используется от одного до трех из перечисленных мною мероприятий. А потом директора этих Компаний удивляются, почему у них продажи не идут! Зато, если Вы проводите все 13 управленческих мероприятий, этого достаточно (и это необходимо) для эффективного управления профессиональным отделом продаж.

А самое приятное, что при правильном проведении мероприятий у руководителя продаж на все эти мероприятия будет уходить от получаса до часа рабочего времени каждый день. Плюс два-три часа в неделю. Как видите, достаточно тратить всего 10–20 % своего рабочего времени, чтобы качественно управлять отделом продаж. Все оставшееся время руководители продаж могут посвящать переговорам с Клиентами и наставничеству. А также разработке технологий и стандартов продаж, проведению тренингов для сотрудников. И системному развитию продаж.

Давайте подробнее обсудим ключевые ежемесячные мероприятия по управлению отделом продаж.

Подведение итогов за предыдущий месяц

Весь месяц Вы отслеживали, каковы результаты Ваших бойцов и что можно ожидать к концу месяца. И вот месяц закончился. Перед Вами – окончательный итог. Пора сделать выводы.

В начале месяца имеет смысл организовать встречу узким кругом. На ней присутствуют руководители продаж, рекламы и маркетинга. А также наиболее опытные и результативные менеджеры по продажам, чье мнение Вы считаете ценным. Каждый из участников поочередно делает небольшой доклад:

- как изменился рынок за прошедший месяц и как это отразилось на результатах продаж;
- что изменилось в работе конкурентов, что нового появилось в их работе;
- какие угрозы и возможности появились либо усилились на рынке;
- аналогично какие возможности и какие проблемы проявились в работе Вашей Компании;
- доклад завершается предложениями, что и как имеет смысл изменить в Вашей коммерческой работе.

Когда каждый из участников совещания сделает свой доклад, руководитель подводит итоги,

обсуждая и согласовывая с другими участниками совещания, какие из сделанных предложений нужно запускать в реализацию. Цель этого совещания – чтобы опытные сотрудники Вашей Компании, кровно заинтересованные в успехе продаж, обменялись своими соображениями и точками зрения. На их основе будут сделаны выводы, которые пригодятся нам на четвертом, пятом и шестом этапах ежемесячных мероприятий.

По итогам месяца становится ясно, кто из Ваших бойцов стал лидером продаж этого месяца. Кто выполнил план продаж. Кто недотянул. Кто вообще не тянет. Пора принимать управленческие решения:

- кого из бойцов можно поставить в пример остальной команде;
- кто из лучших бойцов готов для выдвижения на позицию руководителя;
- кому из бойцов необходима помощь и поддержка для выхода на достойные результаты продаж;
- кого из бойцов лучше всего пристрелить незамедлительно. То есть направить на усиление рынка труда;
- кому из бойцов нужно дать последний шанс на выживание. Поместите его в «местность смерти». Он либо обеспечит продажи, либо погибнет;
- нужно ли запускать конкурс для набора новых бойцов.

Правила исполнения решений просты. Сначала проведите репрессии и наезды. Сделайте это в индивидуальных беседах с глазу на глаз, без свидетелей. Потом на общем собрании перед лицом всей команды вынесите благодарности лучшим. Поставьте их в пример другим и покажите, в чем причины их успеха. Вы должны взрастить в своих бойцах победителей. Пусть каждый захочет стать в следующем месяце лучшим и искупаться в лучах славы.

Устройте шоу из выдачи зарплаты Вашим лучшим бойцам. Пусть каждый увидит успех своих товарищей. Когда Вы рассказываете новичкам о блестящих перспективах и высоких доходах – они легко пропускают это мимо ушей. Но успех соседа перенести не так просто. Если он ничем не лучше тебя – почему же он поднялся, а ты – нет? Увидев успех соседа, человек становится способен на многое. Чтобы в следующий раз быть среди победителей.

### Прогноз продаж на ближайшие месяцы

Зарабатывать деньги нужно каждый месяц. Иначе Ваш бизнес не выживет. Можно беспокоиться о будущем. Можно надеяться на светлое будущее. А можно будущее просчитать.

Продажи – процесс, растянутый во времени. В начале месяца у Ваших бойцов есть наметки на сделки. И даже конкретные договоренности с Клиентами. Вы можете прикинуть, сколько денег Вы заработаете, если эти договоренности будут реализованы. Вы можете делать такой прогноз на тот срок, на который имеются достаточно твердые договоренности о будущих

оплатах.

Кроме того, полезно рассчитать, какой объем продаж ежемесячно необходим для достижения рентабельности Вашего бизнеса. И сколько необходимо продать дополнительно, чтобы осуществить планы развития и роста Вашего бизнеса. Сравните прогноз продаж с необходимым и достаточным уровнем доходов. И Вы увидите, насколько Вам удалось уже сейчас обеспечить будущее Вашего бизнеса.

Подробный и детальный рассказ о прогнозе продаж, его первоначальном составлении и дальнейшем использовании Вы можете найти в одноименной главе моей книги «Усиление продаж».

## Разработка планов продаж на месяц

Прогноз продаж показывает, какие результаты на будущее Вы обеспечили себе уже сейчас. План продаж – это цели работы каждого бойца и всей команды в целом. При разработке планов придерживайтесь следующих правил.

- План продаж по Компании делается исходя из Ваших бизнес-планов. А также из долгосрочных планов развития Вашего бизнеса. Разумеется, при успешном выполнении плана продаж по Компании Ваш бизнес должен быть доходным. Напрягаться, чтобы работать себе в убыток, – мазохизм.
- Когда определен план продаж по Компании, нужно разобраться, выполнение какой части этого плана ложится на отдел продаж. В небольших бизнесах план по Компании и план по отделу продаж – одно и то же. В более крупных бизнесах возможны варианты. Например, несколько отделов продаж.
- Сумма личных планов всех сотрудников отдела продаж не равна плану по отделу. Она должна превышать план по отделу на 15–20 %. Пример: в отделе работает пять сотрудников, план на отдел – 5 миллионов рублей. Неправильно делать личный план каждому сотруднику в 1 миллион. Правильный личный план может быть от 1 150 000 до 1 200 000. Суть в том, что Вы не можете гарантировать, что каждый сотрудник выполнит личный план продаж. Но Вы можете обеспечить при разработке личных планов запас прочности. Цель – чтобы при срыве продаж у нескольких сотрудников план по отделу все равно мог исполниться.
- Личные планы должны быть амбициозными и трудновыполнимыми. Но все же выполнимыми. Определите, какой сильный результат продаж реально можно получить за месяц. При условии, что работа весь месяц идет интенсивно и успешно, но без авралов. Увеличьте этот сильный результат на 20 %. Именно на столько можно увеличить результат за счет качественной постановки цели. Это и будет исходный личный план.
- Личный план не делается исходя из результатов, реально достигнутых в прошлом. Он делается исходя из расчета, какие результаты могут быть получены, если продажи будут идти по-настоящему сильно и эффективно.



- Планы продаж – тонкий инструмент. Поставить их слишком низко – сами себя лишите денег. Чрезмерно завысите – бойцы не будут напрягаться, зная, что достичь успеха невозможно. План должен быть таким, чтобы бойцы понимали: это тяжело, но реально. Обоснуйте это. Докажите это. Расскажите, что Вы готовы сделать дополнительно, чтобы усилить продажи. И чтобы поставленный план стал реальным.
- Хороший план будет тяжело выполнить. Первый боец, выполнивший сильный план, – это уже победа. Он доказал, что это реально. Все, что нужно, – сработать так же, как он.
- После этого наступает момент, когда многие бойцы выполняют и перевыполняют личный план продаж. На этом этапе проще всего обеспечить выполнение плана продаж по отделу и Компании, устроив соревнование между лучшими бойцами. Проще лучшим бойцам перевыполнить план в два раза, чем обеспечить достижение личных планов отстающими. Лучшим бойцам нравится такое соревнование. Перевыполнив план, они с учетом дополнительного премирования получают сверхдоходы. И эти выплаты – лучший ориентир для остальных бойцов Вашей команды.
- Когда план легко выполняет большинство бойцов – план устаревает. Он слаб, и его надо менять. Ведь цель всех планов – обеспечить Вашим бойцам условия, чтобы они поднялись на новый уровень. И действительно показали все, на что способны.
- Нельзя сразу рассчитать оптимальный план. Нельзя угадать, какой план будет наилучшим. Все, что Вы можете сделать, – отслеживать, какое воздействие на продажи оказывают установленные Вами планы. И на основе реально полученного опыта вносить коррективы.
- Вы заранее знаете, что далеко не все Ваши бойцы выполняют личный план продаж. Позаботьтесь заблаговременно, чтобы они в любом случае заработали приемлемые деньги. Конечно, пропорционально достигнутому результату. Посчитайте, сколько получит боец, выполнивший личный план продаж. Это должна быть сумма, которую за полученный результат Вы отдадите с удовольствием. Посчитайте также, сколько получит боец, сделавший небольшие продажи, но не выполнивший план. Это должна быть сумма, которая удержит его в Компании. С тем чтобы впоследствии он выполнил личный план продаж и заработал настоящие деньги. Удержать его поможет также сумма, выплаченная его коллеге за выполненный план. Поэтому и нужно делать шоу из выплаты зарплаты Вашим лучшим сотрудникам. Для их коллег это зримая картина светлого будущего. Того, как они поднимутся, когда наконец выполнят личный план продаж.
- Обычно все планы продаж отражаются в приказе по оплате труда менеджеров по продажам. Этот приказ – единственное, чему по-настоящему подчиняются Ваши менеджеры по продажам. На должностные инструкции им по большому счету наплевать. Вы сами, конечно, воздействуете на них. Но только в моменты личного общения. И только условия оплаты действуют на них постоянно. С утра до вечера, в офисе и у Клиентов они знают, сколько получают от каждого достигнутого результата.
- Поэтому планы продаж отражаются в приказе по оплате. Более того, и выполнение, и невыполнение планов должно быть завязано на финансовые рычаги. От выполнения или

невыполнения планов продаж должен зависеть размер выплат по каждой сделке Вашего сотрудника. Только в этом случае планы продаж становятся реальным рычагом воздействия на Ваших сотрудников. Если планы продаж установлены, но доходы сотрудников от них не зависят – это не планы, а фикция.

- Планы продаж могут корректироваться регулярно. В некоторых бизнесах они корректируются ежемесячно. В этом случае каждый месяц разрабатывается новый приказ по оплате труда, включающий новые планы продаж. Сроком действия на месяц. Каждый Ваш боец должен постоянно иметь при себе копию этого приказа. Выполнение планов продаж отслеживается ежедневно и еженедельно для каждого бойца.

### Персональные цели и планы работ

Мало знать личный план продаж. Нужно еще иметь возможность его выполнить. А выполнить его можно только при серьезном напряжении сил в течение всего месяца. Расслабляться в начале месяца недопустимо. Необходимо с первого рабочего дня выкладываться на 101 %.

Поэтому у каждого Вашего бойца должен быть личный план работы на месяц. Боец сам разрабатывает для себя план работ в самом начале месяца. Потом согласовывает и утверждает его со своим руководителем продаж. Этот план отвечает на два вопроса.

- КАК выполнить личный план продаж на месяц? Для ответа на этот вопрос расписывается поэтапный план работ. Когда и с какими Клиентами общаться, какие товары/услуги предлагать и какие продажи нужно сделать, чтобы выполнить план.

- ЧТО будет с этого самому бойцу? Какой своей личной цели он достигнет, если выполнит личный план продаж?

Когда есть план работ, каждый день можно отслеживать, что сделано по этому плану и что получилось. Если работа идет, но запланированных результатов нет, план можно скорректировать. Вы разбираетесь, где произошел сбой при составлении плана. И перерабатываете план, чтобы обеспечить необходимые продажи.

Если плана работ нет – обеспечить выполнение плана продаж может только чудо. А чудесами мы не занимаемся.

### Спецмероприятия по укреплению команды

После напряженной работы самое время хорошо отдохнуть. Ничто так не укрепляет чувство локтя, как совместный отдых Вашей команды. Это могут быть командные виды спорта, пейнтбол, поход в аквапарк, спа-центр или в сауну. Походы в театры, на выставки, в музеи, в кино, прогулки на кораблях. Выезды на природу – шашлыки, пляжи... Наконец, командная настольная игра в «Денежный поток» по Кийосаки (инвестиционной направленности).

По поводу корпоративных праздников написано немало хороших статей. Не буду

повторяться. Отмечу несколько основных пунктов.

- Корпоративные мероприятия по укреплению команды, как и любое управленческое мероприятие, проводятся регулярно – каждые один-два месяца.
- Мероприятия проводятся по плану. Вопрос с местом решается заранее. Также заранее предупреждаются участники.
- Решение о совместном отдыхе должны принимать сами бойцы. Это их команда. И поэтому – их решение. Коллектив определяет время, место, программу и бюджет мероприятия. Деньгами скидываются сами сотрудники. Это подчеркивает, что они сами приняли решение о совместном отдыхе со своей командой. Компания может профинансировать мероприятие частично, но не целиком.
- С другой стороны, если Вы не будете обеспечивать, чтобы мероприятия по укреплению команды регулярно организовывались и проводились, то их и не будет. Как вариант, Вы можете договориться с кем-то из рядовых сотрудников отдела. Они будут выступать инициаторами организации и проведения этих мероприятий. Через них Вы сможете вбрасывать свои идеи. Они будут проводить их в массы. А потом возьмут на себя основной объем работ по организации мероприятий.
- Что, если мероприятие связано с употреблением алкоголя? Ваша цель – укрепить команду, а не нажраться. Спиртных напитков не должно быть слишком много. У меня на корпоративных мероприятиях в отделе продаж традиционно запрещен тяжелый алкоголь. Допустимо пиво, вино, шампанское, максимум – мартини (которое желательно смешивать с соком 1:1). Все должны разойтись навеселе, но не упившись. Заранее выберите ответственного за мероприятие. Кого-нибудь опытного и авторитетного. Он будет договариваться о месте и в конце проверять счет. Он же отвечает за то, чтобы вовремя отправить домой того, кто переберет. «Кто предупрежден – тот вооружен». Ответственный за мероприятие не пьет.
- На мероприятиях, где есть алкоголь, выпивайте со своими бойцами. Но много не пейте и как следует закусывайте. Ваша задача – не привлекая к себе излишнего внимания, внимательно слушать. Алкоголь развязывает языки. Вы можете обнаружить нелояльного сотрудника, втихую подрывающего команду изнутри. Или можете присмотреть кандидата на следующее выдвижение.
- Будьте с командой во всех мероприятиях – будь то боулинг или танцы. Вам не нужно быть лучшим. Вам нужно быть вместе с ними. «В радости и в горести, пока смерть не разлучит вас».

Есть руководители, которые боятся участия в таких мероприятиях. Они опасаются, что могут уронить свою репутацию руководителя. Правда в том, что они не понимают природы власти. Власть – это то, что Вы берете по праву. Какой Вы человек – такую власть Вы и можете взять. Если Вы не уверены в том, что заслуживаете власти, скорее всего, Вы ее не заслуживаете.

Ничего не бойтесь. Живите. Будьте таким, какой Вы есть. Ваша смелость – то, что больше всего ценят и уважают Ваши бойцы. Это истинная основа Вашего авторитета.

## Глава 9. Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж

Вся работа менеджера по продажам заключается в общении с Клиентами. Звонки, переговоры по Skype, интенсивные личные встречи. Зачем же в этой работе, полностью состоящей из личного общения, нужны технологии и стандарты? Для чего вся эта макулатура?

На самом деле, если Вы хотите эффективно выстроить работу отдела продаж, без технологий, стандартов и документов не обойтись. Вы можете раз за разом рассказывать своим сотрудникам одни и те же простые и элементарные для Вас вещи:

- как проходить «привратников» при звонках потенциальным Клиентам;
- как отвечать на возражение «Дорого!»;
- как бороться с «завтраками».

Сотрудники будут выслушивать Ваши ответы и... забывать их. Когда один и тот же сотрудник в десятый раз подойдет к Вам с тем же вопросом, на который Вы ему уже отвечали девять раз, Вы подумаете: «Что-то здесь не так...» И верно! Разве время руководителя используется эффективно, когда он раз за разом отвечает на одни и те же вопросы? Не лучше ли оформить документально, как вести работу с Клиентами, как отвечать на их вопросы и возражения? И выдавать этот набор документов каждому сотруднику отдела продаж. Чтобы он сам мог прочитать в этих документах, как ему действовать в тех или иных ситуациях работы с Клиентами. А Вы не рассказывали десятки раз одно и то же, а давали пояснения по уже изученным работниками документам.

Еще лучше – регулярно проводить для сотрудников отдела продаж тренинги, на которых вырабатываются практические навыки переговоров с Клиентами согласно документированным Вами схемам работы. Так начинается использование в работе отдела продаж технологий и стандартов продаж. Подробнее о том, как руководители продаж приходят к пониманию необходимости разрабатывать и внедрять технологии и стандарты в работу отдела продаж, рассказывается в главе 11 «Мой первый опыт построения профессионального отдела продаж».

Некоторые виды документов могут быть полезны для самоорганизации работы сотрудников отдела продаж, для их мотивации. Часть документов носит отчетно-контрольный характер. Их использование позволяет существенно сэкономить время на управление отделом продаж, повысить эффективность и прозрачность этого управления. Некоторые наиболее полезные документы выполняют сразу несколько различных функций. Это сокращает и упрощает документооборот, а также дополнительно повышает его эффективность.

Для начала мы рассмотрим минимальный ключевой набор документов, который совершенно

необходим для эффективного выстраивания текущей работы отдела продаж. Мы сопоставим эти документы с ключевыми этапами активных продаж. Рассмотрим, когда эти документы появляются и начинают применяться в работе сотрудников отдела продаж. Разберем этот документооборот на примере ситуации, когда ведутся активные продажи, цель которых – массовое привлечение в Компанию новых корпоративных Заказчиков. В рассматриваемой нами ситуации для установления первичного контакта с Клиентами в основном используются холодные звонки (распространенный вариант при работе с небольшими и средними Компаниями; специфика продаж крупным корпоративным Заказчикам подробнее описана в моей книге «Большие контракты»). Дальнейшие переговоры, как правило, проводятся на личных встречах с Клиентами.

Далее мы перечислим документы, которые необходимы для эффективной организации и проведения конкурсов по набору сотрудников в отдел продаж. Наконец, мы перечислим дополнительные документы, которые также могут быть постепенно разработаны и внедрены в работу отдела продаж. В следующей главе мы рассмотрим, как разрабатываются документы для отдела продаж, на примере приказа по оплате труда менеджеров по продажам.

Ключевые технологии и стандарты продаж по этапам активных продаж

Посмотрим, какие документы и в какой последовательности используются на различных этапах работы отдела продаж.

## 1. Цели и планы продаж

Предположим, у нас есть бизнес, полностью готовый к старту продаж. Есть что продавать. Есть команда сотрудников отдела продаж, которая готова начать продажи. Определена ценовая политика, по которой мы будем продавать. Она должна быть отражена в первом из документов, используемых в отделе продаж, – в прайс-листах. Кроме того, любой управленческий процесс правильно и грамотно начинать с постановки целей. А значит, до начала продаж перед нашей командой нужно установить цели и планы продаж. Чтобы сотрудники серьезно относились к поставленным перед ними планам продаж, есть только один способ. Нужно зафиксировать эти планы продаж в приказе по зарплате менеджеров по продажам. Вместе с жесткими финансовыми рычагами в плюс и в минус за выполнение или невыполнение этих планов. Таким образом, на этом этапе у нас появляется два первых вида документов:

- приказы по зарплате (мотивация менеджеров по продажам);
- прайс-листы.

Приказ по зарплате – самый важный документ для управления Вашими менеджерами по продажам и руководителями продаж. В большинстве Компаний менеджеры по продажам – на особом положении. Свободный график работы и возможность нахождения вне офиса в рабочее время – неотъемлемая часть их профессии.

Поэтому они не обращают внимания на должностные инструкции. Они могут подчиняться Вашему личному воздействию. Но только когда Вы рядом. А значит, редко. Единственное, чему они подчиняются основную часть своего рабочего времени, – это приказ по оплате труда. Ему они подчиняются каждый день, каждый час, с утра и до вечера. При этом им неважны Ваши соображения, которые Вы намеревались отразить в приказе, когда его писали. Им важно, что написано в приказе на самом деле. То есть как считается зарплата. Часто бывает, что в приказе записано прямо противоположное тому, чего хотели руководители, которые его разработали.

Вот один из простых способов проверить, есть ли в Вашей Компании система продаж.

- Есть ли у Вас приказ по оплате труда, в котором выплаты Вашим коммерсантам завязаны на результаты их продаж?
- Установлен ли личный план продаж для каждого сотрудника отдела продаж? Зависит ли размер выплат сотруднику с каждого контракта (ставка процента) от выполнения или невыполнения личного плана продаж?
- Установлен ли план продаж по отделу/по Компании? Зависит ли размер выплат сотруднику от выполнения или невыполнения плана продаж по отделу/по Компании?

Если Вы ответили «нет» на любой из этих вопросов – Вы не влияете на объем продаж Ваших сотрудников. И не можете гарантировать, что необходимый уровень продаж будет достигнут. А значит, системы продаж у Вас нет.

Приказ по оплате труда разрабатывается при запуске отдела продаж. После чего постоянно корректируется. Например, при изменении планов продаж. Или Ваши сотрудники находят очередную дыру в приказе. И ее нужно залатать. Нельзя разработать и навсегда утвердить совершенный приказ по оплате труда. Приказ по оплате труда – живой, развивающийся организм. Как и Ваша система продаж. Поэтому имеет смысл утверждать приказ по оплате труда на определенный не слишком длительный период. И регулярно заново утверждать его, внося необходимые изменения.

## 2. Сегментирование рынка плюс правила деления клиентской базы между менеджерами по продажам

На этом этапе мы определяем, кто наши потенциальные Клиенты и кто нашим потенциальным Клиентом не является. В работе появляется еще два вида документов:

- источники клиентской базы (справочники, базы данных, сайты в Интернете, СМИ и т. д.);
- стандарт деления клиентской базы между сотрудниками отдела продаж (самоорганизация).

## 3. Длинные списки

Появляется еще один бумажный документ, а также компьютерная база Клиентов/CRM-система:

- составляются длинные списки для первичной проработки Клиентов (самоорганизация, отчетно-контрольный документ);
- длинные списки должны выверяться с общей базой Клиентов на компьютере. И после выверки заноситься в эту базу. Лучше всего, если в качестве такой базы Клиентов используется профессиональная CRM-система (самоорганизация, отчетно-контрольный документ).

#### 4. Холодные звонки

Холодные звонки делаются ради достижения четырех ключевых целей.

1. Выйти на ключевого сотрудника Компании-клиента.
2. Установить с ним контакт (имена, фамилии и должности должны быть названы с обеих сторон!).
3. Заинтересовать его.
4. Назначить с ним встречу.

Поскольку на этом этапе менеджер по продажам уже приступает к активной коммерческой работе, начинает заполняться статистика коммерческой работы. Если сотрудники будут импровизировать при холодных звонках и делать их кто во что горазд, эффективность и результативность будут крайне низкими. Необходимо разработать и оформить документально качественную технологию первого звонка (она же – скрипт звонка). Более того, следует регулярно проводить внутрикорпоративные и «полевые» тренинги звонков, чтобы обучить сотрудников отдела продаж эффективно вести телефонные переговоры на основе разработанной Вами технологии.

Всего на этом этапе у нас появляется два вида документов:

- статистика коммерческой работы (отчетно-контрольный документ, самоорганизация, мотивация);
- технология первого звонка/скрипт звонка (повышение качества продаж).

Дальнейшие этапы коммерческой работы в основном проводятся на встречах с Клиентами. Часть вопросов может решаться по телефону или Skype. И все же наиболее благоприятным моментом для обсуждения и принятия решений всегда остаются личные встречи с Клиентом. Также необходимо учитывать, что большинство таких переговоров – многоэтапные. То есть требуют многократных встреч, в которых может участвовать несколько ключевых лиц со стороны Клиента. Этапы переговоров, описанные ниже, отражают общую логику переговорного процесса. Не стоит думать, что в большинстве случаев все перечисленные ниже этапы переговоров можно успешно пройти за одну встречу. Напротив, часто проведение подобных переговоров от первой встречи с Клиентом до его

первой оплаты может занимать от нескольких месяцев до двух-трех лет. И еще больше времени пройдет до того момента, когда Вы исполните обязательства перед Клиентом и сможете получить от него рекомендации.

## Этапы переговоров на встречах с клиентами

Понятно, что документы, перечисленные выше, по-прежнему продолжают использоваться и на следующих этапах переговоров. Это касается и прайс-листов, и заполнения статистики коммерческой работы. База Клиентов по-прежнему ведется в CRM-системе, которая применяется также для самоорганизации менеджеров по продажам. И так далее.

Однако возникает вопрос: какие еще документы должны появиться в работе отдела продаж? Дополнительно к тем, которые уже были перечислены выше?

### 5. Знакомство и личный контакт

Первый документ, который коммерсант передает Клиенту при личной встрече, – это визитка. В дальнейших переговорах могут использоваться и другие презентационные материалы:

- буклеты;
- лифлеты;
- каталоги;
- презентации в PowerPoint;
- рекламные фильмы;
- образцы продукции;
- сувенирная продукция (ручки, пакеты, папки, кружки и т. д.).

Все это можно отнести к персональному оружию менеджера по продажам. Если Ваш рекламный бюджет ограничен, в первую очередь нужно выделять средства на две позиции:

- платное размещение вакансий при проведении конкурсов по набору менеджеров по продажам;
- оплату тех презентационных материалов, с которыми Ваши коммерсанты поедут на переговоры к Клиенту.

Посылать коммерсантов на переговоры без визиток и презентационных материалов – все равно что безоружными отправлять их на поле боя (смотрите, например, фильм «Враг у ворот», где солдат отправляют в Сталинграде на бой с фашистами, но винтовку дают только каждому второму. А остальные должны подождать, пока убьют их товарищей, и забрать



винтовки у трупов). К сожалению, до сих пор (в 2014 году) я на практике регулярно наблюдаю такие ситуации в работе многих Компаний.

Также необходимо заметить, что в последние годы одним из важнейших моментов, по которым Клиенты оценивают Вашу Компанию и ее уровень, является ее сайт в Интернете. Таким образом, сайт Компании по умолчанию один из важнейших представительских материалов, который будет задействован в переговорах с Клиентами.

## 6. Выявление потребностей

Ваши сотрудники могут проводить первые встречи с Клиентами как Бог на душу положит. Там, где работа идет вразнобой, неровно и неоднозначно, вряд ли можно ожидать стабильно высоких результатов.

Поэтому проведение первых встреч с Клиентами, на которых происходит первичное выявление потребностей, можно стандартизировать и формализовать за счет использования на этих встречах таких документов, как:

- анкета Клиента;
- техпаспорт объекта;
- паспорт торговой точки;
- техническое задание.

Эти документы впоследствии могут включаться в досье Клиента. В нем также содержатся история работы с данным Клиентом и персональные досье на каждого из интересующих нас ключевых лиц данной Компании (нашего корпоративного Клиента – потенциального или уже работающего с нами).

Данные документы относятся к отчетно-контрольным и одновременно помогают повысить качество продаж.

## 7. Предложение/презентация

После выявления потребностей Клиента наступает время сделать ему предложение, провести презентацию Вашего товара/услуги/проекта. Наиболее классический документ, который Вы готовите для Клиента и используете на этом этапе, – классическое коммерческое предложение. А также, возможно, индивидуальная (разработанная специально под данное предложение) презентация в PowerPoint.

Впрочем, на мой вкус, коммерческое предложение – не самый удачный документ, который Вы можете использовать на этой стадии переговоров с Клиентами. Почему бы вместо этого не подготовить и не представить Клиенту проект договора, который он сразу может подписать? В комплекте со счетом, который он может оплатить? А если Вы так уж хотите подготовить для Клиента коммерческое предложение, пусть это будет третий документ в

комплекте! По моему опыту, такой подход позволяет повысить вероятность продажи и существенно приблизить момент оплаты.

При продаже сложного и высокотехнологичного оборудования, а также проектов «под ключ» на этом этапе может возникнуть и техническая спецификация, которую Ваши специалисты разрабатывают для Клиента.

## 8. Работа с возражениями

Как же можно обойтись без возражений, когда мы ведем настоящие продажи? Как известно, все, что обходится без возражений, – это либо массовый сбыт, либо авторегистрация заявок Клиентов. Кстати, с задачей автоматического оформления сделок прекрасно справляется любой интернет-магазин. Иметь для этого в штате менеджеров по продажам и платить им зарплату совершенно ни к чему! Поэтому профессиональный коммерсант должен испытывать удовлетворение каждый раз, когда слышит от Клиентов возражения. Ведь именно благодаря этому у него есть работа и доход (обычно – очень неплохой!).

Настоящие продажи начинаются со слов Клиента:

- «Нам это не нужно»;
- «Это слишком дорого»;
- «Мы можем работать на более выгодных условиях, чем Ваши»;
- «Мы работаем с Вашими конкурентами и не хотим ничего менять»;
- «Кто Вы вообще такие и зачем мы должны тратить на Вас свое время?».

Только после этих и других подобных им фраз Клиента начинается настоящая продажа. Все, что до этого, – просто массовый сбыт.

После того как Вы наберете некоторый опыт в переговорах с Клиентами при продаже именно Ваших товаров/услуг/проектов, Вы сможете разработать стандарт ответа на возражения Клиентов. Такой стандарт будет Вам крайне полезен для обучения сотрудников и повышения качества продаж.

Замечу, что есть ряд достойных книг по продажам и переговорам (например, «Школа продаж» Александра Деревецкого, «Продажи. Переговоры» Сергея Азимова, «Активные продажи» Николая Рысева или книги по продажам Брайана Трейси), в которых приводится немало примеров ответов на типовые возражения. Ценность разработанного Вами стандарта в том, что там приводятся сильные и эффективные ответы на возражения, специфичные именно для Ваших товаров/услуг/проектов. Придумать и отточить такие ответы на возражения можно только на реальных переговорах с Клиентами. Поэтому сначала нужно провести некоторое количество переговоров – хотя бы несколько десятков, а лучше несколько сотен. А потом можно и начинать разрабатывать стандарт ответа на возражения.

## 9. Завершение сделки/«дожим»

На этом этапе Ваша цель – согласовав условия сделки, прийти к соглашению с Клиентом, ударить с ним по рукам. И дело здесь точно не обойдется без договора и счета!

## 10. Подписание документов и получение оплаты

Если Вы обо всем договорились с Клиентом, ударили с ним по рукам, это еще не означает, что Клиент – Ваш! Нужно, чтобы эта договоренность воплотилась в жизнь. А для этого требуется, чтобы договор и другие необходимые документы были подписаны. И более того – чтобы к Вам пришла оплата от Клиента (или хотя бы ее первая часть). Как вариант (в случае поставки на условиях реализации/консигнации) – начать отгрузку, при этом подписав с Клиентом такие документы, с которыми Вы при необходимости сможете получить с Клиента свои деньги через арбитраж, если уж он не исполнит своих обязательств по оплате.

С какими документами менеджер по продажам работает на этом этапе?

- Договор и счет.
- Копия платежки.
- Банковская выписка.

Деньги в их естественном виде также могут служить неплохим подтверждением факта оплаты. Так или иначе, когда оплата от Клиента пришла, она заносится в коммерческий отчет. Это отчетно-контрольный документ, в котором фиксируются все сделки, совершенные с Клиентами сотрудниками Вашего отдела продаж, и все пришедшие от Клиентов оплаты. Этот отчет может вестись в Excel или автоматически формироваться из Вашей системы автоматизации бухучета (бухгалтерской программы, например 1С). Благодаря этому отчету руководители продаж и каждый сотрудник отдела продаж знают, сколько данный сотрудник совершил сделок с начала месяца и на какие суммы. Сколько он заработал для Компании и лично для себя (в виде коммерческого процента). На сколько процентов каждый сотрудник выполнил свой личный план продаж. И какова ситуация с выполнением плана продаж по отделу в целом.

Потом, когда месяц завершен, данные коммерческого отчета проходят окончательную выверку в смежных подразделениях (например, в клиентском отделе и бухгалтерии). На основе окончательно выверенного и утвержденного коммерческого отчета рассчитывается зарплата для сотрудников отдела продаж.

## 11. Исполнение обязательств перед Клиентом и документальное подтверждение этого

Только наивный, зеленый, малоопытный менеджер по продажам может думать, что раз Клиент подписал договор и оплатил – счастье наступило и можно спать спокойно.

Опыт подсказывает, что когда договор подписан и Клиент произвел оплату – может начаться как раз самый рискованный этап Вашего общения с Клиентом. И деньги, которые Клиент

Вам заплатил, – это еще не Ваши деньги, а деньги Клиента на Вашем расчетном счете. Как говорят физики, совсем другое агрегатное состояние!

Поэтому, если менеджер по продажам хочет жить долго, счастливо, здоровым, относительно целым и с хорошей репутацией на рынке, в его же интересах контролировать исполнение обязательств перед Клиентом на этом ключевом этапе сотрудничества.

Разумеется, в хорошо организованном бизнесе обязательства перед Клиентом исполняют сотрудники других подразделений Компании – совсем не те сотрудники, которые делают продажи. Сотрудники других подразделений обеспечивают отгрузку и доставку товара, оказание услуг и реализацию проектов. Более того, есть выделенные сотрудники (или даже целое подразделение Компании), которые контролируют исполнение всех обязательств Компании перед Заказчиками. То есть одни непосредственно заняты исполнением обязательств, а другие стоят у них над душой. И контролируют точность и полноту исполнения контрактов, сроки и качество.

И все равно менеджеры по продажам должны со своей стороны присматривать за контрактами, которые они заключили. Более того – когда обязательства исполнены, необходимо проконтролировать подписание с Клиентом документов, подтверждающих это.

Мне были знакомы ситуации, когда обязательства были исполнены, но с подписанием документов на весь объем обязательств или на некоторую его часть возникали заминки. Потом проходил год-полтора, Компания-заказчик обращалась в арбитраж – и возвращала себе оплату того товара или услуги, которые она на самом деле давным-давно получила! При этом представители Компании-поставщика обращались к Заказчикам. И выяснялось, что те люди, с которыми они общались раньше, в этой Компании уже не работают. А те, которые пришли на их место, считают, что миллион отжатый не хуже, чем миллион заработанный. И даже значительно лучше. Потому что миллион, полученный от собственных продаж, – это всего лишь оборот. А миллион, неправомерно отжатый у контрагента (например, возврат оплаты товара, который на самом деле был отгружен, но документального подтверждения этому нет), – это чистая прибыль. Так что большая ошибка – исполнить обязательства перед Клиентом, но не оформить соответствующих подтверждающих документов! Помните:

Клиент может попытаться одурачить вас. Но только вы сами можете позволить ему сделать это.

Какие документы могут подтвердить исполнение Вашей Компанией обязательств перед Клиентом?

- Накладная.
- Акт выполненных работ.
- Акт приема-передачи.
- Акт сверки.

- И другие подобные документы.

Обращаю Ваше внимание на то, что счет-фактура, в отличие от акта выполненных работ, сама по себе не подтверждает факт исполнения обязательств перед Клиентом. Однако оформление счетов-фактур необходимо, чтобы зачесть НДС.

Наконец, когда договор с Клиентом подписан, оплата от него получена, обязательства перед ним исполнены, подтверждающий документ об исполнении обязательств подписан – казалось бы, все хорошо! Среднячок может в этот момент расслабиться и успокоиться. Но опытный менеджер по продажам знает, что первая сделка с Клиентом – это только разминка. Все основные доходы и все перспективы развития бизнеса обеспечивают два следующих этапа коммерческой работы.

## 12. Последующие продажи. Рекомендации

Именно эти этапы продаж приносят прибыль и сверхприбыль Компании. Именно ради них была проделана вся предыдущая работа.

Напоминаю: когда Вы договорились с Клиентом и ударили по рукам, это еще не Ваш Клиент. Когда Вы подписали с ним договор и выставили ему счет, это еще не Ваш Клиент. Когда он сказал, что заплатил Вам, это еще не Ваш Клиент. Когда к Вам поступили деньги Клиента, это все еще не Ваш Клиент. Когда Вы получили документальное подтверждение, что обязательства перед Клиентом исполнены полностью, у Вас может закрадываться первое подозрение, что это, может быть, Ваш Клиент. Но только если ПОСЛЕ ЭТОГО Клиент заплатил Вам еще раз, это подозрение может перерасти в уверенность.

Документы, необходимые для эффективной организации и проведения конкурсов по набору кадров в отдел продаж

Ключевые принципы и этапы организации конкурсов по набору кадров в отдел продаж перечислены в главе 5 «Отбор бойцов». Чтобы организовывать и проводить конкурсы по этой технологии, необходимо разработать и использовать ряд документов.

- Общее описание технологии набора кадров в Вашу Компанию. Как вариант, сначала Вы можете использовать как основу этой технологии мою книгу «Охота за головами. Технологии эффективного набора кадров: конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассессмент» (ИД «Питер», 2014). Позднее Вы можете разработать внутреннюю инструкцию, дополняющую изложенную в книге технологию в моментах, специфичных для набора кадров именно в Вашем бизнесе.

- Набор текстов и блоков вакансий для позиций, на которые Вы проводите набор.

- Медийный план и ориентировочный бюджет размещения вакансий в ключевых профильных СМИ (интернет-сайты по трудоустройству, при необходимости – газеты и журналы). А также список других платных и бесплатных каналов, которые могут быть задействованы для размещения вакансий.

- Документированный стандарт ответа на звонки соискателей.
- Шаблоны писем, использующихся в процессе конкурса при переписке с соискателями: ответ соискателю, приславшему Вам резюме, приглашение соискателя на конкурс.
- Документированный стандарт приглашения соискателей на конкурс.
- Набор анкет, раздаваемых соискателям, пришедшим на конкурс. На этом этапе также могут использоваться компьютерные тесты.
- Информационные и представительские материалы по специфике работы Вашей Компании, раздаваемые соискателям, пришедшим на конкурс. На этом этапе также могут использоваться рекламные и информационные фильмы о Вашей Компании и ее продукции, каталоги и образцы продукции.
- Детальное описание той позиции, на которую Вы набираете кадры: в чем будет заключаться работа, что нужно будет делать, как, зачем. Критерии качества работы и профессионализма, перспективы профессионального и карьерного роста.
- Инструкция для членов жюри конкурса по анализу и расшифровке анкет, заполненных соискателями.
- Документы, подписываемые с соискателями, выигравшими конкурс и поступающими на работу в Вашу Компанию.
- Стандарт проведения адаптации, профподготовки и аттестации сотрудников в отделе продаж. Пошаговая инструкция – как и чему обучать сотрудников, принятых на работу в Вашу команду. Содержит список технологий, стандартов и книг, упорядоченных по этапам обучения. А также план проведения тренингов – как первоначальных (адаптационных), так и дальнейшего многоэтапного обучения. В этом стандарте необходимо предусмотреть обучение сотрудников как продажам и переговорам, так и специфике тех товаров/услуг/проектов, которые они будут продавать Вашим Клиентам.

Дополнительные документы, которые можно использовать в работе отдела продаж

## 1. Книга продаж: общая технология поиска и привлечения Клиентов в Вашей Компании.

Подробное описание, как и каких Клиентов привлекать. А также где их искать, какие товары и услуги им предлагать. И как в целом ведутся продажи в Вашей Компании. Разрабатывается на продвинутых стадиях развития отдела продаж. Объем – от нескольких страниц до нескольких десятков страниц или даже 100–200. Формально все остальные документы, использующиеся в коммерческой работе менеджерами по продажам (особенно стандарты звонков, проведения встреч, рабочие документы и т. д.), могут быть включены в книгу продаж как приложения.

## 2. Цели и планы продаж.

Должны быть сформулированы абсолютно конкретно и задокументированы. Мотивация и условия оплаты менеджеров по продажам, руководителей продаж и топ-менеджеров Компании должны быть в значительной степени завязаны на достижение этих планов. Если на достижение нужной Вам цели не завязан личный доход ни одного сотрудника Компании – считайте, что этой цели у Вас нет.

Как минимум необходимы личные планы продаж для сотрудников, планы продаж на отдел (на Компанию) на месяц и на год. Также полезно иметь цели и планы по другим ключевым направлениям работы Компании (производство, маркетинг, кадры, финансы). Крайне желательно организовать контроль за достижением целей и выполнением планов (план/факт/сравнение с прошлым годом), чтобы достижение целей на год контролировалось ежедневно.

### 3. Стандарт разговора по телефону при входящем звонке Клиента.

В некоторых Компаниях прописываются многоуровневые вариативные сценарии переговоров с Клиентами по телефону. Как при исходящих, так и при входящих звонках. Со ссылками на документы и шаги, которые задействуются в работе с Клиентом между разными этапами телефонных переговоров. «Сценарий звонка – 1», «Сценарий звонка – 2.1/2.2./2.3», «Шаблон письма по e-mail – 1», «Сценарий переговоров по Skype – этап 2» и т. д.

### 4. Стандарт презентации Вашей Компании, а также ее товаров/услуг/проектов.

Презентация Компании (универсальный стандарт), типовые аргументы по основным товарам и услугам. Появляется на продвинутых стадиях развития системы продаж. Удобно разрабатывать этот стандарт в процессе внутрикорпоративных тренингов.

### 5. Стандарт отстройки от конкурентов.

Вместе с Вами на рынке работают конкурирующие Компании. Каждая из них в чем-то хуже и в чем-то лучше Вашей Компании. Важно то, что Вы должны постоянно анализировать конкурентную ситуацию на рынке. В результате по каждому конкуренту определяется, в чем Ваша позиция сильнее, чем его. И наоборот. Наконец, что Вы можете предложить Клиенту, работающему с данным конкурентом, чтобы он заинтересовался сотрудничеством с Вами. Эта информация и отражается в стандарте. Стандарт комплектуется с подборкой информации по услугам, прайс-листам и коммерческим предложениям конкурентов. Информация собирается в процессе коммерческой работы. В том числе в результате столкновений с конкурентами.

### 6. Внутренние прайс-листы на товары/услуги/проекты Вашей Компании.

Во внутреннем прайс-листе описывается, какие скидки Ваши коммерсанты могут давать Клиентам. В каких случаях. И какие дополнительные условия могут предлагать. Также указываются условия поставки и другие специальные условия продажи. Называется внутренним потому, что ни при каких обстоятельствах не должен попадать на глаза Клиенту. Делается одновременно с обычными прайс-листами. Если Ваши бойцы не могут

давать скидок и специальных условий нет – внутренний прайс-лист не нужен.

7. Шаблоны продающих текстов, анонсов и коммерческих предложений для рассылок.

8. Система контроля эффективности продаж на входящем потоке (обращения Клиентов по рекламе и PR), включая статистику эффективности рекламы (продаж на входящем потоке).

9. Прогноз продаж.

Информация о том, какие наметки по сделкам имеются на ближайшие несколько месяцев. Личные прогнозы продаж ведутся каждым бойцом и сдаются руководству еженедельно. Функционал современных CRM-систем позволит формировать прогноз продаж почти автоматически (главное – этот функционал необходимо освоить и задействовать). На основе личных прогнозов продаж составляются сводные прогнозы по отделам и по Компании (CRM-система автоматически формирует такие отчеты). Интересно отслеживать прогнозы продаж в динамике – что изменилось за последнюю неделю. Также интересно сравнивать прогнозы с планами продаж.

Прогноз продаж в каждый момент времени показывает Вам, какой оборот и доход (валовую прибыль) от продаж Вы можете ожидать до конца текущего месяца и на несколько месяцев вперед. Учитывается как размер ожидаемых сделок, так и их вероятность. Именно благодаря прогнозам продаж Вы можете гарантировать доходы Компании на ближайшие несколько месяцев. Подробно о том, как внедрить и вести прогноз продаж, рассказывается в одноименной главе моей книги «Усиление продаж».

10. Программа укрепления и развития отношений с имеющимися Клиентами.

О том, как эффективно строить эту работу с помощью нашей эксклюзивной технологии VIP-программы, подробно рассказывается в соответствующих главах моих книг «Усиление продаж» и «Большие контракты». Документальная основа работы по VIP-программе – VIP-анкета. Она используется для опросов Клиентов, уже работающих с Вашей Компанией, и получения от них обратной связи. Ваши коммерсанты должны регулярно встречаться для этих целей с каждым Вашим Клиентом. VIP-анкеты должны заполняться с каждым Вашим Клиентом минимум раз в год. К ключевым Клиентам нужно наведываться чаще – раз в квартал или раз в месяц. Цели VIP-программы:

- укрепление личных отношений с Клиентами;
- получение от Клиентов обратной связи – информации о проблемах в работе и предложений по развитию сотрудничества;
- повышение качества работы Вашей Компании благодаря ликвидации выявленных проблем;
- развитие деятельности Вашей Компании с помощью полученных предложений;
- дополнительные продажи имеющимся Клиентам;



- получение от имеющихся Клиентов отзывов о сотрудничестве с Вами. Ваши коммерсанты смогут использовать эти отзывы в коммерческой работе;
- получение от имеющихся Клиентов контактов новых потенциальных Клиентов.

Более подробный рассказ о ключевом наборе технологий и стандартов, использующихся в работе отдела продаж, Вы сможете услышать на тренинге Константина Бакшта «Построение отдела продаж для первых лиц». Участникам этого тренинга передается набор ключевых технологий и стандартов в бумажном и электронном виде. Узнать расписание тренингов и зарегистрироваться для участия в тренинге Вы можете на сайте [www.fif.ru](http://www.fif.ru). Δ

Глава 10. Приказ по оплате труда менеджеров по продажам: руководящая и направляющая сила нашей эпохи

Единственный эффективный способ получить от Ваших коммерсантов максимум отдачи – сделать так, чтобы интересы Компании были их личными интересами. Вы можете заставлять их работать с утра до вечера. Но из-под палки люди никогда не будут трудиться даже в полсилы. Только ради того, что нужно и интересно лично им, они будут выкладываться по-настоящему.

Проблема в том, что у Ваших сотрудников – свои личные интересы. Изначально эти интересы никак не связаны с интересами Компании. Как же сделать, чтобы они выкладывались ради интересов Компании так же, как ради собственных? Нужно сделать так, чтобы личные интересы Ваших сотрудников и интересы Компании были единым целым. Для этого и требуется эффективная система оплаты.

Впрочем, в большинстве Компаний систему оплаты труда менеджеров по продажам трудно назвать эффективной. Во многих случаях система оплаты построена так, что в результате Компании наносится прямой ущерб. Вины менеджеров по продажам здесь нет. Они делают в точности то, к чему на самом деле призывает их система оплаты труда. Ответственность лежит на руководителях, разработавших систему оплаты. Впрочем, руководители не планировали наносить ущерб собственному бизнесу. Просто при разработке системы оплаты они не смогли оценить истинные последствия выбранной схемы мотивации. И получившаяся система оплаты стимулирует вовсе не к тому, что предполагалось ее авторами.

Рассмотрим ситуацию на примере. Компания «ОптСтройСервис» (название изменено), г. Москва, занимается оптовой торговлей стройматериалами. При разработке системы оплаты были заложены следующие исходные данные:

- оборот (деньги, реально пришедшие от продаж), планируемый на каждого бойца (менеджера по продажам): 5 миллионов рублей в месяц;
- затраты (себестоимость товара + затраты на доставку) составляют 91 % от цены по прайс-листу. Ожидается, что 9 % оборота – реальная наценка, то есть чистый доход Компании;
- принято решение, что при выполнении плана продаж в 5 миллионов рублей бойцу следует

заплатить 100 тысяч рублей в месяц;

- решено платить 100 %-ную сдельную зарплату – процент от оборота (принесенных денег);
- расчет ставки процента:  $100\ 000 / 5\ 000\ 000 = 2\ %$ ;
- проверка:  $5\ 000\ 000 \times 2\ % = 100\ 000$ ;
- при обороте 5 миллионов рублей чистый доход Компании от продаж каждого бойца составит  $5\ 000\ 000 \times 9\ % = 450\ 000$ ;
- в отделе продаж шесть бойцов. Планируемый оборот:  $5\ 000\ 000 \times 6 = 30\ 000\ 000$  ежемесячно;
- планируемый доход:  $30\ 000\ 000 \times 9\ % = 2\ 700\ 000$  в месяц;
- стратегическая цель – достичь годового оборота 10 миллионов долларов, а потом – 50 миллионов долларов.

Проверка для Вас: пока не читайте дальше. Подумайте пару минут, какие ошибки закралась в исходный расчет. К каким последствиям для Компании это приведет? Перечислите эти ошибки на листочке бумаги. Теперь продолжайте читать дальше. Посмотрим, насколько Ваш анализ ситуации совпадет с моим.

Результат:

- принята система оплаты – 2 % от принесенных денег, личный план продаж – 5 миллионов рублей в месяц;
- под развитие бизнеса взят кредит;
- работа идет, обороты растут. В отделе продаж есть свои передовики, перевыполняющие личный план. Правда, коммерсанты говорят, что ситуация на рынке тяжелая. Конкуренты насаждают. Многим Клиентам приходится давать серьезные скидки;
- наконец наступает момент, когда компания выходит на запланированный оборот 30 миллионов ежемесячно. Обороты идут, работа с Клиентами кипит. Но кредит почему-то гасить нечем. Создается впечатление, что денег совершенно не хватает и в некоторые месяцы Компания работает в убыток;
- но даже с учетом скидок Компания должна каждый месяц зарабатывать ощутимые деньги! Куда же девается прибыль?

Рассмотрим ситуацию подробнее:

- оборот – 30 миллионов рублей, которые ежемесячно приносят в Компанию сотрудники отдела продаж;

- из шести сотрудников двое – передовики производства. Еще двое – середнячки. Остальные двое – отстающие;
- коммерсант-рекордсмен в одиночку приносит 15 миллионов в месяц. Правда, крупные Клиенты, с которыми он работает, требуют серьезных скидок. Средняя скидка по его контрактам составляет 5 % от прайс-листа. Его зарплата составляет  $15\,000\,000 \times 2\% = 300\,000$  в месяц;
- второй передовик приносит 5 миллионов в месяц. Его Клиенты чуть меньше, и скидки он дает меньше – в среднем 4,5 % от прайс-листа. Его зарплата составляет  $5\,000\,000 \times 2\% = 100\,000$  в месяц;
- двое середнячков приносят по 2,5 миллиона в месяц. Средняя скидка, которую получают их Клиенты, – 2 % от прайс-листа. Каждый зарабатывает  $2\,500\,000 \times 2\% = 50\,000$  в месяц;
- двое отстающих приносят по 1,5 миллиона в месяц. Со средней скидкой те же 2 % от прайс-листа. Каждый зарабатывает  $1\,500\,000 \times 2\% = 30\,000$  в месяц. Их доход невелик, они жалуются, что денег им не хватает... Похоже, если ситуация не исправится, их придется увольнять. Или они сбегут сами, и все равно придется искать им замену.

Теперь попросим руководителей Компании точнее посчитать затраты. Выяснится, что:

- во-первых, зарплата бойцов – 2 % оборота – не была учтена в затратах;
- во-вторых, часть затрат Компании не связана с объемом продаж. Это фиксированные затраты – аренда, оклады и многое другое. В правильном финансовом анализе положено сначала посчитать маржинальную прибыль – оборот за вычетом затрат, зависящих от оборота. Потом из маржинальной прибыли вычитаются фиксированные затраты. И получается чистая прибыль. Проблема в том, что деньги на выплату фиксированных затрат требуются в любом случае. Причем каждый месяц. Откуда могут взяться эти деньги? Только из денег, заработанных от продаж. То есть из оборота;
- поэтому необходимо рассчитать, сколько в среднем процентов от оборота отнимают фиксированные затраты. И прочие затраты, напрямую не связанные с оборотом. В нашем случае эти затраты составляют в среднем 2,5 %. Прибавляем «забытые» 2 % вознаграждения менеджеров по продажам. Получаем дополнительные накладные расходы – в среднем 4,5 % от оборота;
- теперь нужно определить уровень «ватерлинии». Это уровень реальных затрат в процентах от цен по прайс-листу. При продажах по ценам выше этого уровня Компания зарабатывает деньги. При продажах по ценам ниже этого уровня выглядит так, что Компания зарабатывает. А на самом деле Компания теряет деньги пропорционально объему платежей Клиента. Дело в том, что с учетом полных затрат на исполнение заказа Вы берете с Клиента меньше, чем платите сами. Можно сказать, что Вы приплачиваете Клиенту из своего кармана за удовольствие работать с Вами. Причем чем больше Клиент платит Вам – тем больше он на Вас зарабатывает. Неудивительно, что Клиенты любят таких поставщиков, как

Вы. Всем сердцем. И особенно – всем кошельком.

Анекдот. Торгует мужик на базаре рублями по 90 копеек. Очередь стоит, вокруг толпа. Торговля идет бойко. Подходит к мужику приятель: «Скажи, как идет бизнес?» Мужик: «Знаешь, прибыль я еще не считал. Но оборот колоссальный!»

В нашем случае «уровень ватерлинии» составляет (от цен по прайс-листу)  $91\% + 4,5\% = 95,5\%$ .

На самом деле точный расчет уровня «ватерлинии» делается совершенно по-другому (в реальности постоянные затраты составят один процент при обороте 20 миллионов рублей и совершенно другой – при обороте 50 миллионов рублей). Мы сделали упрощенный расчет только для того, чтобы оценить ситуацию.

Теперь посчитаем, сколько реально зарабатывает Компания:

- считать доход в процентах от общего оборота в нашем случае в корне неверно. Необходимо привести оборот по различным контрактам к уровню «ватерлинии». Разница между поступлениями от Клиентов и уровнем «ватерлинии» покажет реальный доход или убыток;
- возьмем средний уровень «ватерлинии» –  $95,5\%$ . Посмотрим, сколько на самом деле приносят Компании ее сотрудники;
- коммерсант-рекордсмен в среднем работает на уровне  $100\% - 5\% = 95\%$  от прайс-листа. То есть на  $0,5\%$  ниже «ватерлинии». А значит, по его контрактам Компания получает убыток  $0,5\%$  от оборота. При обороте 15 миллионов рублей этот убыток составляет 75 тысяч рублей. И он за это еще получает от Компании зарплату – 300 тысяч рублей в месяц. Очаровательная картина;
- второй передовик работает на уровне «ватерлинии»:  $100\% - 4,5\% = 95,5\%$ . То есть сколько бы он ни продал – Компании от этого нет ни прибыли, ни убытков;
- середнячки и отстающие работают на уровне  $100\% - 2\% = 98\%$ . Это на  $2,5\%$  выше «ватерлинии». Реальный доход от их сделок –  $2,5\%$  оборота;
- реальный доход Компании:  $15\,000\,000 \times (-0,5\%) + 5\,000\,000 \times 0\% + 2 \times 2\,500\,000 \times 2,5\% + 2 \times 1\,500\,000 \times 2,5\% = 125\,000$ . При обороте 30 миллионов – не очень оптимистичный результат;
- и при этом наверняка владельцы бизнеса забирают ежемесячно определенную сумму в виде дивидендов. Поскольку думают, что бизнес ежемесячно приносит неплохой доход. Если они забирают больше чем 125 тысяч в месяц, фактически они просто проедают оборотные средства. Неудивительно, что нечем отдавать кредит!

От себя добавлю, что беды Компании напрямую вызваны системой оплаты труда. На самом деле неизвестно, нужно ли было давать Клиентам все эти скидки. Зато понятно другое. При имеющейся системе оплаты коммерсантам проще всего дать скидку и гнать вал. Если срочно

не изменить систему оплаты – вряд ли Компания долго сможет продержаться. Ирония в том, что, пока Компания жива, больше всех будет получать тот коммерсант, который фактически приносит ей убытки! Не надо его винить. Он просто лучше других научился играть по правилам, установленным руководством.

Чтобы Вы не подумали, что этот случай – единичный, приведу Вам пример из собственного опыта.

## САГА О СДЕЛЬНОЙ ЗАРПЛАТЕ КОММЕРСАНТОВ

Со сделной оплатой менеджеров по продажам я впервые столкнулся в своих интернет-бизнесах: Компаниях, предоставляющих услуги доступа в Интернет. Коммерсанты в этих Компаниях занимались прямыми продажами по известному принципу «волка ноги кормят» (ну и телефон, конечно...). Они продавали корпоративные подключения к Интернету, контракты на разработку интернет-сайтов, рекламу в Интернете, услуги IP-телефонии. По большей части – корпоративным Клиентам.

«Сначала было слово...» На самом деле сначала был оклад. Держать менеджеров по продажам на окладе совершенно непрактично. Поэтому мы (как и большинство Компаний) начинали вводить сделную систему оплаты труда именно с коммерсантов.

Сначала мы ввели систему «оклад +% от оборота сделок». Процент этот был одинаков для всех видов услуг, предоставленных Клиенту. Скоро выяснилось, что интересы Компании и коммерсанта далеко не всегда совпадают. Например, можно подключить Клиента к Интернету по радиоканалу (стоимость подключения – несколько тысяч долларов, большая часть которых – стоимость оборудования). Или к уже имеющемуся узлу доступа по локальной сети (стоимость подключения – несколько сотен долларов). При этом текущие платежи Клиента (а следовательно, и ежемесячная прибыль Компании) могут быть абсолютно одинаковыми. Но возникает парадокс: по локальной сети Клиента подключить проще (меньше входной платеж), не менее выгодно Компании. Но зато это во много раз менее выгодно коммерсанту! В результате мы ввели разный процент от оборота сделки для разных видов подключений. Но даже после этого для коммерсантов подключить Клиента по радиоканалу было в три раза выгодней, чем по локальной сети.

В этом виде система оплаты прожила год. К концу этого времени мы обратили внимание на странное явление. Несмотря на ежемесячно подключающихся корпоративных Клиентов, их суммарные ежемесячные платежи росли значительно медленнее, чем мы ожидали. Анализ условий подключений, сделанных за последние полгода, показал, что нашей системой сделной оплаты мы сами вырыли себе могилу. Более того: я уверен, что очень многие российские Компании сидят в этой могиле до сих пор.

Основной интерес интернет-провайдера – в текущих платежах Клиентов. В те годы основная прибыль формировалась от разницы между платежами Клиента за услуги Интернета и себестоимостью трафика, предоставленного Клиенту. А теперь представьте себя на месте коммерсанта, который ведет с Клиентом переговоры о подключении по радиоканалу. Оплата подключения – несколько тысяч долларов. Сильно падать нельзя – меньше

стоимости оборудования с Клиента не возьмешь. Как быстрее уговорить Клиента, где можно прогнуться? Конечно, в текущих платежах! Предоплата за первый месяц работы составляет небольшую часть стоимости контракта. Запас от себестоимости трафика довольно большой. А скидка имеет очень существенное значение для Клиента, поскольку снижается не разовый, а ежемесячный платеж. И вот все коммерсанты начинают делать серьезные льготы в текущих платежах каждого нового Клиента. Результат – снижение ежемесячной прибыли Компании от текущих платежей новых Клиентов в два-три раза от расчетной. Δ

После этого система оплаты коммерсантов была пересмотрена в корне. По новой системе коммерческий процент нашим коммерсантам стал начисляться не от оборота, а от валовой прибыли.

Правило: при разработке сдельной зарплаты сотрудника в большинстве случаев следует исходить не из реальной прибыли, а из упрощенного расчета валовой прибыли, определяемой факторами, находящимися в сфере контроля сотрудника. Δ

Дополнительное премирование осуществлялось как от личных результатов сотрудника, так и от результатов отдела. Сотруднику, три месяца выполнявшему план-максимум, мы увеличивали оклад. Сотрудник, два месяца не выполнявший план-минимум, мог быть уволен.

Правило: в прямых продажах основное стимулирование должно идти от личных результатов сотрудника. При этом планы составляются на отдел в целом (исходя из результатов, необходимых для Компании), а из общих планов строятся планы для сотрудников. Премирование от результатов отдела приводит к усилению взаимодействия между сотрудниками и противодействует «грызне за Клиентов».

Правило: штрафование сотрудников в рамках системы заработной платы не должно приводить к существенным (свыше 5-10 %) потерям в месячном доходе сотрудника. Штрафы, с одной стороны, дисциплинируют, с другой – озлобляют сотрудников. Система сдельной зарплаты не должна принимать ЗА руководителя решение: может ли данный сотрудник достичь уровня квалификации, необходимого Компании, или нет.

Если сотрудник пока не соответствует требованиям Компании, но у него есть перспектива, нужно прилагать усилия для его подготовки, развития, повышения его профессиональной квалификации. В этом случае штрафы вредны.

Если сотрудник не соответствует требованиям Компании и не имеет перспектив, его следует незамедлительно уволить. В этом случае штрафы бесполезны. Δ

На одном из тренингов «Построение системы продаж для первых лиц» (информация о тренинге – на сайте [www.fif.ru](http://www.fif.ru)) участники попросили меня разработать систему сдельной оплаты труда для менеджеров по продажам. На примере Компании, оказывающей услуги в сфере грузовых перевозок. Думаю, нам с Вами будет полезно рассмотреть, как в таком случае разрабатывается система сдельной оплаты труда.

## Пример разработки системы оплаты труда менеджеров по продажам

Прежде всего необходимо четко обозначить специфику продаж.

На чем Компания зарабатывает прибыль? Как формируется эта прибыль?

Основная единица продаваемых услуг в данной Компании – рейс. Каждый корпоративный Клиент может заказать и оплатить за месяц несколько таких рейсов. Или даже несколько десятков.

Цена рейса, как правило, договорная. Стоимость по прайс-листу начинается с 90 тысяч рублей. Дальше идет активная торговля, в результате чего стоимость рейса обычно падает. Реальная средняя стоимость, по которой большинство Клиентов оплачивают заказанные ими рейсы, находится на уровне 75 тысяч рублей. При этом средняя себестоимость одного рейса составляет 66 тысяч рублей.

Какой объем продаж – или количество сделок – может обеспечить каждый из сотрудников?

Каждый сотрудник отдела продаж, исходя из сложившейся практики, может продавать в среднем 50 рейсов в месяц. А если поднапряжется – 60 рейсов, а то и больше. При этом рынок достаточно эластичный: многие Клиенты сами регулярно размещают свои заказы. Это позволяет каждому из коммерсантов иметь некоторый гарантированный объем продаж. Даже если они не будут прилагать по-настоящему активных усилий по привлечению новых Клиентов. Крайне маловероятно, чтобы кто-то из коммерсантов продал менее 30 рейсов в месяц.

Сколько сотрудников в отделе продаж?

На данный момент в отделе продаж шесть сотрудников: начальник отдела продаж и пять менеджеров по продажам.

Сколько, как мы считаем, должен зарабатывать каждый из сотрудников отдела продаж? И какую часть их дохода должен составлять оклад?

Пусть их доход при выполнении личного плана продаж будет на уровне 70 тысяч рублей в месяц, из них оклад – не менее 40 тысяч рублей.

Оклад у Ваших менеджеров по продажам должен быть ни в коем случае не ниже среднерыночного по Вашему городу. А также не ниже тех окладов, которые платят своим сотрудникам Ваши прямые конкуренты.

По состоянию на осень 2014 года платить менеджерам по продажам в регионах менее 15–20 тысяч рублей оклада (а в некоторых отраслях бизнеса – менее 25–30 тысяч рублей) – означает напрашиваться на серьезные неприятности. Не иметь возможности принять на работу большинство более или менее перспективных сотрудников. И усилить текучку кадров среди тех сотрудников, которых принять на работу все же удалось.

Аналогично платить менеджерам по продажам в Москве оклад менее 35–45 тысяч рублей (а в некоторых отраслях бизнеса – менее 50–60 тысяч рублей) – значит напрашиваться на неприятности.

К этим окладам добавляются процент от продаж, бонусы и премии. Так что у успешных менеджеров по продажам итоговый доход будет значительно выше, чем размер их окладов.  $\Delta$

Какой план продаж на отдел мы хотим установить?

Есть несколько путей для того, чтобы определить тот план продаж, который мы хотим установить в качестве ожидаемого результата работы нашего отдела продаж. В данном случае для простоты предположим, что при определении плана на отдел мы будем исходить из суммы личных планов продаж сотрудников.

Планы продаж – как лично, так и на отдел – мы будем устанавливать по валовой прибыли. В данной ситуации нет никаких причин, по которым мы не могли бы применить именно этот, самый надежный и разумный подход.

Упрощенную валовую прибыль в данном случае рассчитать несложно.

Валовая прибыль за рейс = оплата Клиентом рейса – 66 тысяч рублей (прямые затраты)

Аналогично:

Валовая прибыль по контракту = оплата Клиента – (66 тысяч рублей  $\times$  количество рейсов)

Как уже было сказано выше, каждый менеджер по продажам в среднем может продать за месяц 50 рейсов. А при хорошем раскладе – 60 рейсов и более. Считается, что за счет правильной постановки цели результативность работы сотрудника может возрасти на 20 %. В сравнении с тем средним уровнем результатов, которые он будет обеспечивать, если не будет иметь мотивации целью. Для рассматриваемой нами ситуации очевидно: если сотрудник в среднем может продавать 50 рейсов в месяц, при эффективной мотивации целью он мог бы продавать на 20 % больше. То есть 60 рейсов в месяц. Причем по опыту мы уже знаем, что этот результат вполне возможен и достижим.

Какие личные планы по валовой прибыли мы установим для менеджеров по продажам? Если средняя продажная цена одного рейса составляет 75 тысяч рублей, а себестоимость – 66 тысяч рублей, то средняя валовая прибыль за рейс составит  $75\ 000 - 66\ 000 = 9\ 000$  рублей. Умножив 9 тысяч рублей на 60 рейсов в месяц, получим расчетную величину личного плана продаж по валовой прибыли: 540 тысяч рублей в месяц.

Поскольку в отделе продаж шесть сотрудников, мы должны умножить 540 тысяч на 6. При этом нужно помнить еще об одном правиле: сумма личных планов сотрудников должна на 15–20 % превышать план на отдел. Таким образом, мы можем рассчитать план продаж на отдел по валовой прибыли следующим образом:

План по валовой прибыли на отдел =  $540\ 000 \times 6 / 1,2 = 2\ 700\ 000$  рублей.



Поскольку в качестве ориентира лучше воспринимаются круглые цифры, не исключено, что целесообразнее установить план продаж на отдел на уровне не 2 миллионов 700 тысяч, а 3 миллионов рублей. В этом случае мы сможем увеличить бонусы сотрудникам за достижение этого плана, чтобы повысить их мотивацию.

## Расчет базовой схемы оплаты менеджеров по продажам

Итак, совокупный доход менеджера по продажам в рассматриваемом примере должен при выполнении личного плана продаж составлять 70 тысяч рублей в месяц. Из них не менее 40 тысяч рублей должно выплачиваться в виде оклада. Предположим, что 40 тысяч рублей в месяц – это стартовый оклад для сотрудников отдела продаж. Впоследствии оклад может быть повышен – как за выслугу лет, так и в награду за достижение выдающихся результатов. Но мы сейчас в наших расчетах этот фактор учитывать не будем. Больше – не меньше!

Если из совокупного дохода при выполнении плана продаж – 70 тысяч рублей – в качестве оклада выплачивается 40 тысяч рублей, на бонусную часть остается  $70\ 000 - 40\ 000 = 30\ 000$  рублей. Давайте разобьем эти 30 тысяч рублей на две части. Большая часть премиального вознаграждения будет выплачиваться в виде коммерческого процента от результатов личных продаж. Меньшая часть – в виде бонуса от выполнения плана продаж на отдел.

Какого размера должен быть этот бонус? Считается, что материальное стимулирование оказывает влияние на сотрудника, если оно составляет не менее 10 % его совокупного дохода. Влияние будет ярко выраженным, если бонус составит 20 % совокупного дохода или больше. Таким образом, бонус от выполнения плана отделом будет важен для сотрудников в том случае, если его размер будет не менее  $70\ 000 \times 10\ \% = 7\ 000$  рублей. А серьезные усилия для того, чтобы заработать этот бонус, сотрудники станут прилагать в том случае, если его размер составит не менее  $70\ 000 \times 20\ \% = 14\ 000$  рублей.

Насколько важно для Компании, чтобы все сотрудники прилагали усилия для выполнения плана продаж по отделу? Думаю, это крайне важно. Значит, нам нужно выделить на бонус за выполнение плана отдела не менее 14 тысяч рублей из премиальной части оплаты. Сколько же останется на выплату коммерческого процента от личных продаж?  $30\ 000 - 14\ 000 = 16\ 000$  рублей. Маловато, пожалуй. Да и сумма какая-то некруглая, непривлекательная. Возможно, имеет смысл выделить на выплату коммерческого процента 20 тысяч рублей и оставить 12 тысяч рублей на бонус за выполнение плана отдела. В этом случае совокупный доход сотрудника при выполнении всех планов составит  $40\ 000$  (оклад) +  $20\ 000$  (коммерческий процент) +  $12\ 000$  (бонус за выполнение плана отдела) =  $72\ 000$  рублей.

Теперь рассчитаем размер коммерческого процента. При выполнении личного плана продаж по валовой прибыли в размере 540 тысяч рублей выплата сотруднику в виде процента от этих продаж должна составить 20 тысяч рублей. Таким образом, размер самого коммерческого процента будет  $20\ 000 / 540\ 000 = 3,7\ \%$ .

Однако сделную систему оплаты труда нужно делать максимально простой и ясной. Ключевые параметры системы продаж должны быть настолько четкими, круглыми и

запоминающимися, насколько возможно. Поэтому имеет смысл округлить коммерческий процент до 4 % от валовой прибыли. В этом случае вознаграждение коммерсанта при выполнении личного плана продаж в размере 540 тысяч рублей валовой прибыли составит  $540\ 000 \times 4\ \% = 21\ 600$  рублей. А его совокупный доход при условии выполнения плана продаж на отдел составит  $70\ 000$  (оклад) +  $21\ 600$  (коммерческий процент) +  $12\ 000$  (бонус за выполнение плана отдела) =  $73\ 600$  рублей. Ничего страшного: когда мы повышали план на отдел, то предполагали, что за это несколько увеличим доходы сотрудников при достижении этого плана.

Как обеспечить, чтобы менеджеры по продажам из шкуры вылезли, расшибились в лепешку, но обеспечили выполнение планов?

Для этого мы можем ввести при начислении коммерческого процента плановый коэффициент. Этот коэффициент должен составлять 1 (единицу), если сотрудник выполнил или перевыполнил личный план. Если же личный план был выполнен частично, плановый коэффициент будет меньше единицы. Тем меньше, чем в меньшей степени был выполнен план. На этот плановый коэффициент будем умножать коммерческий процент менеджера по продажам. Таким образом, если менеджер не выполнил личный план продаж, то и коммерческий процент за совершенные сделки ему будет начислен не полностью, а частично.

Таблица, в соответствии с которой будет рассчитываться плановый коэффициент, может выглядеть следующим образом:

Как видите, коммерсанту лучше расшибиться в лепешку, но выполнить личный план продаж. Если не на 100 %, то уж на 70 % или больше – любой ценой и невзирая ни на что!

Что же до выплаты бонуса за выполнение плана отдела, то мы можем разбить его выплату на три части – в соответствии с достижением промежуточных результатов в течение месяца. Этот прием я впервые придумал для системы оплаты труда абонентского (клиентского) отдела моей Компании. Но и для нашего примера данный прием хорошо подходит, поскольку продажи эластичны, а спрос достаточно равномерен в течение месяца.

Начисление бонуса за выполнение плана отдела можно разбить на три равные части:

- первые 4 тысячи рублей начисляются в том случае, если к 15-му числу месяца план продаж на отдел выполнен на 50 % или более, то есть совокупная валовая прибыль от всех продаж сотрудников отдела составила 1 миллион 500 тысяч рублей и более;
- вторые 4 тысячи рублей начисляются в том случае, если к 25-му числу месяца план продаж на отдел выполнен на 90 % или более, то есть совокупная валовая прибыль от всех продаж сотрудников отдела составила 2 миллиона 700 тысяч рублей и более;
- третьи 4 тысячи рублей начисляются в том случае, если по результатам месяца план продаж на отдел выполнен полностью или перевыполнен. То есть совокупная валовая прибыль от всех продаж сотрудников отдела составила 3 миллиона рублей и более.

Итого максимальный размер бонуса за выполнение плана отдела составляет  $4000 + 4000 + 4000 = 12\,000$  рублей.

Все основные расчеты проведены. Теперь самое время оформить все вышеизложенное в виде приказа по оплате труда. Вот этот приказ.

Приказ по премированию менеджеров по продажам «РусЛогист»

Стандарт приказа разработан Компанией «КАПИТАЛ-КОНСАЛТИНГ»

Адрес: г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, вл. 40/12, деловой центр «Новь», корп. 8.

Ст. м. «Комсомольская», «Красносельская», «Бауманская».

Тел.: +7 (495) 249-49-00 (многоканальный), +7 (495) 660-09-05, 8 (800) 100-18-16 (для звонков из регионов). Сайт: [www.fif.ru](http://www.fif.ru). E-mail: [info@fif.ru](mailto:info@fif.ru)

Приказ по премированию менеджеров по продажам «РусЛогист»

г. Москва

1 июля 2014 г.

Для достижения целей Компании «РусЛогист» (далее – Компания) по увеличению доходов, планированию текущих затрат, интенсификации работ по привлечению Клиентов и усилению стимулирования Сотрудников

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

I. С июля 2014 года включительно устанавливаются ежемесячные личные Планы продаж менеджеров по продажам Компании (далее – Сотрудники). Выполнение Плана определяется объемом валовой прибыли от оплаченных заказов на услуги Компании, поступивших от Клиентов данного Сотрудника в отчетном (календарном) месяце:

Валовая прибыль по контракту = оплата Клиента – (66 тысяч рублей × количество рейсов)

Личный План продаж для каждого Сотрудника Компании составляет 540 тысяч рублей валовой прибыли в месяц.

План продаж на отдел составляет 3 миллиона рублей валовой прибыли в месяц.

II. Размер оплаты труда Сотрудника за месяц определяется по следующей формуле:

$z/p = \text{оклад} + (4\% \text{ от валовой прибыли по контрактам Сотрудника за отчетный месяц} \times \text{плановый коэффициент}) + \text{бонус за выполнение Плана отдела}$

Оклад Сотрудника: 40 тысяч рублей, впоследствии может быть увеличен по решению

директора Компании.

III. Размер планового коэффициента зависит от процента выполнения Сотрудником личного Плана продаж в отчетном месяце:

IV. Бонус за выполнение Плана отдела складывается из трех частей:

- первые 4 тысячи рублей начисляются в том случае, если к 15-му числу месяца План продаж на отдел выполнен на 50 % или более. То есть совокупная валовая прибыль от всех продаж Сотрудников отдела составила 1 миллион 5 тысяч рублей и более;
- вторые 4 тысячи рублей начисляются в том случае, если к 25-му числу месяца План продаж на отдел выполнен на 90 % или более. То есть совокупная валовая прибыль от всех продаж Сотрудников отдела составила 2 миллиона 7 тысяч рублей и более;
- третьи 4 тысячи рублей начисляются в том случае, если по результатам месяца План продаж на отдел выполнен полностью или перевыполнен. То есть совокупная валовая прибыль от всех продаж Сотрудников отдела составила 3 миллиона рублей и более.

Итого максимальный размер бонуса за выполнение Плана отдела составляет  $4000 + 4000 + 4000 = 12\ 000$  рублей.

V. Ежегодно по результатам продаж в январе для всех Сотрудников, а также для Сотрудников, работающих в коммерческом отделе в течение (до конца) второго календарного месяца, плановый коэффициент = 1 (единице).

VI. Срок действия данного Приказа устанавливается до «01» августа 2014 года. Если после завершения срока действия данного Приказа не будет утвержден новый Приказ, действие данного Приказа автоматически пролонгируется на следующий календарный месяц.

Директор Компании \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

- - \*

В фундаменте эффективно выстроенной системы управления бизнесом лежит массовое использование сдельной оплаты труда сотрудников Компании, завязанной на достижение этими сотрудниками и подразделениями Компании ключевых результатов (KPI). Верно сказано:

Деньги не мотивируют. Деньги контролируют.

Именно это Вам и нужно: чтобы сдельная система оплаты труда контролировала всех (или практически всех) сотрудников Вашей Компании. Каждый рабочий день. С утра и до вечера. Чтобы они постоянно думали и более того – прилагали серьезные усилия, дабы в большей степени и все лучше обеспечивать достижение тех ключевых результатов и целей Компании, от которых в наибольшей степени зависит успех Вашего бизнеса и его доходы.

За прошедшие годы я разрабатывал системы сдельной оплаты труда в сотнях различных Компаний и отдельных направлений бизнеса. Мне много раз приходилось разрабатывать и совершенствовать системы сдельной оплаты труда для менеджеров по продажам всех мыслимых и немыслимых специализаций и разновидностей. А также для руководителей продаж и коммерческих директоров. Для монтажников и их руководителей, веб-дизайнеров и программистов, директоров по маркетингу и рекламщиков, главных бухгалтеров и исполнительных директоров. В определенный момент я понял, что есть некоторые общие закономерности разработки систем сдельной оплаты труда, завязанной на ключевые результаты работы сотрудников и подразделений Компании. В конечном счете мне удалось создать единую технологию разработки таких сдельных систем оплаты труда. Представляю ее Вашему вниманию.

## Технология разработки системы сдельной оплаты труда

**ЦЕЛЬ:** разработать систему сдельной оплаты труда для заданного подразделения Компании/заданной категории сотрудников Компании (далее – Подразделение/Сотрудники). При разработке системы оплаты для Подразделения возможна разработка нескольких взаимосвязанных систем оплаты для разных категорий Сотрудников (например, для директора сети салонов, начальников салонов и различных категорий сотрудников салонов).

### Последовательность действий

1. На ЭТАПЕ ПОДГОТОВКИ необходимо:

- 1) Определить Цели Компании, стоящие перед Подразделением/Сотрудниками.
- 2) Определить (выявить) Результаты деятельности Подразделения/Сотрудников: объективные, выражаемые количественно, защищенные от фальсификации, соответствующие Целям Компании. При необходимости – разработать и внедрить систему оперативного контроля Результатов.
- 3) Разработать и утвердить План достижения Результатов для Подразделения/Сотрудников, определяющий сроки и качество достижения Целей Компании.
- 4) Принять решение о необходимости разработки сдельной системы оплаты труда для Подразделения/Сотрудников. Определить и при необходимости согласовать с директором и/или начальником Подразделения предполагаемый интервал доходов Сотрудников.
- 5) Определить возможное соотношение фиксированной и переменной частей в доходах Сотрудников.
- 6) Определить Факторы, от которых зависит достижение Результатов и Целей Компании и которые находятся в сфере существенного влияния со стороны Сотрудников. При необходимости – разработать и внедрить систему оперативного контроля указанных Факторов.

- 7) Определить (выбрать) основную зависимость начисления зарплаты сотрудников от Результатов и/или Факторов, а также степени выполнения Плана.
- 8) Выбрать прототип для разрабатываемой системы оплаты труда.
- 9) Разработать систему расчета сдельной зарплаты: порядок расчета фиксированной части, механизм расчета переменной части зарплаты, порядок премирования и/или штрафования.
- 10) Проверить разработанную систему сдельной оплаты труда:
  - а) на соответствие результатов расчета сдельной зарплаты планируемому интервалу доходов Сотрудников: при расчете по результатам предыдущих периодов, при выполнении Плана, при вероятном недовыполнении/перевыполнении Плана, при значительном (в два-три раза в плюс или в минус) отклонении от Плана;
  - б) насколько Сотрудники могут воздействовать на Факторы, учитываемые в системе оплаты, и кто (что) еще может воздействовать на эти Факторы, в том числе ущемляя интересы Сотрудников;
  - в) насколько система расчета сдельной зарплаты прозрачна для Сотрудников. Могут ли они сделать расчет самостоятельно. Могут ли ежедневно отслеживать, как в зависимости от результатов их работы меняются их планируемые доходы;
  - г) насколько точно система уравнивает интересы Сотрудников и Компании и насколько будет возможно (и не будет ли усиливаться) манкирование служебными обязанностями со стороны Сотрудников, не отражающимся напрямую в системе оплаты;
  - д) на устойчивость системы к возможным злоупотреблениям со стороны Сотрудников;
  - е) на степень преемственности с предыдущей системой оплаты;
  - ж) на заложенное стимулирование профессионального роста и развития Сотрудников.

## 2. На ЭТАПЕ ВНЕДРЕНИЯ необходимо:

- 1) Согласовать разработанную систему оплаты труда с директором и/или начальником Подразделения, юристами, бухгалтерами и (при необходимости) с Сотрудниками. Внести в систему оплаты согласованные коррективы и провести повторную проверку системы (подп. 10 п. 1).
- 2) Определить срок, с которого запускается в эксплуатацию новая система оплаты труда, и перечень документов, которые необходимо подготовить для официального ввода системы в эксплуатацию.
- 3) Проверить оперативный учет и контроль исходных данных, необходимых для расчета зарплаты.

4) Провести собрание с Сотрудниками, объявить о введении новой системы оплаты, представить систему Сотрудникам. Объяснить принципы работы системы и расчета зарплаты, ответить на вопросы Сотрудников. Замотивировать Сотрудников, провести внутренний PR.

5) Подготовить необходимые документы, включая Приказ об изменении системы оплаты труда Подразделения/Сотрудников.

6) Ввести систему оплаты в эксплуатацию.

3. На этапе ЭКСПЛУАТАЦИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ необходимо:

1) Постоянно держать обратную связь с начальником Подразделения и Сотрудниками, выявлять сбои, неточности и узкие места в работе системы оплаты, рассматривать предложения по ее доработке и развитию. Также необходимо регулярно проводить сводную проверку системы оплаты (подп. 10 п. 1).

2) При необходимости нужно незамедлительно проводить корректировку системы оплаты. В случае пересмотра системы оплаты «на ходу» ситуацию нужно обговорить с Сотрудниками, не оставляя ничего на откуп недомолвкам и догадкам и стараясь не ущемить финансовых интересов Сотрудников.

3) Система оплаты должна своевременно корректироваться и развиваться в соответствии с изменением и развитием Целей Компании. Систему оплаты не следует воспринимать как нечто утвержденное раз и навсегда и неизменное. Система оплаты служит Компании, а не Компания – системе оплаты. Система оплаты должна эволюционно развиваться вместе с развитием самой Компании.

Желаю Вам, чтобы с помощью массового внедрения в Вашем бизнесе систем оплаты труда от ключевых результатов (KPI) Вы повысили эффективность работы и уровень мотивации Ваших сотрудников, а также прозрачность и четкость управления бизнесом. И в результате – увеличили доходы Вашего бизнеса и ускорили его развитие!

Глава 11. Мой первый опыт построения профессионального отдела продаж

Впервые мне удалось построить профессиональный отдел продаж в региональной Компании, предоставляющей услуги доступа в Интернет – назовем ее «Руснет». Основная специализация этой Компании – предоставление корпоративным Заказчикам высокоскоростного постоянного доступа в Интернет. В первые годы работы Компании ее основной эксклюзивной услугой было подключение Клиентов к Интернету по высокоскоростным радиоканалам, по технологии Radio-Ethernet.

Строительство профессионального отдела продаж продолжалось 3,5 года – с 1998-го по 2001-й. За это время нами было построено семь (!!!) отделов продаж. Пять из них погибли полностью. Шестой развалился наполовину. Седьмой успешно работает до сих пор. О том, почему развалились первые пять отделов продаж и почему оказалась успешной седьмая

попытка, я расскажу Вам ниже.

В начальный период развития Компании «Руснет» все ее директора занимались привлечением Клиентов. И все директора лазили по крышам, когда нужно было установить очередной комплект радиооборудования. Кроме меня. По крышам я не лазил. Зато основная задача по привлечению новых Клиентов была возложена на меня.

С ростом и развитием бизнеса объем вопросов, которые приходилось решать директорам, резко увеличился. Генеральный и исполнительный директора уже не имели возможности тратить существенное время и силы на привлечение новых Клиентов. Время от времени они участвовали в ключевых переговорах, но этим их возможности ограничивались. Технический директор продолжал уделять часть своего времени привлечению новых Клиентов. Особенно в тех случаях, когда речь шла о технически сложных проектах. Но сеть «Руснет» росла. Количество сотрудников в техотделе увеличивалось. И времени на общение с потенциальными Клиентами у технического директора оставалось все меньше и меньше. Так и получилось, что на второй год коммерческой деятельности Компании привлечение новых Клиентов в «Руснет» на 80–90 % обеспечивалось лично мной.

Мы довольно быстро поняли, что эту ситуацию вряд ли можно счесть приемлемой. Рынок был велик. Потенциально нашими Клиентами могли стать тысячи организаций. Я же в каждый момент времени мог вести переговоры всего лишь с 30–40 потенциальными Клиентами параллельно. Причем с большинством таких Клиентов переговоры приходилось вести несколько месяцев. Крупные корпоративные Заказчики не имеют обыкновения спешить при принятии решений. Получалось, что именно я был «узким местом», ограничивающим темп захвата нашей Компанией рынка. Не имело значения, насколько эффективно я могу вести переговоры с Клиентами. Меня просто физически не хватало более чем на несколько процентов потенциальных Клиентов. Именно из-за этого мы вначале сконцентрировали наши активные продажи на банках, СМИ и крупных промпредприятиях. Это было разумно. И все же мы не могли охватить основную часть нашего собственного рынка. Это тоже было фактом.

Длительное время у нас не было иного выхода, кроме как справляться собственными силами. С марта по август 1998 года мы пытались привлечь Клиентов, но это не очень-то получалось. После дефолта и до зимы 1998–1999 года мы успешно привлекали новых Клиентов и расширяли наши позиции на рынке. Но в тот период нашим основным ограничением были магистральные каналы. Мы не могли привлекать слишком много Клиентов: наших магистральных каналов просто не хватило бы, чтобы их обслуживать. С момента, когда нам отказали в расширении спутникового канала, который мы в то время использовали как магистральный, нам был подписан заочный смертный приговор. Было неизвестно, сможет ли наш бизнес выжить. Несколько месяцев мы сами притормаживали подключение новых Клиентов. Наконец, когда мы запустили магистральный канал «Ростелекома», мы оказались в ситуации приближающегося финансового коллапса. Теперь у нас не было ограничений по подключению новых Клиентов ни с точки зрения магистрального канала, ни с точки зрения ресурса радиосети. Но ежемесячные платежи за новый магистральный канал были слишком велики. Если бы мы не смогли быстро привлечь



значительное количество Клиентов, мы не протянули бы долго.

Все изменилось тогда, когда первые несколько месяцев жесткой конкурентной войны принесли нам хорошие результаты. Нам удалось привлечь необходимое количество новых Клиентов. Наш бизнес вновь стал рентабельным и доходным – уже на совершенно другом уровне доходов и затрат. При этом у нас оставался большой запас пропускной способности магистрального канала. Равно как и наша радиосеть позволяла организовать значительное количество новых подключений. Наконец-то мы могли массированно привлекать новых Клиентов и захватить весь рынок. Точнее, могли бы, если бы не одно «но». «Узким местом» опять оказывался я. Я просто физически не мог успеть вести переговоры с сотнями и тысячами потенциальных Клиентов.

За некоторое время до этого мы уже обдумывали, не нанять ли нам менеджеров по продажам, чтобы они обеспечивали привлечение Клиентов в нашу Компанию. Должен отметить, что в те годы рынок труда был развит слабо. В абсолютном большинстве Компаний активные продажи либо не велись вообще, либо велись силами директоров. Рядовые сотрудники могли оформлять необходимые документы, контролировать текущие отгрузки и платежи. Но привлечением новых Клиентов – организаций и предприятий – в свои Компании они не занимались. Профессии «менеджер по продажам», который должен был обеспечивать привлечение корпоративных Заказчиков, практически не существовало. Сама деятельность «менеджеров по продажам» или «торговых представителей» ассоциировалась у людей с «канадскими сумчатыми». С торговыми представителями «канадских» и других подобных Компаний, которые с большими сумками бегали по улицам и офисным зданиям. Продавая частным лицам ненужную им ерунду втридорога, активно используя различные манипулятивные приемы. В глазах тех людей, которые искали себе работу, эта профессия была так же привлекательна, как профессия ассенизатора.

Тем не менее мы понимали, что нам необходимо будет принять на работу в нашу Компанию нескольких менеджеров по продажам. Только увеличив команду сотрудников, которые обеспечивали бы поиск и привлечение Клиентов, мы могли более плотно охватить рынок. Как только наш бизнес вышел на более или менее стабильный режим работы, мы приступили к попыткам сформировать отдел продаж.

С самого начала организация работы этого отдела была настоящим кошмаром. В первые месяцы мы пытались принимать на работу новых сотрудников с помощью традиционной модели индивидуальных собеседований. Во-первых, эта технология набора крайне неэффективна сама по себе. Мне до сих пор искренне жаль все Компании, которые по этой технологии пытаются набирать себе кадры. А их в России все еще большинство. Во-вторых, если нам даже удавалось принять на работу нового сотрудника, мы не могли сформировать отдел. На первом этапе мы стремились к тому, чтобы в нашем отделе продаж было хотя бы три менеджера по продажам. Но из всех тех кандидатов, с которыми мы проводили собеседование, удавалось выбрать одного-двух человек. Помню, мы еще удивлялись: почему мы предлагаем перспективную работу в серьезной и уважаемой Компании, а к нам приходят одни маргиналы? На самом деле это было следствием отвратительной репутации, которую имела на рынке работа менеджера по продажам. Но мы это поняли значительно

позже.

То, что один-два соискателя могли бы нам подойти, отнюдь не означало, что нам удавалось кого-то из них завербовать. При наборе сотрудников через индивидуальные собеседования у работодателя вообще очень слабая позиция на переговорах. Нам никогда не удавалось завербовать сотрудника, если на момент прохождения собеседования у него уже была работа. Даже если они на момент собеседования нигде не работали, далеко не все соглашались работать у нас. Но особенно нас шокировало то, что многие из тех, которые на данный момент не работали, которым мы предлагали неплохие условия и которые соглашались работать у нас, после этого все равно не выходили к нам на работу. Значительно позже мы поняли, что это как раз общее правило. Все это происходит просто потому, что такова человеческая природа. Изменить это нельзя. Зато это можно заранее учесть.

В среднем не менее половины новых сотрудников либо не выходят на работу, либо сбегают после первых рабочих дней.

Один цикл набора с индивидуальными собеседованиями обычно занимал у нас полторы-две недели. Интервал между такими наборами также приходилось делать не менее двух недель. В лучшем случае нам удавалось в результате одного цикла набора принять на работу одного сотрудника. При этом каждый второй набор завершался ничем. Либо мы никого не вербовали, либо никто не выходил к нам на работу.

В итоге после приема на работу очередного менеджера по продажам проходил месяц или больше до того, как удавалось принять на работу следующего менеджера по продажам. А теперь вспомним о том, что готовых менеджеров по продаже интернет-услуг на рынке труда просто не могло существовать. На тот момент другие Компании нашего рынка не вели активных продаж. Если это не делали даже их директора, что уж и говорить о рядовых сотрудниках! Так что сотрудники, которых мы принимали к себе на работу, в большинстве случаев совершенно не были знакомы со спецификой наших услуг. А ведь, чтобы вести переговоры с потенциальными Заказчиками, им нужно было общаться с профессиональными айтишниками, системными администраторами и начальниками отделов АСУ. Причем общаться на достойном профессиональном уровне. Если компьютерщик поймет, что коммерсант сам не разбирается в том, что ему предлагает, – вряд ли он воспримет его предложение серьезно и организует ему встречу с директором. Что ж, мне приходилось по мере сил учить наших новых сотрудников специфике наших услуг. И все же первые столкновения с Клиентами показывали, что они знают слишком мало. И на корню подрывали уверенность в себе наших новичков. Мало кто из этих первых кандидатов проработал у нас более двух месяцев. Так что одновременно в моей команде было от нуля до двух менеджеров по продажам. Никаких продаж они, разумеется, не делали. Зато своего времени и сил я убивал на все это невероятное количество. Сначала конкурсы. Потом каждого новичка, которого удавалось взять на работу, приходилось индивидуально учить специфике наших услуг. Потом, когда новые коммерсанты начинали предпринимать попытки общения с Клиентами, они начинали задавать мне невероятное количество глупых вопросов. По каждому нужному и ненужному поводу. И вместо того, чтобы вести

переговоры с серьезными корпоративными Заказчиками, я отвечал на эти дурацкие вопросы. К моменту, когда с последующих конкурсов удавалось принять на работу следующего сотрудника, предыдущий уже терял уверенность в себе и был «на измене». Через некоторое время он уходил, а я запускал следующий конкурс. Меня не оставляла мысль, что мы зарабатывали бы существенно больше, если бы я вообще не занимался всем этим. И просто тратил бы это время и силы на привлечение новых Клиентов.

При формировании двух первых отделов продаж мы сделали одну радикальную ошибку. Мы сделали ставку на привлечение в нашу Компанию опытных менеджеров по продажам. Логика была такая: готовых менеджеров по активным продажам интернет-услуг не существует в природе. Раз так – как насчет того, чтобы постараться хотя бы набрать опытных менеджеров по продажам? А специфике наших услуг мы их потом обучим. К тому же нельзя исключать, что у них уже имеются налаженные личные отношения со многими организациями и предприятиями нашего города. Вполне возможно, что значительная часть этих Клиентов заинтересуется нашими услугами. Это позволит новому сотруднику быстро выйти на первые продажи. Что положительно скажется на перспективах его длительной работы в нашей Компании.

Все это были красивые предположения. На деле все оказалось по-другому. С чего мы решили, что сильные, эффективные менеджеры по активным продажам вообще присутствуют на рынке труда? На самом деле таких менеджеров по продажам крайне мало. И они в подавляющем большинстве случаев отлично себя чувствуют на тех рабочих местах, где находятся. Они обычно работают на одном и том же предприятии годами. И без серьезных причин работу не меняют. Благодаря опыту, квалификации, хорошему знанию специфики того, что они продают, и наработанной за годы клиентской базе они зарабатывают хорошие деньги. Руководство их ценит, уважает и всячески старается удержать в своей Компании. Через три-четыре года с момента начала работы в Компании такой менеджер может ежемесячно зарабатывать очень хорошие деньги, причем без излишнего перенапряжения. Такие менеджеры по продажам никогда не ищут работу. Зачем им это? Где еще они смогут зарабатывать так легко, комфортно – и так много? В будущем их обычно ожидают перспективы карьерного роста в собственной Компании. Время от времени их вербуют, приглашая перейти на работу в другую Компанию. И заинтересовывая весьма привлекательными финансовыми условиями.

После первых нескольких сотен собеседований, проведенных с кандидатами на менеджеров по продажам, мы поняли, что менеджеры по продажам с опытом работы делятся на три категории. Первая категория, о которой мы только что говорили, – действительно классные и эффективные менеджеры по продажам – работу не ищут. И на наши конкурсы просто не попадают. Вторая категория – это менеджеры по продажам, которые сейчас где-то работают. Продажи у них идут не очень хорошо, поэтому они и подыскивают себе новую работу. Но это отнюдь не означает, что им нужна работа именно в нашей Компании. Они просто ищут, где смогут урвать больше денег. Лояльности в них никакой. Поскольку они не имеют опыта продаж интернет-услуг, сама по себе работа в нашей Компании не является для них привлекательной. Поэтому их единственный интерес – выторговать себе достаточно выгодные условия оплаты. Обычно при обсуждении условий оплаты они запрашивают себе

оклад, равный совокупному доходу на их нынешнем месте работы. Их расчет прост: если мы согласимся на такие условия, они гарантированно будут получать тот доход, ради которого им сегодня приходится серьезно вкалывать. Просто за то, что они приходят на работу. Если же им удастся сделать кое-какие продажи и заработать проценты дополнительно к окладу – они точно будут в плюсе. В процессе переговоров они настаивают на этих условиях, не отступая ни на дюйм. А зачем им соглашаться на меньшее, если работа у них уже есть? Вот и получается: чтобы принять на работу такого сотрудника, Вы должны будете согласиться на весьма невыгодные для Вас условия. И в результате приобретете для своей Компании довольно слабого менеджера по продажам. Не забывайте – если бы продажи у него шли по-настоящему хорошо, он бы работу не искал!

Наконец, третья категория – это те менеджеры по продажам, которым работа нужна любой ценой. Они готовы согласиться на Ваши условия оплаты. И даже выйдут к Вам на работу, если Вы их примете по конкурсу. На самом деле Вы должны себе задать один главный вопрос: если менеджеры по продажам настолько дефицитны и им так легко найти работу, почему данный конкретный менеджер по продажам до сих пор работу не нашел? На практике есть шесть вариантов ответа на этот вопрос: патологическая лень, выдающееся разгильдяйство, воровство, алкоголь, наркотики и азартные игры. Откуда я это знаю? Дело в том, что при проведении тех первых конкурсов мы не были готовы кидаться деньгами направо и налево. И предлагать менеджерам по продажам откровенно невыдающихся способностей огромные оклады – больше, чем доход многих наших проверенных сотрудников, – только за счастье, что они перейдут на работу в нашу Компанию. Поэтому на тех первых конкурсах нам удавалось успешно принять на работу только менеджеров по продажам той самой третьей категории. Кошмар, который в большинстве случаев следовал за этим, я вспоминаю до сих пор. Помню, как некоторые потенциальные Клиенты сами звонили к нам в офис и выходили на меня как на коммерческого директора. Чтобы подробно, по большей части матом высказать мне все, что они думают о работе наших менеджеров по продажам.

Кроме того, поработав с первыми принятыми нами менеджерами по продажам, мы поняли, что продавать они совершенно не умеют. Они не могли даже сделать элементарный холодный звонок, не говоря уже обо всем остальном. Мы рассчитывали, что они хотя бы будут уметь продавать. И нам придется обучать их только специфике интернет-услуг. Расчеты эти оказались в корне ошибочными.

Поэтому к моменту формирования третьего отдела продаж мы радикально изменили наш подход к набору кадров. Мы поняли, что стремление набрать опытных менеджеров по продажам приносит нам один вред. Действительно сильных и результативных менеджеров по продажам чрезвычайно мало. Принять их на работу у нас нет никаких шансов, потому что они никогда не попадают на свободный рынок труда. А те якобы опытные менеджеры по продажам, которых нам все же удастся принять на работу, – это просто отбросы рода человеческого. Воры, алкоголики, наркоманы и разгильдяи. С первых же дней их работы в нашей Компании выясняется, что продавать они совершенно не умеют. Вдобавок у них нет никакой лояльности по отношению к нашей Компании. Как только начинаются первые трудности и они понимают, что Клиенты сами не свалятся к ним с неба, – они сразу

сбегают.

Раз так – зачем мы вообще набираем подобные кадры? Если новых сотрудников все равно приходится учить практически с нуля, не лучше ли набирать молодых ребят и девчат практически без опыта работы? Главное – чтобы у них были более или менее приемлемая внешность, хорошо подвешенный язык, активность и желание работать. Им нужна любая работа, а мы предлагаем серьезную работу в известной, статусной, уважаемой Компании. Продавать услуги Интернета корпоративным Заказчикам – это Вам не бегающие по улицам «канадские сумчатые». Эти молодые ребята и девчата будут готовы к любой, даже самой тяжелой и нервной работе. И с удовольствием будут учиться. Хотя у нас займет какое-то время, чтобы вырастить их практически с нуля, зато впоследствии они будут значительно более лояльны по отношению к нашей Компании.

После этого в процессе того, как мы набирали кадры в очередные отделы продаж – с третьего по седьмой, наша технология набора кадров и выстраивания работы отдела продаж непрерывно развивалась и совершенствовалась.

- Уже к моменту формирования третьего отдела продаж мы поняли, что обучение новых сотрудников продажам и специфике наших услуг отнимает очень много времени и сил. При этом на обучение одного сотрудника и нескольких сотрудников тратится одно и то же время. Поэтому мы стали стремиться к тому, чтобы усиливать конкурс и проводить набор сотрудников в пакетном режиме. При проведении конкурсов по приему на работу в отдел продаж мы стали более интенсивно размещать вакансии.

- К моменту формирования четвертого отдела продаж мы поняли, что просто разместить вакансии недостаточно. Нужно, чтобы тексты и блоки вакансий выделялись из общей массы и обращали на себя внимание соискателей. Чтобы усилить привлечение соискателей, мы стали продумывать и планировать целые рекламные кампании по размещению наших вакансий в различных СМИ и в Интернете. Когда мы ввели в наших вакансиях сроки, до которых к нам необходимо было прислать резюме, их эффективность увеличилась еще в два раза.

- Все это привело к серьезному видоизменению того, как мы проводили сам конкурс. К моменту формирования третьего отдела продаж мы уже понимали, что быстро и легко задача набора кадров в наш отдел продаж не решится. А раз мы будем решать ее долго и упорно, нам обязательно нужно минимизировать непроизводительную потерю нашего времени. Поэтому никаких индивидуальных собеседований ежедневно на протяжении двух недель, пока идет конкурс! Сначала мы только собираем резюме соискателей и лично с ними не общаемся. Потом смотрим по резюме, кого вообще стоит приглашать на собеседование, а кто не заслуживает даже этого. И наконец, назначаем все собеседования с наиболее заинтересовавшими нас соискателями на вечер одного и того же дня. Тогда каждый такой набор не будет отнимать слишком много времени у ключевых сотрудников Компании. И регулярное проведение конкурсов не нанесет тяжелого ущерба коммерческой работе.

- Мы начали приглашать соискателей на собеседование группами – всех на один вечер,

исходя из соображений собственного удобства. Сначала мы назначали им собеседования по очереди, друг за другом. Через несколько конкурсов стало понятно, что такой подход тоже не очень удобен. Собеседования назначались одно за другим с интервалом 15–20 минут. Многие соискатели не являлись на назначенные собеседования, и в нашем расписании образовывались дыры. Бывало и так, что нас заинтересовал какой-то соискатель и мы хотели пообщаться с ним подольше. А за дверью уже сидят двое других претендентов – и это давит нам на нервы. Потом мы поняли, что по большей части мы принимаем решение, кого приглашать на работу в нашу Компанию, сравнивая соискателей друг с другом. А с этим дело тоже обстояло не очень хорошо. К моменту, когда на встречу с нами приезжали последние соискатели, первые уже разъезжались по домам. Может, нам и хотелось после собеседований с последними соискателями опять поговорить с теми, с кем мы беседовали до этого. Задать им какие-то дополнительные вопросы, что-то для себя уточнить, сравнить их друг с другом... Но такой возможности у нас уже не было.

- Поэтому мы изменили принцип организации собеседования. Мы стали приглашать всех соискателей, отобранных нами по результатам изучения их резюме, в один и тот же вечер, на одно и то же время. Собирали их в одной большой комнате. Вместе с ними там располагалась наша приемная комиссия – в нее входили от двух до четырех человек. У каждого из нас была специальная форма, в которой мы в процессе собеседования ставили каждому соискателю оценку в баллах по 10–12 ключевым параметрам. Преимущество этого метода было в том, что мы смогли достаточно глубоко проанализировать всех пришедших на собеседование и сравнить их друг с другом. При этом, если даже некоторые соискатели не приходили на собеседование, мы не теряли зря наше время. Мы могли провести общее собеседование и с тремя, и с шестью претендентами. После первого общего собеседования – обычно оно занимало около часа – члены приемной комиссии сравнивали свои оценки соискателей. После этого мы отсеивали более слабых соискателей, получивших меньший средний балл. А с более сильными разговаривали дальше – уже на результат.

- Вскоре мы заметили, что при такой системе организации собеседований соискатели в целом значительно более лояльны к нам и сильнее заинтересованы в работе в нашей Компании. Мы поняли, что причина этого – в том, что каждый соискатель, приходя на собеседование, видел других претендентов. С которыми он должен был конкурировать за право работать в нашей Компании. При этом то, что мы проводили отбор по какой-то особой серьезной и продуманной технологии, также производило положительное впечатление. Благодаря этому мы смогли усилить набор кадров. Начиная с четвертого отела продаж нам удавалось обеспечить, чтобы в каждый момент времени у нас работали сразу несколько перспективных и подающих надежды сотрудников. В результате мы поняли, что какие бы мы усилия ни прилагали, чтобы подготовить новых сотрудников и за уши их вытащить на продажи, – нам просто нужно набирать новых кандидатов. Слишком разный уровень тех людей, которых можно набрать с рынка труда. Причем на конкурсе можно всего лишь делать предварительные предположения о том, у кого могут пойти продажи. Зато в первые несколько недель их работы в Компании становится хорошо видно, в ком реально есть потенциал и у кого могут неплохо пойти продажи. А кто, наоборот, явно слаб – и на него вряд ли стоит тратить наше время и силы. По практике из каждых трех-пяти принятых к нам на работу кандидатов один был довольно сильным.

- И все же даже достаточно сильным и перспективным коммерсантам не удавалось делать продажи в нашей Компании. Слишком много времени и сил нужно было потратить, чтобы изучить специфику наших услуг и вести переговоры с Клиентом на должном уровне. В лучшем случае коммерсанты-новички более или менее начинали понимать, как и с кем вести переговоры, в конце второго – начале третьего месяца работы в нашей Компании. Но к этому времени у них уже накапливался пессимизм, терялся запал. Большинство новых сотрудников уходило от нас на третьем-четвертом месяце работы. Многие сбегали даже раньше: через месяц-другой после начала работы у нас. Единицам удавалось выжить у нас хотя бы полгода и сделать за это время хотя бы пару продаж.

- Спустя какое-то время таких неудачных попыток мы поняли, что дело уже не в людях. Некоторые из сотрудников, принятых на работу в наш отдел продаж, были очень неглупыми и весьма активными, с хорошо подвешенным языком. Кое у кого из них был до прихода к нам успешный опыт продаж в других Компаниях. Они хотели работать в нашей Компании, сделать у нас карьеру. Прилагали все усилия, чтобы продавать... И все же у них практически ничего не получалось. Если мы принимали на работу настолько хороших ребят и девчат, насколько это вообще было возможно, а результатов практически не было, значит, дело было не в них. Дело было в нас. Точнее, в том, как были организованы продажи в нашей Компании. Кто до этого успешно занимался продажами? Директора. То есть люди взрослые, опытные, да еще и хорошо владеющие технической спецификой нашего бизнеса. Все до одного – успешные собственники бизнеса. Конечно, мы не могли набрать в наш отдел продаж людей того же класса, как мы сами!

- Таким образом, наша задача была в том, чтобы достаточно быстро вытащить новых сотрудников отдела продаж на первые продажи. Это позволило бы стабилизировать их и на более длительный срок удерживать на работе в нашей Компании. За это время они могли бы значительно больше освоить специфику наших услуг, сделать дополнительные продажи. В результате они ощутили бы себя опытными и успешными сотрудниками, после чего могли бы длительное время работать в нашем отделе продаж. Нашей проблемой было то, что хотя в нашем отделе продаж в каждый момент времени было несколько сотрудников – в нем шла непрерывная текучка. Сотрудники, приходящие с конкурса, удерживались в нашем отделе продаж не более трех-четырёх месяцев. И несколько раз в год состав отдела продаж полностью менялся. Нам нужно было остановить эту бешеную текучку. Сделать так, чтобы хотя бы некоторые из вновь набранных выходили на продажи и остались работать в нашем отделе продаж надолго. Если бы таких успешных и постоянно работающих сотрудников набралось достаточно, чтобы сформировать постоянный костяк отдела продаж, наша самая тяжелая проблема была бы решена.

- Мы понимали, что нужен минимум год, чтобы начать более или менее ориентироваться в специфике интернет-услуг и необходимых технических вопросах. А у наших новых коммерсантов было не более двух-трех месяцев, чтобы выйти на первые продажи. Поэтому мы приняли решение – ориентировать их только на первоначальный контакт с Клиентом. Если после первых звонков и встреч с Клиентом оказывалось, что Клиент перспективный и ему реально имеет смысл предложить наши услуги, менеджер не должен был сам делать предложение этому Клиенту. Вместо этого ему следовало организовать встречу Клиента с

одним из опытных и успешных переговорщиков нашей Компании. В основном такие встречи назначались со мной. Я проводил ключевые переговоры и пытался сделать продажи. А менеджер присутствовал на встрече и учился, как это делать. С этого времени в работе нашего отдела продаж стала развиваться и усиливаться роль наставничества.

- К сожалению, этого оказалось недостаточно. Набор опыта новыми коммерсантами и их знакомство с нашей спецификой проходили слишком медленно. Первые встречи с Клиентами у них получалось назначать только в конце первого – начале второго месяца их работы. В течение второго месяца им удавалось вытащить на переговоры со мной всего нескольких потенциальных Клиентов – и это в лучшем случае. Вот тут и сказывалось их недостаточное понимание специфики услуг нашей Компании. Большинство Клиентов, с которыми они назначали мне встречи, были совершенно «левыми». Это были либо не те Компании, либо не те ключевые лица... В результате я даже не понимал, какие услуги могу им предложить. Как следствие, коммерсанты продолжали приходить и уходить, не задерживаясь надолго в нашем отделе продаж.

- Обдумав эту ситуацию, мы пришли к выводу, что ждать, пока коммерсанты сами поймут, как им нужно работать, – совершенно неприемлемо. Только на этом мы теряем один-два месяца – из всего лишь трех месяцев, имеющихся в нашем распоряжении. Чтобы они с самого начала понимали, как нужно строить свою работу, нужна мощная направленная профподготовка. Мы должны с самого начала дать им хороший базис. Чтобы они твердо знали, как им строить свою работу. Каких Клиентов искать и что им можно предлагать. И не тратили своего и нашего времени зря.

- Формирование пятого отдела продаж началось с самой мощной в истории «Руснета» программы профподготовки, которая проходила целых пять рабочих дней. Для сравнения: сегодня на наших консалтинговых проектах по построению отделов продаж «под ключ» КАЖДАЯ программа адаптации и начальной профподготовки проводится три-пять рабочих дней, а некоторые – до двух недель. Основную часть этой программы проводил лично я. Поскольку мои обязанности коммерческого директора, включая необходимость работы с Клиентами Компании, с меня никто не снимал, я проводил тренинги для команды новых сотрудников каждый день с 10:00 до 15:00. До 10:00 и после 15:00 я старался разгрести все остальные дела. Разумеется, перед такой мощной программой адаптационных тренингов мы провели сильный конкурс. Людей с этого конкурса мы принимали с запасом – в расчете на то, что в конце программы адаптационных тренингов мы устроим аттестацию. И отбракуем тех, кто покажет себя слишком слабым. Этот принцип оказался очень разумным – ведь за несколько дней тренингов новые сотрудники раскрываются значительно больше, чем на конкурсе. Также оказалось, что, когда набираешь в отдел продаж сразу многих и тут же проводишь их через интенсивную командную профподготовку, люди из этой команды становятся значительно более стабильными. Фактически они удерживают друг друга на работе в Вашей Компании и предотвращают многие попытки ухода. Поэтому, если Вам нужна стабильная команда, сотрудники из которой могли бы длительное время работать вместе, невзирая на сложности и трудности, используйте аналогичный принцип набора. Такой подход срабатывает наиболее сильно в случае, если Вы одновременно принимаете на работу пятерых и более новых сотрудников. После чего интенсивные командные



адаптационные тренинги проводятся не менее трех-пяти рабочих дней.

- Таким образом, наш пятый отдел продаж с самого начала работал значительно более устойчиво и стабильно, чем предыдущие. В течение пяти дней адаптационных тренингов я учил как специфике наших услуг, так и технологии продаж. С одной стороны, они узнавали о том, как построен рынок интернет-услуг. И какое положение на нем занимает наша Компания. В чем особенности нашего положения на рынке, каковы наши конкурентные преимущества. И каковы технические особенности построения сети «Руснет», которые все это обеспечивают. С другой стороны, мы изучали, как формировать списки потенциальных Клиентов. Каковы признаки, может ли данная Компания быть нам интересна для проработки в качестве Клиента – или не очень. Как делать холодные звонки Клиентам и как проводить с ними первые встречи. При этом ключевые моменты коммерческой работы, включая холодные звонки и проведение первых встреч, мы отработывали на практике – в режиме внутрикорпоративного тренинга.

- Такая мощная стартовая профподготовка оказалась весьма эффективной. Уже на второй неделе работы в нашей Компании новые сотрудники составляли достаточно целевые длинные списки потенциальных Клиентов. И начинали делать холодные звонки. Причем они уже представляли, как следует делать такие звонки. И им требовалось значительно меньше времени, чтобы начать успешно назначать первые встречи.

- Большинство сотрудников, успешно прошедших аттестацию в конце той интенсивной профподготовки и начавших работать в отделе продаж, проработали в нашей Компании значительно более длительное время, чем сотрудники предыдущих четырех отделов. Насколько я знаю, один из них – Дмитрий – работал в «Руснете» и в 2010 году. И все же постепенно пятый отдел продаж развалился. Один за другим сотрудники все же начали покидать отдел. Кого-то косили «кризисы менеджера» – после нескольких успешных продаж и последовавшего за ними ряда неудач они поддались пессимизму. Другим работа менеджера по активным продажам казалась слишком тяжелой и неблагодарной. Они стремились, сделав карьеру в «Руснете», перейти на работу из отдела продаж на руководящие должности в другие подразделения нашей Компании. Наша система продаж все еще была недостаточно эффективна. Мы уже могли удерживать новых сотрудников в отделе продаж полгода и более. И все же большинство из них «не доживало» до года.

- Разумеется, пока сохранялся костяк пятого отдела продаж, мы могли проводить новые конкурсы. И принимать на работу новых менеджеров по продажам взамен уходящих из отдела. В этот момент вскрылся недостаток, заложенный в выстроенной нами схеме работы. В среднем с одного конкурса, предназначенного для донбора, мы принимали на работу одного нового сотрудника. Проводились такие конкурсы чуть ли не каждый месяц. Как оказалось, система, по которой мы сформировали пятый отдел, не может быть использована для дальнейшей доукомплектации кадрами этого отдела. С одной стороны, на дополнительных конкурсах мы не набирали сразу целую толпу соискателей, которые после интенсивной совместной профподготовки удерживали бы друг друга на работе в отделе продаж. С другой стороны, я не готов был устраивать интенсивную пятидневную профподготовку ради одного нового сотрудника. Тем более делать это каждый месяц. А ведь

готовить их все равно было как-то надо! Без стартовой профподготовки они вряд ли работали бы в нашем отделе продаж лучше, чем сотрудники первых четырех отделов. Так мы пришли к выводу, что необходимо уметь обеспечивать приемлемый профессиональный уровень работы новых менеджеров по продажам с минимальными затратами времени руководителей продаж.

- Поэтому в период, когда основная часть сотрудников пятого отдела продаж уже ушла и была заменена сотрудниками шестого отдела, мы начали активно разрабатывать технологии и стандарты продаж. Нам надоело раз за разом рассказывать новым работникам одни и те же элементарные вещи. Гораздо эффективнее, если они получают значительный объем информации из стандартов и документов. А мне как руководителю продаж всего лишь придется дать им после этого необходимые пояснения и комментарии. Более того, эти бумажки могут во многом управлять их работой. Можно прописать, как строить первый разговор с Клиентом по телефону. Назвать этот документ «Технология первого звонка». И менеджеры по продажам будут звонить Клиентам, руководствуясь алгоритмом, отраженным в этом стандарте. А чтобы они делали это правильно, можно на основе этого же стандарта провести внутрикорпоративный тренинг холодных звонков. Аналогично можно долго и упорно рассказывать менеджерам по продажам, как строить взаимодействие со смежными подразделениями Компании. А можно вместо этого прописать стандарт взаимодействия отделов при подключении Клиента. В котором указан каждый этап работы с потенциальным Клиентом. Определяется, кто отвечает за выполнение каждого из этапов, как передается ответственность. И каким документом – или объективно отслеживаемым событием – должен завершиться каждый этап. Уверяю Вас, один такой документ в несколько раз снижает количество проблем во взаимодействии между отделами, резко уменьшая как трения между сотрудниками, так и количество инцидентов с неисполнением обязательств перед Клиентами.

- Так мы начали вводить разумную бюрократию в работу нашего отдела продаж. И все же через много месяцев, после многих проведенных нами конкурсов мы поняли, что этого все еще недостаточно. Да, большинство новых сотрудников выходило на продажи. Да, сотрудники в шестом отделе продаж менялись не так часто, как во времена первых четырех отделов. И все же окончательно остановить текучку нам не удавалось. Один за другим от нас ушли три опытных сотрудника, каждый из которых неплохо продавал. Один из них до этого проработал в нашем отделе продаж полтора года – он был предпоследним сотрудником из пятого отдела продаж. Получалось, что наша система продаж недостаточно эффективна, чтобы удерживать даже наиболее результативных коммерсантов. При этом нам приходилось регулярно проводить конкурсы, набирать новых сотрудников. И учить их, все так же начиная с нуля и самых простых и примитивных вещей. Но эти новые сотрудники были ничем не лучше тех опытных, которые от нас уходили! Получалось, что мы теряли кучу времени, сил и нервов на сизифов труд по поддержанию в рабочем состоянии отдела продаж. Это бестолковое убийство времени и сил крепко мне надоело. Нужно было радикально что-то менять.

Именно тогда ко мне начало приходить понимание того, что должна на самом деле представлять из себя система продаж. До этого я думал, что главное для успешных продаж –

это звонки и встречи с Клиентами. Нужно набрать более или менее подходящих ребят и девчат, чтобы они делали эти звонки и встречи и вели переговоры с Клиентами. Правда, выяснилось, что они даже близко не умеют делать эти самые звонки и встречи. Ну ничего. Жаль, конечно, что на рынке труда совсем нет тех профессионалов в области активных продаж, которых мы рассчитывали там найти. Ладно – значит, будем набирать молодежь, которая готова учиться, чтобы стать нужными нам профессионалами. Вначале мы покажем и расскажем, как вести продажи. Потом они сами будут тренироваться, и через некоторое время все у них получится. Только почему-то в результате оказывается, что у них все равно практически ничего не получается. И результаты ни к черту не годятся.

И только тут я понял, что главное для успеха – не звонки и встречи сами по себе, а система продаж в целом. Если слабые, неподготовленные сотрудники будут проводить встречи с Клиентами – толку будет мало. Зато потерянных Клиентов будет много, и репутация Компании на рынке изрядно пострадает.

Поэтому необходимо приложить немалые усилия, чтобы построить серьезную систему продаж. Систему, которая позволяет набирать с рынка труда действительно отборные кадры – лучший человеческий материал из возможного. Благодаря системе продаж из этого человеческого материала в короткий срок должны развиваться профессионалы как минимум среднего уровня, вполне приемлемого для работы с Клиентами. При этом система должна обеспечивать, чтобы менеджеры по продажам каждый день делали большое количество звонков Клиентам. А главное – проводили значительное количество встреч с Клиентами. Переговоров с Клиентами должно быть много, чтобы обеспечить достойные результаты продаж, а опыт сотрудников набирался быстро. При этом мероприятия по профподготовке сотрудников отдела продаж должны проводиться регулярно. Чем больше опыта набирает сотрудник в «полевой» работе – тем больше он может взять от очередных семинаров и тренингов.

Система продаж должна быть выстроена таким образом, чтобы каждый компонент организации работы отдела продаж, равно как и каждый компонент работы с Клиентами, был доведен до максимальной эффективности. Чтобы понять, как изменился наш подход к ситуации, представьте, что мы решили организовать выпечку хлеба крупными партиями. И длительное время были сосредоточены только на том, где закупать хорошую муку, качественные дрожжи и какой рецепт использовать для выпечки хлеба. При этом совершенно не обращали внимания на то, где мы будем этот хлеб выпекать. И выпекали его по старинке в русских печках. Чтобы расширить производство, мы планировали поставить в одном здании рядом друг с другом сотню русских печек. Но когда мы поставили первые десять печек, оказалось, что мы уже не успеваем следить за выпечкой хлеба во всех этих печах. При этом и мука, и дрожжи, и рецепт – отличные, а хлеба почему-то выпекается очень мало.

И вдруг мы узнаем, что для массовой выпечки хлеба необходимо установить соответствующие производственные линии, которые имеют очень мало общего с русскими печами. Причем затраты на эти производственные линии несопоставимы с затратами на муку и дрожжи. Да и настраивать эти производственные линии посложнее, чем освоить

хороший рецепт выпечки хлеба. Зато и себестоимость каждой буханки будет несравнимо ниже, объемы производства – несравнимо выше. И в наши дни эффективный хлебокомбинат можно организовать только с использованием таких производственных линий – а не русских печей, сколько бы мы их ни поставили.

Точно так же на выстраивание эффективной системы продаж нужно потратить в десятки и сотни раз больше времени и сил, чем на обучение продажам одного коммерсанта. Сначала Вы должны выстроить производственную линию и отладить производство сделок, а уж потом Ваша система продаж будет на конвейере штамповать для Вас контракты.

Чем отличался наш седьмой отдел продаж от предыдущих шести? Первым важнейшим отличием было то, что я выдвинул для руководства этим отделом выделенного начальника отдела продаж. Таким образом, у седьмого отдела продаж с самого начала было два руководителя. Я, как коммерческий директор, параллельно с отделом продаж курировал еще шесть подразделений Компании. А начальник отдела продаж все свое время и силы посвящал управлению отделом и личным продажам. Не считая того, что с лета 2001 года он ежемесячно проводил по моему поручению финансовый анализ деятельности Компании.

Благодаря тому что руководство отделом продаж теперь вели два руководителя, один из которых – выделенный, мы смогли выстроить управление отделом на качественно ином уровне. Теперь каждое утро в отделе начиналось с оперативки. А каждую неделю я проводил развернутую планерку – под протокол. Начальник отдела продаж лично курировал каждого сотрудника отдела. Он был осведомлен, с какой клиентской базой работает каждый сотрудник, каким образом нарабатываются новые контакты и в каком направлении движется работа с Клиентами. В течение всего рабочего дня начальник отдела отслеживал, чтобы коммерсанты не засиживались, а вкалывали – звонили и выезжали на встречи с Клиентами. Благодаря этому интенсивность коммерческой работы резко повысилась. А в результате существенно поднялись объемы продаж.

До этого обучение новых сотрудников в отделе продаж было поставлено довольно слабо. После каждого конкурса я обычно проводил небольшой тренинг продаж. На этом тренинге новые сотрудники составляли себе впечатление о том, как строится работа по активному привлечению Клиентов. После чего мы помогали им составить первый длинный список, и далее они были предоставлены собственной судьбе. У меня не было ни времени, ни возможности направленно ими заниматься. Во всяком случае, научиться назначать с холодных звонков первые встречи, проводить их и договариваться о повторных встречах они должны были самостоятельно. А уже дальше они могли приглашать меня для совместных ключевых переговоров с их Клиентами, если эти Клиенты были достаточно интересными и перспективными.

До этого мы экспериментировали с наставничеством, прикрепляя новичков к кому-то из опытных коммерсантов, уже работающих в отделе продаж. Как оказалось, этот подход практически не работает. Опытные коммерсанты в первую очередь заинтересованы в том, чтобы делать собственные продажи. На новичков им наплевать. Тратить значительное время и силы на передачу знаний для них просто экономически невыгодно. Даже раздел процентов от заключенных совместно сделок не помогает. Ведь, если опытный коммерсант посвятит то

же самое время и силы собственным продажам, он все равно заработает намного больше. Поэтому «старички» занимались новичками только для галочки, поскольку я их об этом просил. Толку от этих занятий было немного.

Другое дело – начальник отдела продаж. Ему выплачиваются значительные бонусы от выполнения плана отделом продаж. Поэтому начальник отдела кровно заинтересован в том, чтобы принимать в отдел новых перспективных коммерсантов. И чтобы они как можно скорее выходили на самостоятельные продажи, а потом – на стабильное ежемесячное выполнение личных планов продаж. Так и оказалось: начальник отдела пестовал всех новичков, принимаемых на работу в отдел продаж, пока они не выходили на самостоятельные продажи. Он занимался наставничеством не для галочки, а с серьезной личной заинтересованностью. Впоследствии мы еще усилили это направление работ, когда назначили заместителя в помощь начальнику отдела продаж. После этого нашим отделом продаж руководили три человека, двое из которых были выделенными руководителями только данного отдела. В этот период основной объем работ по начальному обучению и наставничеству для новичков ложился уже на заместителя начальника отдела продаж. А сам начальник отдела наравне со мной тратил много времени на проведение ключевых переговоров с Клиентами совместно со своими подчиненными и «дожимы» сделок. Мотивация зама была построена по тому же принципу, что и у начальника отдела продаж. А значит, он был так же заинтересован в успешном выращивании новых коммерсантов в отделе продаж, как и начальник.

Благодаря поддержке начальника отдела продаж резко ускорилась разработка новых технологий и стандартов продаж. Если до этого я самостоятельно разработал всего несколько подобных документов, то в период седьмого отдела продаж счет таким технологиям и стандартам пошел на десятки. Используя их, нам удавалось тратить значительно меньше времени и сил на административное управление отделом продаж. При этом степень нашего контроля за сотрудниками была весьма высокой. А сами они под воздействием наших немногочисленных приказов бегали как заведенные. Кроме того, многие из этих технологий и стандартов сильно помогали сотрудникам в ведении переговоров с Клиентами.

К этому моменту нами был достигнут настоящий прорыв в организации и проведении конкурсов. Мы значительно усовершенствовали механизм размещения вакансий и сбора резюме. В числе прочего мы поняли, что для успешного проведения конкурса необходимо каждый раз разворачивать достаточно мощную рекламную кампанию по привлечению внимания соискателей. При этом требуется существенное время, чтобы такая рекламная кампания могла принести ощутимую отдачу. Необходимо как минимум две недели, а лучше три от начала размещения вакансий до проведения конкурса. Хотя многие соискатели, приславшие нам резюме еще на первой неделе, к концу третьей уже найдут работу, суммарное количество интересных нам соискателей к концу третьей недели все равно будет больше. Впрочем, эффективного размещения вакансии совершенно недостаточно для успешного проведения конкурса. Не менее важно, кто и как будет беседовать с соискателями по телефону. Как усиливать конкурс дополнительными резюме, как приглашать претендентов на собеседование. И многое, многое другое...

Когда мы научились проводить организационные мероприятия, подготавливающие конкурсы, на действительно высоком уровне, перед нами встала новая проблема. Теперь на каждый конкурс к нам приходило слишком много резюме. Мы откидывали недостаточно интересные для нас резюме, часть приглашенных соискателей не являлась на собеседование. И все же соискателей приходило слишком много. На первый же конкурс «нового поколения» пришло 15 человек. Мы просто не могли посадить такое количество в одной комнате и через час как-то сравнить их по баллам. А ведь на следующие конкурсы соискателей приходило все больше и больше...

Таким образом, у нас появилась необходимость быстрого предварительного отбора и отсева соискателей. И тут ситуация сыграла нам на руку. Выяснилось, что, когда пришедшие видят толпу из 15–20 человек, претендующих на то же место, их интерес к работе в нашей Компании резко возрастает. Они готовы значительно дольше ждать и значительно больше вытерпеть – лишь бы получить у нас работу. Тут-то мы и начали понимать, как на самом деле должен происходить набор кадров... Вскоре мы с ужасом вспоминали, как набирали кадры в прошедшие годы. Мы тратили кучу времени и сил, чтобы с величайшим трудом отобрать несколько средненьких кандидатов. Да и тех нам приходилось уговаривать, чтобы как-то заинтересовать работой в нашей Компании. Очень часто нам просто не удавалось уговорить интересующих нас кандидатов. А теперь мы были королями. Отборные соискатели соревновались друг с другом за право работать в нашей Компании. И теперь нам не приходилось гробить кучу времени и сил, отрывая их от работы, чтобы на протяжении двух недель проводить собеседования с соискателями. Теперь мы тратили на набор не более одного-двух вечеров в месяц, вообще без потерь рабочего времени. Набор кадров, который раньше был тяжелой необходимостью – практически трудовой повинностью, превратился в удовольствие. Как будто мы один-два вечера в месяц сидели в жюри конкурса красоты (точнее, конкурса на лучшего профессионала).

После каждого конкурса по отбору кадров в отдел продаж я на следующий день проводил однодневный тренинг продаж. С каждого конкурса мы старались брать людей с запасом, а вечером после тренинга отсеивали слабейших. Вскоре мы поняли, что, посмотрев людей в деле – в переговорных рубках, значительно лучше понимаем, что они из себя представляют. Часто мнение, сложившееся о новичке после конкурса, по результатам тренинга менялось на диаметрально противоположное. Кроме того, каждый новичок имел возможность участвовать в таких тренингах каждый месяц, раз за разом. Чем больше он приобретал опыта в практической работе – тем больше он мог взять инструментария и технологий на очередных тренингах, которые проходил.

Более того – каждые полгода я привлекал для проведения тренингов в нашем отделе продаж профессиональных тренеров-практиков. Хотя, повторяюсь, я сам проводил тренинги для своего отдела продаж каждый месяц. И меня к тому времени стремились пригласить для проведения тренингов в выходные дни ведущие кадровые агентства нашего региона. И все же каждые полгода я находил нового тренера-практика. И выбивал оплату этого тренинга из директоров. А деньги были немалые...

Причина была в том, что я понимал: мои приемы и методы ведения переговоров лишь

частично подходят моим сотрудникам. Тяжеловато будет нежной девочке 22 лет использовать те силовые приемы переговоров, которые вполне приемлемы для меня. Поэтому нужно, чтобы для них проводил тренинги не только я, но и другие сильные практики. У каждого из них – свой стиль, свои приемы, своя манера ведения переговоров. Каждый из моих сотрудников сможет отобрать что-то подходящее как у меня, так и у других бизнес-тренеров. В результате каждый сотрудник в моем отделе продаж станет сильным переговорщиком. Причем переговорный стиль сотрудников моего отдела частично будет совпадать – благодаря тем приемам и методам переговоров, которые они заимствовали у меня. И при этом у каждого сотрудника будет свой индивидуальный стиль переговоров. Поскольку все они – уникальные, непохожие друг на друга люди.

Седьмой отдел продаж оказался самым успешным в «Руснете». Собственно, он все еще продолжает свою работу. Действительно, костяк этого отдела все еще работает в Компании в 2014 году – на момент, когда я пишу эти строки. Например, та самая девочка успела выйти замуж, сходить в декретный отпуск. И успешно вернулась на работу в отдел продаж «Руснета».

Так что, когда Вам говорят, что менеджеры по продажам не способны работать на одном месте более двух лет, знайте – это полная ерунда!

## Глава 12. Цели построения системы продаж

Пришло время понять, чего мы хотим от построенной нами системы продаж – стратегически и тактически. Ради каких перспектив мы ее будем строить, к каким результатам работы мы будем стремиться?

Прежде чем начинать что-то делать, необходимо четко определить цели и задачи – какой результат мы хотим получить. Как говорил в свое время Форрест Гамп, «если Вы не знаете, куда Вы идете, Вы никогда не попадете туда».

Профессиональная система продаж строится ради достижения трех вполне определенных целей.

### 1. Гарантированный сбыт.

Вашей Компании нужен определенный объем продаж, чтобы бизнес был рентабельным. В правильном финансовом менеджменте оборот, при котором бизнес достигает текущей рентабельности (самоокупаемости) и выходит «в ноль», называется точкой безубыточности. Плюс некоторый дополнительный доход для текущего маневра. Необходимый для этого объем продаж и называется уровнем гарантированного сбыта (уровень гарантии).

Обычно уровень гарантии можно определить как оборот, при котором достигается точка безубыточности, плюс 10–20 % оборота сверху. Например, если Ваша точка безубыточности – 5 миллионов рублей/месяц, уровень гарантии – 5,5–6 миллионов рублей/месяц. Если точка безубыточности – 150 миллионов рублей/месяц, то уровень гарантии – 165–180 миллионов рублей/месяц.

Так вот, вне зависимости от сезона, колебаний рынка и форс-мажоров Ваша система продаж должна обеспечивать должный объем продаж. От гарантированного – до среднего, высокого или исключительного. Но ниже гарантированного уровня объем продаж быть не должен. Ни при каких обстоятельствах. Если это так – цель гарантированного сбыта достигнута.

## 2. Независимость от кадров (от двух до четырех ключевых лиц).

Чтобы проверить, выполняется ли эта цель, Вам надо выстроить в уме всех людей, занимающихся продажами. По очереди – от самого важного для продаж человека в Компании (возможно, это Вы) и далее по убыванию значимости. Так вот, если самого важного для продаж человека, например Вас, нельзя изъять из бизнеса, чтобы продажи не ушли в пике, это не система продаж, а ерунда.

В этом случае положение самого главного в бизнесе человека можно обрисовать так:

- плывет по морю галера;
- внизу галеры гребут рабы. Они цепями прикованы к скамьям;
- наверху у руля сидит капитан. Весь разодет в роскошные одежды, важный. Рулит. У него кандалы – золотые.

Если одного, самого важного, человека изъять можно, но уже второго по важности – нельзя, это означает, что самые главные люди могут сходить в отпуск. По очереди. Это неплохо. Но не это наша цель.

В профессиональной системе продаж от двух до четырех самых важных для продаж человек могут быть изъятые из бизнеса одновременно. При этом продажи, конечно, могут снизиться. Ведь мы изымаем самых лучших. Но если цель гарантированного сбыта при этом будет выполняться все равно, значит, цель независимости от кадров также выполняется.

Проверяется достижение этой цели очень просто. Когда Вы считаете, что профессиональная система продаж уже построена, отправляйтесь вместе с нужным количеством ключевых людей в отпуск. За рубеж. На две недели. Без мобильных. После Вашего возвращения Вы сразу увидите, насколько успешно была достигнута цель независимости от кадров.

## 3. Планируемое увеличение сбыта.

Цель гарантированного сбыта хороша, но недостаточна. Бизнес должен расти, развиваться. На это нужны деньги. И для развития бизнеса Вы должны ставить цели по увеличению продаж. Предположим, Вы поставили цель: увеличение продаж на 30 % (или 50 %) за полгода. Профессиональная система продаж должна реализовать любую Вашу цель (если она вообще достижима). Просто на основании того, что она поставлена. И если Вы уверены, что так будет реализована любая поставленная Вами реалистичная цель, то цель планируемого увеличения сбыта успешно достигнута.

Давайте проиллюстрируем эти цели примерами из реальных бизнесов.



## Гарантированный сбыт

### ПРИМЕР

Я расскажу Вам грустную историю. Произошла она с одним из наших бизнес-партнеров. Мы строили у него систему продаж, и результат был не самым удачным. Когда владелец бизнеса пришел к нам, он сразу сказал, что наши услуги ему очень нужны, но у него финансовые трудности. Мы согласовали приемлемый для него график платежей, начали работать. Вскоре был сформирован неплохой отдел продаж. Беда в том, что платежи затормозились. Вскоре мы вынуждены были приостановить работы по этому проекту. Сам директор пытался заработать хоть где-нибудь денег, чтобы удержать бизнес на плаву. Получилось так, что новыми сотрудниками практически не занимались ни он, ни мы. Неудивительно, что вскоре они стали разбегаться, как крысы с тонущего корабля. Вот Вам пример того, что и у нас не каждый проект заканчивается успехом.

Важнее всего в этом примере причины, которые завели бизнес, успешно работавший до этого 10 лет, в финансовую яму. В этом бизнесе было четыре направления: бизнес-журнал, свадебный журнал, изготовление полиграфии и разработка интернет-сайтов. Основная команда работала на первых трех направлениях. Причем по полиграфии компания работала как чистый посредник. Отдельная бригада занималась интернет-сайтами.

Многие годы бизнес был более или менее доходен. Однако в последние годы конкуренция среди бизнес-журналов в этом регионе резко усилилась. Сильного отдела продаж в Компании не было. Продажи в основном шли через директора и коммерческого директора. Поэтому принадлежащий Компании бизнес-журнал, который раньше был флагманом бизнеса, постепенно терял позиции. Дошло до того, что половину месяцев он сходил «в ноль», половину – был убыточным. В результате финансовый кризис сгубил за полгода бизнес, которому было уже 10 лет. Гибель бизнес-журнала повлекла за собой окончательный распад команды, которая им занималась. Вместе с командой погибли другие два направления бизнеса – свадебный журнал и полиграфия. Осталось на плаву только направление интернет-сайтов. Δ

Можно ли было выйти из этой ситуации с меньшими потерями? Думаю, да. Но для этого нужно было принять тяжелое управленческое решение. Бизнес-журнал приносил убытки. Кроме того, у него уже не оставалось серьезных конкурентных преимуществ, которые позволили бы быстро поднять продажи. Думаю, этот проект нужно было безжалостно ликвидировать, пока финансовая удавка еще не задушила бизнес. В этом случае были реальные шансы сохранить свадебный журнал как перспективное направление бизнеса.

Основной вывод: часто достаточно всего нескольких месяцев убытков, чтобы сгубить бизнес, который до этого процветал много лет. Причина в том, что сколько бы ни было доходных месяцев, эти доходы не остаются где-то в записке. Они сразу направляются либо на развитие бизнеса, либо в карманы собственников. И когда приходят голодные месяцы, деньги на покрытие убытков взять неоткуда. Ведь не отпилишь четверть станка, чтобы выдать зарплату! Можно, конечно, взять кредит в банке. Но, во-первых, «банки предпочитают

давать деньги тем, кто в деньгах не нуждается». И во-вторых, если не ликвидировать причины убытков и компенсировать убытки заемными средствами, финальное падение будет еще более ужасным.

Более грамотным шагом могло бы быть создание страховки в виде финансовой подушки безопасности бизнеса. Владельцам бизнеса имеет смысл создавать такую подушку безопасности в размере двух-трех объемов обязательных ежемесячных платежей их бизнеса. Сюда входят оклады сотрудников, обязательные налоговые отчисления, аренда помещений (или коммунальные платежи, если помещения в собственности). Эта подушка безопасности должна лежать на нескольких счетах, принадлежащих владельцам бизнеса, в разных (достаточно надежных) банках. Тогда, если бизнес начинает нести операционные убытки, подушка безопасности дает время (возможно, до полугода – ведь оборот рентабельного бизнеса редко сразу падает до нуля), чтобы принять грамотные управленческие решения и с минимальными потерями выйти из сложной ситуации.

Я знаю и иной пример, как действовал управляющий бизнесом в подобной ситуации. В одной из моих Компаний выделенным направлением бизнеса была сеть интернет-центров. Длительное время мы считали, что этот бизнес очень перспективен, поскольку его обороты быстро растут. Лучше бы мы с самого начала задумались о жестком финансовом анализе этого направления! Когда мы все-таки сделали такой анализ, то ужаснулись. Оказалось, убытки по этому направлению росли еще быстрее, чем оборот.

В течение трех следующих месяцев интернет-центры пытались выйти из убытков, но ничего не менялось. Тогда мы заменили руководителя направления. За следующие три месяца новый руководитель закрыл два интернет-центра из семи. Команда оставшихся интернет-центров была заменена на 75 %. После чего направление стало рентабельным.

Резюме: если бизнес становится убыточным, то иногда единственный путь к спасению – быстро резать по живому. Насколько же лучше ситуация, когда Ваша система продаж гарантированно обеспечивает Вашему бизнесу ежемесячный доход хотя бы на 20–30 % выше «ватерлинии»!

## Независимость от кадров

Все мы знаем ситуации, когда при уходе с работы рядового сотрудника бизнес испытывал серьезные проблемы. Надежной такую ситуацию не назовешь. В случае с отделом продаж мы изначально имеем дело с продажными (в разных смыслах этого слова) людьми. Представляете, какой ущерб бизнесу наносит начальник отдела продаж, который уходит из бизнеса вместе с командой, чтобы открыть свой аналогичный бизнес? И стремится не просто забрать сотрудников и клиентскую базу, но и нанести максимальный ущерб бизнесу, из которого он уходит.

Поэтому необходимо, чтобы управление бизнесом, в том числе отделом продаж, было выстроено на нескольких взаимозаменяемых руководителях. И между этими руководителями не должно быть излишней любви. При этом лучше, когда собственники бизнеса не участвуют в текущем управлении. Или хотя бы имеют такую возможность.

Несколько следующих примеров покажут, как могут разворачиваться такие ситуации в реальной жизни.

## ПРИМЕР 1

Весной 2014 года я проводил тренинг «Построение системы продаж для первых лиц» в Новосибирске. Среди участников было 20 собственников бизнеса. Из них только за прошедший год у двоих возникли серьезные проблемы по одному и тому же сценарию. Их руководители продаж сделали подставные фирмы, перевели на них значительную часть Клиентов. Причем эти Клиенты были уверены, что продолжают работать с тем же поставщиком – просто юридическое лицо поменялось. Затем эти руководители вместе с сотрудниками отдела продаж устроили «профсоюзный бунт». Потребовали у руководства резкого увеличения окладов и коммерческих процентов. Не получив немедленно желаемого, дружно уволились. И все вместе перешли на работу в фирму, принадлежащую бывшим начальникам отделов продаж. В результате отделы продаж в полном составе ушли, увели значительную часть Клиентов, передоговорились с некоторыми поставщиками. И стали конкурентами и злейшими врагами для Компании, в которой они до этого работали.

В перерывах тренинга и вечером после первого и второго дня мы, как обычно, проводили бесплатные экспресс-аудиты систем продаж для многих Компаний-участников. На одной из этих встреч еще один участник тренинга (собственник бизнеса) рассказал: он узнал, что его начальник отдела продаж создал подставную фирму и переводит туда Клиентов... за день до тренинга.

Итого – за год три случая увода бизнеса и клиентской базы на 20 собственников бизнеса. Интересная получается статистика по Новосибирску. Есть о чем задуматься! Δ

## ПРИМЕР 2

Эта история произошла с моим знакомым предпринимателем. Они с другом были совладельцами рекламного агентства. У агентства была своя наружная реклама. Также они занимались полиграфией. Работа шла неплохо. Руководил всем мой знакомый. Его напарник мало участвовал в текущем управлении их бизнесом.

В компании уже было около 40 человек, когда мой знакомый попал в автомобильную аварию. Слава Богу, выжил. Год валялся по больницам. Титановые штифты в позвоночнике. А его компаньону хватило полгода, чтобы угробить бизнес. Не со зла и не из коварных умыслов. Он просто управлять им не умел. Когда мой знакомый более или менее поднялся на ноги, от Компании осталось восемь сотрудников.

Всю эту историю он мне рассказывал еще через полгода, когда пытался заново поднять бизнес. Я провел короткий анализ того, как он строит бизнес, по результатам прошедших событий. И сказал ему, что его бизнес неизбежно погибнет вновь. По тем же самым причинам, что и в первый раз. Δ

## ПРИМЕР 3

Герой этой истории – бывший владелец крупнейшей Компании, торговавшей отделочно-строительными материалами. Когда-то его Компания была одним из лидеров рынка в своем регионе. Они имели обороты, рекордные среди подобных бизнесов в их регионе. В результате – бесславный крах с задолженностью перед кредиторами около 60 миллионов (это произошло около 10 лет назад). И это на рынке отделочно-строительных материалов, который уверенно рос много лет до этого и еще много следующих лет!

Основных причин такого падения было две. Первая – потеря владельцем интереса к собственному бизнесу. В данном случае наш герой был не единственным соучредителем. Но он был генеральным директором, главным из партнеров. Именно на нем было замкнуто текущее управление Компанией. Беда была в том, что он не снял с себя теучку до того, как потерял интерес к бизнесу. В результате Компанией не управлял фактически никто.

Кстати, это один из основных факторов риска для бизнесов, текущее управление которыми замкнуто на их владельцах. Такой владелец несет в себе главный риск для своего собственного бизнеса. Любой серьезный форс-мажор, произошедший с таким владельцем-управляющим, гробит бизнес. А если форс-мажор не случается, то с завидной закономерностью наступает потеря владельцем интереса к собственному бизнесу. Считается, что человек в среднем может заниматься одним делом или одной работой пять-семь лет. После этого интерес теряется и необходимо серьезно менять направление деятельности. Но, в отличие от наемного работника, владелец-управляющий не может просто так оставить свой бизнес. А эффективно управлять им, потеряв к нему интерес, он тоже не может. Неудивительно, что он начинает воспринимать свой бизнес как свою тюрьму! В результате такого отношения бизнес постепенно разлагается. И наконец гибнет.

Однако герой нашей истории не ограничился одним этим средством, чтобы угробить свой бизнес. Второй причиной было совершенно дикое отношение генерального директора к использованию финансовых ресурсов. Логика была такая: по объему оборотных средств предприятие – рекордсмен среди всех подобных бизнесов своего региона. Давайте зайдем еще кучу денег! И увеличим оборотку в два раза... Нет, лучше в четыре! Купим на все эти деньги товар – много и дешево. И будем продавать его по убитым ценам, «в ноль». Пока не убьем всех конкурентов. А вот тут мы поднимем цены. И заработаем по-настоящему! В результате – убить удалось только самих себя.

Здесь сработало колоссальное недопонимание основных принципов использования финансовых ресурсов предприятия. Финансовая цель практически каждого бизнеса – максимизация прибыли на собственный капитал в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Вопрос о том, что для успешного развития бизнеса не хватает оборотных средств, в принципе лишен смысла. Уж какие средства, собственные и привлеченные, имеются в твоём распоряжении – такие ты и используешь. Смог сделать на них хорошую прибыль – в следующем году средств будет больше.

Самое интересное в этой истории то, что все произошедшее было очевидно еще за три года до краха. И все же, уже имея задыхающийся бизнес и видя прискорбную перспективу, генеральный ничего не изменил в своей работе.

Впрочем, в последний год до краха генеральный уже явно предвидел близкий финал. И решил кинуть всех, ударившись в бега. И забрав с собой как можно больше денег. В дураках оказались банки, дававшие кредиты под один и тот же товар в обороте. Разумеется, когда пришла пора взыскивать долги, большей части этого товара на складе не оказалось. Другими дураками оказались поставщики, поставлявшие товар на реализацию и год за годом увеличивавшие объемы поставок. Они тоже не увидели большей части своих денег, как и банки. Партнеры генерального директора, не принимавшие участия в кидалове, попали под преследование, вплоть до уголовного. Огромное количество сотрудников потеряло работу. Большинство не получило зарплату за последние месяцы. Генеральный же так и сбежал с деньгами. Остается вспомнить поговорку: без лоха жизнь плоха! Δ

#### ПРИМЕР 4

Здесь речь пойдет о хороших людях и компаньонах. Они вместе создавали тот бизнес, о котором будет рассказано. А хорошие отношения у них были задолго до этого – еще с тех пор, когда они вместе трудились на одной институтской кафедре.

В момент запуска нового бизнеса главный партнер стал генеральным директором. А двое других – исполнительным директором и техническим директором. Генеральный к этому моменту уже был довольно успешным предпринимателем. По характеру он – человек имиджевый, властный, под настроение может и рывкнуть. Текущее управление бизнесом, однако, с самого начала было отдано исполнительному директору. Как говорит по этому поводу сам генеральный: «Я этого человека знаю давно и полностью доверяю его мнению. Поэтому все текущие вопросы прошу решать с ним».

Исполнительный директор – человек, замечательный во всех отношениях. Приятный собеседник, внимательный слушатель, «жилетка». Порядочный человек, мягкий и добрый. Только на пятом году работы я наконец понял, что генеральный никогда не рывкает на сотрудников Компании сам. Он делает это только по прямой и конкретной просьбе доброго исполнительного директора.

Однако в роли собственника бизнеса генеральный оказался профессиональнее, чем исполнительный. За 16 лет работы Компании исполнительный так и не смог (или не решился) снять с себя текущее управление бизнесом. Он до сих пор подписывает договоры и присматривает за ежедневными финансовыми операциями. А потеря интереса к оперативному управлению бизнесом у него пошла на пятом году. И последние годы работа уже не приносит ему того удовольствия, что раньше. Часто он просто тяготится ею. Я со своей стороны желаю этому достойному человеку сбросить наконец с себя эту управленческую текучку. И заняться чем-нибудь новым и интересным, пока налаженный бизнес будет по-прежнему приносить ему ежемесячный доход.

А вот генеральный директор с самого начала находился в другом положении. Он не влезал в текущее управление бизнесом – этим занимался исполнительный директор. Разумеется, он решал ключевые вопросы на своем уровне. Но они не отнимали у него много времени, позволяя заниматься кучей других дел. Этот бизнес всегда был для генерального директора в кайф и никогда – обузой. Неудивительно, что генеральный директор является владельцем

многих бизнесов, включая данный, активно занимается строительством недвижимости. По уровню обеспеченности он значительно превосходит исполнительного директора. Да и времени и возможностей для отдыха у него побольше. Таким образом, генеральный директор освободил себя от управленческой текучки ЗА СЧЕТ исполнительного. Как и положено профессиональному собственнику. Δ

Большинство менеджеров слишком заняты, чтобы думать. Большинство менеджеров смотрит на себя как на бригадира, который задает темп работы для всей бригады.

В хорошо организованной корпорации внимания старших менеджеров заслуживают только сложные и неоднозначные вопросы.

Их работа – выявить важные проблемы, с которыми организации придется иметь дело в будущем, помочь другим в выборе нужного решения и продумывать оптимальную структуру организации.

Питер Сенге. Пятая дисциплина

Сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими.

М. Фоллет

## ПРИМЕР 5

Лень, как известно, двигатель прогресса. И качество профессионального управленца, а тем более собственника определяется тем, насколько МАЛО он может вкалывать, чтобы успешно решать необходимые задачи. Управленец-трудоголик – уже не вполне профессионален.

А уж профессиональный собственник бизнеса просто обязан иметь возможность быть бездельником. И уж во всяком случае полностью делегировать с себя текущее управление собственным бизнесом. Включая право подписи и ежедневное управление финансами: сколько денег пришло, кому и сколько платить. Замечу, это не значит, что собственник бизнеса – законченный бездельник. Просто в этом случае он может заниматься теми вопросами, которые наиболее важны для собственника. И в первую очередь – стратегическим развитием бизнеса. Ибо, если собственник бизнеса погряз в текучке, то развитием бизнеса системно не занимается вообще никто.

В этом отношении показательна моя собственная эволюция. На моей первой управленческой должности у меня был период, когда я вкалывал по 12–14 часов в день. Шесть дней в неделю. В воскресенье у меня был «выходной» – я вкалывал всего 6–8 часов. За несколько месяцев мы успешно реализовали серьезный проект. Как сразу же выяснилось, это не сделало счастливым ни меня, ни моих сотрудников.

В моем первом бизнесе, который я начинал в 1995 году, у меня с самого начала был поставлен ограничитель. В рабочие дни я мог впахивать как угодно долго. Но выходные дни

– это святое, никакой работы!

В Компании, в которой я работал с 1998 года, я уже жестко ориентировался на 40 рабочих часов в неделю – и не больше. К этому моменту я был твердо убежден, что если профессиональный управленец не может решать все необходимые вопросы за 40 часов в неделю (или меньше) – он слабый профессионал.

Работая в этом бизнесе, я попал на первый в своей жизни профессиональный бизнес-семинар – «Искусство управленческой борьбы» Владимира Константиновича Тарасова. Разные люди по-разному относятся к Тарасову, его семинарам и книгам. Лично я хочу, пользуясь случаем, сказать Владимиру Константиновичу ОГРОМНОЕ СПАСИБО. До семинара я считал себя вполне успешным, образцово-показательным коммерческим директором. И именно благодаря Владимиру Константиновичу я понял, насколько я был профессионально слаб и некомпетентен.

С тех пор я начал серьезно работать над собой. К сегодняшнему дню я прошел около 60 семинаров и тренингов ведущих бизнес-тренеров России и мира. Самыми полезными были те, которые вели опытные практики от бизнеса, например Брайан Трейси.

Мой следующий прорыв в личной управленческой эффективности обеспечили несколько управленческих семинаров-тренингов. И прежде всего – «Результативное управление», который проводили Нина Хрящева и Александр Гурихин из «Института тренинга, СПб» – им также огромное спасибо! В течение двух месяцев после прохождения этого тренинга я полностью перестроил текущее управление подчиненными мне семью отделами, в которых работало 70 человек. В результате я смог сократить затраты времени на текущее управление этими подразделениями до 6,5 часа в неделю. В остальное время я мог общаться с Клиентами, обдумывать пути развития бизнеса – или просто бездельничать. Еще через год я сократил время на текущее управление этими подразделениями до четырех часов в неделю.

Во всех бизнесах, которые я организую с тех пор, я придерживаюсь жестких нормативов. На текущее управление бизнесом я трачу не более двух-трех часов в неделю. И именно на это время я появляюсь в офисе. В остальное время я могу общаться с Клиентами или заниматься своими делами. С самого начала я не принимаю на себя двух вещей: я не подписываю документы (кроме учредительных) и не распоряжаюсь текущими финансами. Зато первый человек, которого я принимаю на работу в новый бизнес, – исполнительный директор. А второй обычно финансист (для начала по совместительству с другими обязанностями).

Значит ли это, что я стал бездельником? Нет. Я в большом количестве провожу семинары и тренинги по всей России и за рубежом. Никто лучше меня не передаст мой опыт. Поэтому пока у меня есть время и силы это делать – я буду это делать. Хотя в моей команде сейчас более 30 экспертов и бизнес-тренеров. И они все вместе проводят в десятки раз больше тренингов, чем я. Я пишу книги и статьи, участвую в передачах на телевидении, занимаюсь стратегическим развитием бизнеса. А также серьезно занимаюсь инвестициями и часто хожу на различные семинары и тренинги.

При этом в своем головном офисе в Москве я появляюсь по вопросам управления бизнесом в

среднем раз в месяц. И не на полный день. В моих региональных бизнесах – раз в три-шесть месяцев, на несколько часов. Зато и за рубежом я отдыхаю в среднем раз в месяц. За моими плечами – более сотни «загранок». Читаю по 10–15 книг в месяц, смотрю много фильмов, хожу в театры и музеи, гуляю с детьми... Как видите, многое можно успеть, если не погрязнуть в управленческой текучке! Δ

## Планируемое увеличение сбыта

Чтобы двигать бизнес вперед, необходимы амбициозные цели. Случается, однако, что реальные результаты бизнеса превосходят наши самые смелые фантазии. Но и здесь невозможно было бы достичь такого результата без заранее поставленных целей. В том и заключается сила лидера, чтобы поставить перед командой цель, в которую и сам почти не веришь. Сражаться за достижение этой цели, как будто ты абсолютно уверен в успехе. И получить результат, который все считали абсолютно невозможным, в том числе и ты сам.

Впрочем, самый серьезный результат разные люди могут оценивать по-разному. Здесь хорошей иллюстрацией могут быть итоги трех проектов «Капитал-Консалтинг» по построению отделов продаж в трех различных бизнесах. Эти три проекта проводились нашими экспертами одновременно, летом и в начале осени, несколько лет назад.

## ПРОЕКТ 1

Холдинг средств массовой информации. Итоги подводились через 10,5 месяца после запуска проекта с нуля.

К моменту начала сотрудничества бизнес нашего Заказчика уже был достаточно крупным, одним из лидеров в своем регионе. Наше сотрудничество шло в основном по одному из семи направлений бизнеса холдинга. Как это частенько бывает, нас послали расчищать авгиевы конюшни. Наше «подшефное» направление бизнеса (полиграфия) было для холдинга новым. В оборудование и помещения для этого направления бизнеса были вложены серьезные деньги, которые не приносили должной отдачи. С тем, чтобы набрать менеджеров по продажам, были серьезные проблемы. Еще хуже обстояло дело с руководителями продаж. Имеющиеся менеджеры по продажам практически не продавали. Текучка была страшной. Направление бизнеса в целом было убыточным.

В результате сотрудничества нам удалось набрать людей, обучить их и выстроить более или менее стабильную команду. Оборот по «подшефному» направлению бизнеса на момент подведения итогов (за 10,5 месяца) вырос примерно вдвое. Теперь это направление бизнеса в худшие месяцы рентабельно, в лучшие – приносит некоторый доход.

Интересно, что все наши стандарты и технологии управления продажами были впоследствии внедрены в другие направления бизнеса Заказчика. Это сделали руководители продаж Заказчика – самостоятельно, уже без нашей поддержки. Наибольших результатов удалось достичь во флагманском направлении бизнеса Заказчика – рекламном еженедельнике. За счет внедрения наших технологий жесткого регулярного управления продажами и доработанного маркетинга еженедельник стал безусловным лидером рынка в своем регионе.



При подведении итогов владелец Компании-заказчика сказал, что в целом он доволен результатами сотрудничества. Особенно ему понравилось проводить конкурсы по нашей технологии.

Что можно было бы сделать лучше? Все-таки, по его мнению, нужно было договориться о постоянном сопровождении их бизнеса со стороны нашей Компании. Тут мы оба понимающе помолчали. После завершения активной фазы сотрудничества (в их случае она заняла четыре месяца) мы вели переговоры о таком сопровождении. Но не сошлись в условиях. Сейчас, может быть, понятно, что Заказчику выгоднее было бы согласиться на предложенные нами в тот момент условия. Но ушедшего времени не вернуть. Δ

## ПРОЕКТ 2

Производители родниковой воды. Итоги подводились через девять месяцев после запуска проекта с нуля.

Эта ситуация с самого начала была тяжелой. К нам пришли два брата – соучредителя бизнеса. И обрисовали нерадостную картину того, как у них идут дела. Они организовали бизнес по розливу родниковой воды в 19-литровые бутылки и доставке в офисы и дома Клиентов. Изначально больше думали о том, как сделать хороший товар, чем о том, как обеспечить продажи. Все запустили, разместили небольшую рекламу в газетах, стали ждать Клиентов.

Потихоньку Клиенты стали идти, но поток так и не хлынул. К моменту выхода бизнеса на рынок конкуренция на этом рынке уже была высокой. В результате бизнес оказался стабильно убыточным. Оборот был в два раза меньше, чем требовалось, чтобы сводить концы с концами. Слава Богу, у братьев это был не единственный бизнес – и не основной источник доходов.

Когда братья пришли к нам, они поставили вопрос конкретно. Если мы как эксперты приходим к выводу, что случай неоперабельный – они готовы ликвидировать бизнес. Если же поднять бизнес можно, они готовы вложить деньги, взятые из основного доходного бизнеса. Но тут уж мы должны быть уверены, что эти деньги будут потрачены с пользой, а не выброшены на ветер.

В таких проектах обычно не сыщешь славы. Тем не менее нам удалось сформировать с нуля и запустить отдел торговых представителей. Постепенно пошли активные продажи. **НА МОМЕНТ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ (ЧЕРЕЗ ДЕВЯТЬ МЕСЯЦЕВ) ОБОРОТ БИЗНЕСА ВЫРОС ВДВОЕ.**

При подведении итогов директор и совладелец Компании-заказчика (один из двух братьев) сказал, что НЕ ВПОЛНЕ доволен результатами нашего сотрудничества. Увеличение оборота в два раза всего лишь вывело бизнес на уровень «ватерлинии». Доходов как не было, так и нет. Вот в три раза – это уже было бы более приемлемо! Не то чтобы он жалеет, что вступил в сотрудничество с нами. Но, учитывая полученные результаты, заплатил он больше, чем следовало.

Вот как оно бывает в жизни... Одному удвоение оборота за 10,5 месяца кажется достойным результатом. А другому удвоение оборотов за девять месяцев кажется недостаточным и слабым. Могли ли мы в этой ситуации обеспечить больший результат? Не уверен... Как та старушка: «Ну не змогла я, милок, не змогла!»

Правда, немного успокаивает то, что в следующем году в бизнесе братьев запустилось новое направление – розлив родниковой воды в полторалитровые бутылки. Началась подготовка к выпуску воды в бутылках по 0,6 литра. Как видно, бизнес в глазах собственников перестал быть безнадежным. Δ

### ПРОЕКТ 3

Производители систем видеонаблюдения. Итоги подводились через 11 месяцев после запуска проекта с нуля.

Нашим партнером в этом проекте была Компания, которая сама разрабатывала и производила системы видеонаблюдения. Вплоть до производства собственных печатных плат и разработки собственной операционной системы для контроля за видеонаблюдением (на основе ОС UNIX). Бизнес был ориентирован на продажу оборудования и лицензионного программного обеспечения оптовикам, специализирующимся на системах видеонаблюдения, сигнализации и безопасности. Продажи шли так себе. Оптовики не хотели брать системы неизвестной торговой марки.

Самой большой своей личной заслугой для успеха этого проекта я считаю ключевую идею, которую высказал в первую же встречу с директором и собственником бизнеса. Я разложил перед ним следующую логическую цепочку.

- Оптовики слабо берут его оборудование сейчас. Так же будет и дальше.
- Его торговая марка – новая и нуждается в раскрутке. А оптовики раскруткой не занимаются. И заниматься не будут. Оптовики заботятся прежде всего о своих деньгах. И хорошо берут и продают то, что и без них неплохо продается.
- Чтобы заинтересовать и оптовиков, и конечных потребителей, необходимо раскрутить торговую марку. Раскрутка новой торговой марки на федеральном уровне ежемесячно требует бешеных затрат. На телевизионную рекламу на федеральных каналах, массированную рекламу в Интернете и так далее. Таких средств у бизнеса сейчас нет.
- Поэтому единственный путь, который позволит поднять бизнес, – это установка систем видеонаблюдения «под ключ». В офисы организаций и дома частных лиц.
- В этом случае то, что Компания сама разработала свою систему видеонаблюдения, безусловно, подтверждает ее высокий экспертный статус. Для продаж конечным потребителям это неопценимое преимущество.
- При этом Клиентам на самом деле требуется не просто купить систему, а установить ее и

заставить работать наилучшим образом. Комплексные услуги и установка «под ключ» – идеальный вариант. К тому же впоследствии можно будет зарабатывать на текущем обслуживании системы.

- За услуги экспертов можно запрашивать достойную оплату. Клиенты понимают, что экономить на безопасности – глупо. Либо нужно делать как следует, либо не делать вообще.
- А впоследствии, если бизнес удастся развить до действительно серьезного уровня, заработанные средства можно будет направить при желании на раскрутку торговой марки на федеральном уровне. К этому моменту за плечами уже будет множество систем видеонаблюдения, установленных «под ключ» в серьезных и статусных Компаниях. Это поднимет репутацию торговой марки и упростит ее раскрутку.

Этот проект стал одним из немногих, где все затраты на сотрудничество с нашей Компанией окупились уже на второй месяц сотрудничества. То есть к концу первого месяца работы нового отдела продаж, созданного с нуля. Честно говоря, я никому не буду обещать и тем более гарантировать подобный результат. В данном случае совпали несколько факторов: удачная идея, незанятый рынок, правильный стиль работы (только со средними и крупными контрактами – никакой мелочовки!) и везение.

Разумеется, свеженабранные менеджеры по продажам не разбирались в свой первый рабочий месяц в специфике систем видеонаблюдения. Во всяком случае, не настолько, чтобы продавать крупные контракты. Поэтому они только просеивали рынок и назначали переговоры. А проводил переговоры, готовил проекты и заключал сделки главный инженер Компании.

Несколько первых крупных заказов окупили инвестиции в сотрудничество с нашей Компанией. В начале третьего месяца нашего сотрудничества директор и собственник компании ушел в отпуск – впервые за семь лет. В его отсутствие было сделано еще несколько продаж.

При подведении итогов директор и собственник бизнеса и начальник отдела продаж сказали, что очень довольны нашим сотрудничеством. Действительно, оборот по бизнесу систем видеонаблюдения за год вырос в пять раз. Компания, которая когда-то работала в одном регионе, через год имела шесть региональных представительств по России. А на третий год они организовали свое торговое представительство в Германии.

Приятно видеть такие результаты. Обещать мы их, конечно, никому не можем. Но гордиться уже достигнутыми – имеем право! Δ

Итак, теперь Вы знаете цели, ради которых строится профессиональная система продаж. Возникает закономерный вопрос: насколько Вам необходима такая система продаж в Вашем бизнесе? Чего Вам не хватает, чтобы ее построить? Какой финансовый результат Вы можете получить, если выстроите такую систему? Как говорили мудрые китайцы за 2 тысячи лет до Форреста Гампа: «Прежде чем Вы определите, куда Вы идете, и выберете путь, по которому идти, убедитесь, что Вы точно знаете, где Вы находитесь сейчас». Именно этим мы и

займемся в следующей главе.

## Глава 13. Нужна ли Вам система продаж?

Возможно, в Вашей Компании уже создан и работает отдел продаж. Или у Вас пока нет такого отдела. В обоих случаях возникает закономерный вопрос: нужно ли Вам строить ту профессиональную систему продаж, о которой мы говорим?

Если отдел продаж у Вас уже есть, можно ли существенно улучшить его работу? Если нет, зачем ломать то, что уже работает и приносит деньги? От добра добра не ищут.

Если же такого отдела у Вас нет и многие Ваши Клиенты – организации и предприятия, возможны три варианта:

- у Вас нет отдела продаж, потому что пока Вы даже не задумывались о необходимости его создания. В этом случае Вы можете узнать из этой книги, как и что делать, и принять решение о построении отдела продаж;
- Вы думали о создании отдела продаж и пока не готовы это сделать. Возможно, Вы не чувствуете в себе необходимых сил и квалификации. Или не доверяете профессионализму сотрудников, которых могли бы набрать в такой отдел. И опасаетесь, что они не сделают продаж и испортят репутацию Вашей Компании. Наконец, Вы могли привыкнуть к тому, что сами ведете всех своих Клиентов. И считаете, что «зарабатываете и так уже достаточно»;
- Вы могли попробовать создать такой отдел и потерпели неудачу. Возможно, даже несколько раз подряд. И поэтому махнули рукой на дальнейшие попытки.

Во всех этих случаях главный вопрос один: зачем напрягаться и что-то менять, если можно оставить все как есть?

Правда в том, что не всегда нужно менять уже сложившуюся ситуацию. Зачем ломать то, что уже работает и приносит деньги? Именно поэтому мы настаиваем, что при выстраивании системы продаж не ломаются существующие механизмы работы с Клиентами. Да, мы стремимся к достижению весьма серьезных результатов. Но устраивать революцию в живом и работающем бизнесе – бессмысленно, рискованно, вредно и просто глупо. В том и состоит основной принцип нашей работы – достичь выдающихся результатов последовательными, продуманными, аккуратными, чисто эволюционными воздействиями.

Не нужно ломать имеющийся у Вас отдел продаж. Нужно тщательно проанализировать его работу. После чего аккуратно внедрить недостающие компоненты. Достроить, усовершенствовать и развить работу отдела. И, добавив все необходимое, выстроить на его основе профессиональную систему продаж.

По тем же причинам не надо разгонять или увольнять имеющихся сотрудников отдела продаж. Вас не устраивает, как они работают? По моему опыту, сотрудники первых моих отделов продаж плохо работали не потому, что все как один были негодными

профессионалами. А потому, что руководство Компании, в том числе и я, не выстроило ту систему продаж, в которой они могли бы эффективно работать. Еще раз: причинами слабой работы были не некомпетентность и лень сотрудников. Истинной причиной была управленческая слабость, неопытность и некомпетентность руководства Компании – включая и меня. Так что сначала обеспечьте своим менеджерам по продажам необходимые условия для работы – постройте профессиональную систему продаж. А потом может оказаться, что вчерашние бездельники, слабаки и лодыри работают так, что Вы на них не нарядуетесь.

В любом случае основной вопрос – нужно ли что-то менять? – можно переформулировать. Стоит ли что-то менять? То есть насколько Вы можете увеличить доходы Вашей Компании, если с завтрашнего дня начнете строить систему продаж? Или начнете реорганизацию, чтобы серьезно усилить и усовершенствовать ее работу? И будете инвестировать в это свои усилия, нервы, время и деньги? И насколько серьезны те дыры, которые уже сейчас имеются в Вашей работе с Клиентами? Может быть, для Вас построение профессиональной системы продаж – вопрос не столько дополнительных доходов, сколько безопасности Вашего бизнеса? Может быть, если Вы срочно не усовершенствуете Вашу работу с Клиентами, Ваш бизнес скоро погибнет в конкурентной борьбе? Или будет медленно и постепенно превращаться в болото? И все будут видеть, что происходит, но никто не сможет изменить ситуацию... И в конце концов дойдет до того, что у Вас будет страшная ломка каждый раз, когда Вам придется идти на работу? Что в результате все равно приведет к гибели бизнеса...

Таким образом, решение о построении отдела продаж необходимо принимать, исходя из двух соображений. Первое – насколько могут быть увеличены доходы Вашего бизнеса, если Вы построите профессиональную систему продаж. Второе – насколько сейчас неэффективны организация отдела продаж и работа с Клиентами в Вашем бизнесе. Насколько велики риски потери Клиентов, утраты положения на рынке, превращения бизнеса в болото или его гибели? И насколько велика потребность в построении профессиональной системы продаж, чтобы защитить Ваш бизнес от всех этих рисков?

Вам наверняка хотелось бы внести ясность в Вашу ситуацию уже сейчас. Для этого мы разработали специальную анкету (см. ниже). Эта анкета, во-первых, поможет Вам определить – на какое увеличение доходов Вы можете рассчитывать, если построите профессиональную систему продаж. Во-вторых, в процессе анализа Вы сможете увидеть слабые места той системы продаж, которая на данный момент имеется в Вашем бизнесе. Это те слабые звенья, которые приводят к снижению эффективности и интенсивности работы с Клиентами. К потере Клиентов, недополучению прибыли, уходу сотрудников, нанесению ущерба бизнесу в целом.

Сначала идет сама анкета – прошу внимательно ее прочитать. Потом приведены подробные рекомендации, как заполнять анкету. Здесь немало хитростей и тонкостей. По ходу ответов на вопросы анкеты Вы сможете лучше понять, как строится система продаж. Уточните, какие моменты при организации работы отдела продаж приносят пользу. Какие – вредны для Ваших продаж и Вашего бизнеса. В конце дана более развернутая трактовка результатов анкеты.

Анкета: нужна ли Вам система продаж и можно ли увеличить доход с ее помощью?

Как использовать анкету: отметьте все утверждения, которые верны для Вашего бизнеса. Просуммируйте баллы по всем выбранным утверждениям. Анализ результатов – внизу анкеты.

1. Возможно ли вообще развитие Вашего бизнеса?

- «Да, в нашем городе/регионе» – +1 балл.
- «Да, возможен выход на Москву/развитие по регионам России» – +1 балл.
- «Да, возможен выход на мировые рынки» – +1 балл.

2. Возможно ли увеличение объема продаж Вашего бизнеса? (Выберите не более 1 пункта.)

Проверочный вопрос: «Можно ли увеличить Ваши продажи? Скажем, раза в два?»

- «Да, в два раза и более» – +2 балла.
- «Да, на 20–30 %» – +1 балл.

3. Количество и качество менеджеров по продажам (торговых агентов).

- «Менеджеров по продажам не хватает» – +2 балла.
- «Количество потенциальных Клиентов более чем в 40 раз превышает количество имеющихся менеджеров по продажам» – +2 балла.
- «Количество менеджеров достаточное, но менеджеры не годятся» – +1 балл.
- «А где вообще можно найти хороших менеджеров? И существуют ли они?» – +2 балла.

4. Управление продажами, технологии продаж.

- «Отдела продаж нет или он не годится» – +2 балла.
- «Восемь менеджеров по продажам или больше на одного руководителя продаж» – +1 балл.
- «Не проводятся ежедневные/еженедельные совещания, нет форм контроля» – +2 балла.
- «Нет (или почти нет) технологий и стандартов продаж» – +2 балла.

5. Система оплаты труда менеджеров по продажам, планы продаж (выберите не более 1 пункта).

- «Фиксированный оклад без процентов от результатов продаж» – +2 балла.

- «Оплата от отгрузки товара/объема предоставляемых услуг без контроля, были ли оплачены эти товары/услуги» – +2 балла.

- «Чистый% без оклада» – +2 балла.

- «Оклад +% от оборота/принесенных денег. При этом возможно предоставление Клиентам скидок от прайс-листа» – +1 балл.

6. Как идут продажи? (Выберите не более 1 пункта.)

- Пассивные продажи: «Сидим и ждем, когда придут Клиенты. При этом существенная часть наших потенциальных Клиентов – юридические лица» – +4 балла.

- «Ищем Клиентов сами, приглашаем к нам в офис/салон. В остальном работаем на 100 % дистанционно – телефон, факс, e-mail» – +2 балла.

- «Работаем с Клиентами дистанционно (в основном по телефону), к некоторым выезжаем» – +1 балл.

Результат

- 0–4 балла: значительное увеличение доходов с помощью системы продаж маловероятно.

- 5–7 баллов: ситуация интересная, можно строить систему продаж. Ожидаемый прирост доходов – 20 % и более.

- 8-10 баллов: систему продаж НУЖНО строить. Ожидаемый прирост доходов – 30 % и более.

- 11–15 баллов: строить систему продаж НУЖНО И ЖИЗНЕННО ВАЖНО. Идет потеря больших денег. Ожидаемый прирост доходов – 50 % и более.

- Более 15 баллов: похоже, Ваш бизнес – нераскопанный Клондайк.

Как заполнять анкету

1. Возможно ли вообще развитие Вашего бизнеса?

- «Да, в нашем городе/регионе» – +1 балл.

- «Да, возможен выход на Москву/развитие по регионам России» – +1 балл.

- «Да, возможен выход на мировые рынки» – +1 балл.

В этом разделе ответы по пунктам суммируются. Вы можете выбрать и один пункт, и сразу несколько. Например, Ваш бизнес может развиваться в своем городе и в нескольких близлежащих регионах, а в мировую экономику пока рановато – получаете +2 балла (по

первому и второму пунктам). Или бизнес уже не имеет смысла развивать в Вашем регионе – что могли, взяли. Зато имеет смысл серьезно развиваться в Москве и некоторых странах СНГ. Тогда Вы получаете +2 балла (по второму и третьему пунктам). Разумеется, если Ваш бизнес – изначально московский, то баллы по второму пункту Вы получаете за перспективу развития в регионах.

## 2. Возможно ли увеличение объема продаж Вашего бизнеса?

Проверочный вопрос: «Можно ли увеличить Ваши продажи? Скажем, раза в два?»

- «Да, в два раза и более» – +2 балла.
- «Да, на 20–30 %» – +1 балл.

Если Вы отвечаете «да» по первому пункту, получаете +2 балла. И второй пункт для Вас не действует как более слабое утверждение. Если увеличить продажи в два раза Вы считаете малореальным, а вот на 20–30 % – это еще возможно, то получаете +1 балл.

Если Вы считаете, что увеличить продажи в Вашем бизнесе нереально, не получаете ни одного балла. Кроме того, самое время задуматься, что делать с Вашим бизнесом. Может быть, его срочно надо продавать, пока он еще не начал падать вниз. А может быть, его просто нужно пристрелить, чтобы не мучился (если продажи увеличить нельзя и бизнес не приносит доходов, а то и уже убыточен). Хотя, возможно, продажи увеличить можно... просто Вы не знаете, как это сделать.

При ответе на вопросы второго раздела есть две тонкости. Во-первых, Вы отвечаете на вопросы, имея в виду географию продаж, обозначенную Вами в первом разделе. То есть если Вы считаете, что развитие Вашего бизнеса в других регионах возможно, то и на вопрос о возможности двукратного увеличения продаж отвечаете с учетом потенциала других регионов.

Во-вторых, Вы отвечаете на вопрос возможного увеличения продаж относительно потенциала рынка. А не ресурсов, уже имеющихся в Вашем бизнесе. Пусть сегодня Вы продаете на 20 миллионов в месяц. Тогда двукратное увеличение продаж на этом рынке возможно, если в рамках интересующей Вас географии продаж можно продавать еще на 20 миллионов в месяц. Сверх того, что уже продаете Вы. А можете ли Вы, исходя из имеющихся ресурсов бизнеса, обеспечить такое увеличение продаж – это уже совсем другой вопрос. Может быть, Вы пока не умеете продавать на 40 миллионов в месяц. А может быть, у Вас оборотных средств или склада не хватит на такие объемы. Но на конкурентном рынке такие отговорки не проходят. Если на рынке есть потенциал увеличения продаж, кто-то его обязательно использует. Либо это сделают Ваши конкуренты – тогда они своей увеличившейся мощью обрушатся на Вас. Либо это сделаете Вы – тогда это Вы получите дополнительные возможности, чтобы раздавить конкурентов. Или хотя бы настолько укрепите свои позиции, что конкурентам будет неповадно Вас атаковать.

## 3. Количество и качество менеджеров по продажам (торговых агентов).



В этом разделе баллы, полученные Вами по различным пунктам, суммируются.

- «Менеджеров по продажам не хватает» – +2 балла.

Если Вы хотите, чтобы у Вас в отделе продаж работали восемь человек, а в настоящее время работают шесть – честно получаете +2 балла. В целом если ситуация нехватки кадров в отделе продаж существует часто или постоянно – это верный признак того, что набор кадров у Вас поставлен слабо. А если Вы не умеете по-настоящему классно привлекать людей в свою команду – Вы однозначно наносите серьезный ущерб собственному бизнесу. В виде потерянных темпов развития и упущенной прибыли.

Идея о том, что набор кадров сам по себе может стать серьезным конкурентным преимуществом Вашего бизнеса, революционна для многих российских предпринимателей. Как говорил один наш Заказчик – собственник бизнеса из Тольятти: «Так это что же получается – оказывается, я могу подбирать подходящих сотрудников так же, как подбираю подходящий товар?»

- «Количество потенциальных Клиентов более чем в 40 раз превышает количество имеющихся менеджеров по продажам» – +2 балла.

Ответ на этот вопрос нужно давать с учетом географии продаж, определенной Вами в первом разделе. К примеру, Вы планируете развивать продажи на три региона. В каждом из них Ваших Клиентов (потенциальных и уже имеющихся) – от 150 до 300, в среднем 200. Всего по трем регионам – примерно 600 Клиентов. Если при этом у Вас в отделе продаж три менеджера, то  $600 / 3 = 200$  – количество Клиентов в 200 раз превышает количество менеджеров. Честно ставите себе +2 балла. Имеющееся у Вас количество менеджеров в принципе не способно качественно поддерживать личный контакт с интересующей Вас клиентской базой. А везде, где не успеют Ваши менеджеры, Ваши конкуренты будут тут как тут.

Этот анализ можно провести и точнее.

- Один менеджер по продажам может на этапе плотной проработки Клиентов поддерживать качественный личный контакт с 30–40 небольшими и средними компаниями. Оговорюсь, что у торговых представителей с привязкой по маршрутам статистика строится немного по-другому.
- Если целевые Клиенты – средние и крупные бизнесы, – поддерживать качественные личные отношения на этапе плотной проработки можно всего с 10–15.
- Если речь идет о Заказчиках VIP– и экстра-VIP-класса (один Заказчик дает более 10 % оборота Вашей Компании), то каждый менеджер по ключевым клиентам может вести от одного до трех таких Клиентов.
- Что, если Вам приходится иметь дело с по-настоящему обширным рынком? И Вы хотите его контролировать и в перспективе – доминировать на нем? Тогда Ваши менеджеры по

продажам в каждый момент времени должны держать в плотной проработке хотя бы треть потенциальных Клиентов на рынке.

Недостаточная укомплектованность отдела продаж сотрудниками – одна из тех ошибок российского бизнеса, которые встречаются чаще всего. Еще раз напоминаю: корпоративные продажи делаются прежде всего на личных связях и отношениях. И защищаются от конкурентов тоже с помощью личных связей и отношений. Не будет их – не будет продаж. Если у Вас недостаточно менеджеров по продажам, основная масса потенциальных Клиентов останется без внимания. А значительная часть уже имеющихся Клиентов будет беззащитна перед атаками конкурентов. Если Вы участвуете в конкурентной войне, Вам нужны солдаты. И тут, как говорил Наполеон, «Бог на стороне больших батальонов».

- «Количество менеджеров достаточное, но менеджеры не годятся» – +1 балл.

Если Вам нужно в отделе продаж восемь менеджеров и восемь менеджеров имеются в наличии, но трое из них Вас откровенно не устраивают – честно ставите себе +1 балл. Важная оговорка: если Вы уже получили 2 балла по первому пункту этого раздела, то третий пункт для Вас не действует. Как более слабый.

- «А где вообще можно найти хороших менеджеров? И существуют ли они?» – +2 балла.

Если Вы уже настолько отчаялись набрать толковых менеджеров по продажам, что в Вашей голове постоянно присутствует этот сакраментальный вопрос, – добавляете себе еще +2 балла.

#### 4. Управление продажами, технологии продаж.

В этом разделе баллы, полученные Вами по различным пунктам, суммируются.

- «Отдела продаж нет или он не годится» – +2 балла.

Два балла по этому пункту Вы получаете в двух случаях. Во-первых, если в Вашей Компании отдел активных корпоративных продаж отсутствует как класс. И при этом значительная доля Ваших потенциальных Клиентов – организации и предприятия. Продажами у Вас, скорее всего, занимаются сами директора. В этом случае способность директоров привлекать новых Клиентов (параллельно с решением всех остальных вопросов) и будет основным ограничителем развития Вашей Компании. Если же работой с Клиентами у Вас занимается единственный и вдобавок наемный сотрудник – Вы получаете то же ограничение развития. Плюс это очень небезопасно.

Во-вторых, если отдел продаж у Вас есть, но Вы хотели бы разогнать его полностью завтра же – также ставите себе +2 балла.

- «Восемь менеджеров по продажам или больше на одного руководителя продаж» – +1 балл.

Если такая ситуация имеется в Вашем отделе продаж – ставите себе +1 балл. За то, что при таком количестве менеджеров по продажам на одного руководителя большинство

менеджеров фактически предоставлены самим себе. Делают когда хотят и что хотят. И работают не более чем на 30–40 % собственного потенциала.

Минимально стабильное количество сотрудников в отделе активных продаж – пять менеджеров плюс начальник отдела. И то из этих пяти хотя бы один должен быть назначен заместителем начальника отдела продаж. В стандартном, полностью укомплектованном отделе продаж может быть десять человек. Из них – не менее двух-трех руководителей продаж. Например, начальник отдела и два старших группы.

- «Не проводятся ежедневные/еженедельные совещания, нет форм контроля» – +2 балла.

Для эффективного административного руководства отделом продаж необходимо проводить как ежедневные оперативки (с утра!), так и еженедельные планерки. Плюс к этому необходимо использовать несколько отчетно-контрольных форм для сквозной организации работы и контроля менеджеров по продажам.

Если совещания в отделе продаж у Вас не проводятся или проводятся изредка и хаотично, а отчетно-контрольные формы не используются – ставьте себе +2 балла. Если проводятся только ежедневные или еженедельные совещания и часть отчетно-контрольных форм имеется – ставите себе +1 балл.

Если Вы проводите как ежедневные, так и еженедельные совещания и у Вас используются CRM-система и отчетно-контрольные формы, позволяющие полностью контролировать работу сотрудников отдела продаж и выполнение ими нормативов по интенсивности звонков и встреч с Клиентами, – поздравляю Вас! И Вы не получаете баллов по этому пункту.

- «Нет (или почти нет) технологий и стандартов продаж» – +2 балла.

В главе 9 «Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж» я рассказал о 33 видах документов, которые используются в работе профессиональных отделов продаж. Необходимо до половины этих документов, чтобы просто запустить работу профессиональной системы продаж. Впоследствии количество документов доводится до 60–90 % от полного списка.

В большинстве отделов продаж используется всего два-пять видов документов из этого списка. А потом удивляются, почему продажи не идут! Если у Вас именно такая ситуация, ставите себе +2 балла. Если у Вас имеется хотя бы 10 видов документов в соответствии с нашим списком, ставите себе +1 балл. Если у Вас имеется половина видов документов из списка или больше, Вы не получаете баллов за этот пункт.

## 5. Система оплаты труда менеджеров по продажам, планы продаж.

В этом разделе Вы выбираете один из предложенных вариантов. Либо не подпадаете ни под один из них и можете не получить ни одного балла.

- «Фиксированный оклад без процентов от результатов продаж» – +2 балла.

Один из трех самых попадающих вариантов оплаты менеджеров по продажам.

## ПРИМЕР

Одна из региональных телекоммуникационных компаний, принадлежащих холдингу «Голден Телеком». Система оплаты менеджеров по продажам строится так: оклад 15 тысяч рублей, по тем временам и для того города – очень неплохой. Сверх оклада никаких процентов от результата. Месячное премирование предусмотрено, но от результатов работы сотрудников практически не зависит и реально ни разу не срабатывало. Как Вы думаете, эти менеджеры что-нибудь продавали?

Кто сказал, что не продавали? Вы плохо про них думаете! Они продавали: офисные АТС, системы охранной сигнализации, сдавали помещения в аренду... В общем, продавали все что угодно. Кроме услуг родной компании. А чтобы не стучать друг на друга, в отделе продаж левачили все менеджеры без исключения. Δ

- «Оплата от отгрузки товара/объема предоставляемых услуг без контроля, были ли оплачены эти товары/услуги» – +2 балла.

То есть главное – отдать товар или оказать услуги Клиенту. А будет оплата, не будет – кому какое дело? Второй из самых попадающих вариантов оплаты менеджеров по продажам.

## ПРИМЕР

Кирпичный завод. Оплата менеджерам идет от объема отгрузки кирпича. Оплачен этот кирпич или нет – на расчет зарплаты не влияет. В результате к воротам завода стояла очередь из грузовиков Клиентов – так хотели забрать кирпич, хотя бы самовывозом! После первых 5 миллионов невозвратной задолженности руководство завода задумалось – может, что-то не так? Но поздно – вернуть эти 5 миллионов уже не удалось. А еще несколько десятков миллионов «подвисли», и их пришлось вышибать с боем. Вернуть удалось только часть этой задолженности. Δ

- «Чистый% без оклада» – +2 балла.

Третий из самых попадающих вариантов оплаты менеджеров по продажам. Внешне он лучше, чем чистый оклад, во всяком случае, стимулирует менеджеров искать Клиентов и делать продажи. Голод вообще великий мотиватор.

Беда в том, что на первом этапе уходят слабейшие из принятых на работу сотрудников. А потом уходят сильнейшие. Ахиллесова пята этой системы оплаты – она совершенно не развивает лояльность сотрудников к Компании. Сотрудники не дураки. И понимают, что Компания относится к ним как к расходному материалу. Никто в них ничего не вкладывает. Заработают денег – хорошо. Нет – никто ничего им не должен. Вот и они относятся к Компании так же. И могут не просто уйти, а утащить с собой клиентскую базу. К прямым

конкурентам. Или организовать собственный бизнес, точь-в-точь похожий на бизнес Вашей Компании.

- «Оклад +% от оборота/принесенных денег, возможно предоставление Клиентам скидок от прайс-листа» – +1 балл.

Менеджерам по продажам чаще всего платят оклад плюс процент от принесенных денег (от оборота). Но если при этом менеджеры могут давать скидки Клиентам (сами или по согласованию с начальником отдела продаж), то они, скорее всего, планомерно режут Вашу маржу. Механизм этого явления подробно описан в главе, посвященной оплате труда менеджеров по продажам.

По нашему опыту, эффективная система оплаты менеджеров по активным продажам может строиться так.

- Оклад плюс процент. Причем оклад – не слишком большой. Но ни в коем случае не ниже среднерыночного по Вашему городу. А также не ниже тех окладов, которые платят своим сотрудникам Ваши прямые конкуренты.

Напоминаю: по состоянию на осень 2014 года платить менеджерам по продажам в регионах менее 15–20 тысяч рублей оклада (а в некоторых отраслях бизнеса – менее 25–30 тысяч рублей) – означает напрашиваться на серьезные неприятности. Аналогично платить менеджерам по продажам в Москве оклад менее 35–45 тысяч рублей (а в некоторых отраслях бизнеса – менее 50–60 тысяч рублей) – значит напрашиваться на неприятности.

Процент можно платить от оборота (принесенных денег) только в случае, если в Вашем бизнесе скидки в принципе невозможны. Если же скидки допускаются, процент лучше платить от маржи (наценки, валовой прибыли). Причем не реальной, а упрощенной, чтобы менеджер сам мог подсчитать маржу по каждому своему контракту.

- Плюс к этому в Приказе по зарплате должны быть установлены личные планы продаж. А также планы продаж на отдел и/или Компанию.
- При этом сама базовая ставка комиссионных менеджеров по продажам должна зависеть от выполнения или невыполнения плана. То есть за один и тот же контракт менеджер получит меньше комиссионных, если не выполнил личный план продаж в этом месяце. Больше – если выполнил личный план продаж. И еще больше, если выполнен план продаж на отдел/Компанию.

Если Ваша система оплаты строится именно по этим принципам, поздравляю Вас! И Вы не получаете баллов по этому разделу.

## 6. Как идут продажи?

- Пассивные продажи: «Сидим и ждем, когда придут Клиенты. При этом существенная часть наших потенциальных Клиентов – юридические лица» – +4 балла.

Самый попадающий вариант, честные +4 балла. Скорее всего, Вы теряете даже не большие, а очень большие деньги. Вы можете позволить себе так работать с Клиентами только в случае, если Клиенты и так стоят к Вам в очередь. И Вы берете с них взятки за то, чтобы отгрузить им свой товар.

- «Ищем Клиентов сами, приглашаем к нам в офис/салон. В остальном работаем на 100 % дистанционно – телефон, факс, e-mail» – +2 балла.

Работать так – дело хорошее, когда Вы продаете то, что пользуется спросом, и по очень выгодным ценам. В данном случае речь может идти больше о сбыте, чем о продажах.

Чем отличаются продажи от сбыта? Сбыт – это когда Клиент берет у Вас то, что ему заранее нужно. И по той цене, которая его заранее устраивает. Настоящие продажи начинаются либо со слов «Это слишком дорого», либо со слов «Нам это не нужно».

Если Вы занимаетесь сбытом вместо продаж, то цена этого – то, что Вы сами режете себе маржу. За это Вы и получаете свои +2 балла.

- «Работаем с Клиентами дистанционно (в основном по телефону), к некоторым выезжаем» – +1 балл.

Хорошо, что Ваши менеджеры по продажам иногда отрывают задницы от стула. И все же изредка навещают Клиентов в их офисах.

Но все же более правильно, если в Вашей Компании действует жесткий стандарт выезда на первую встречу на территорию Клиента. То есть Ваши менеджеры по продажам автоматически выезжают на встречу к каждому корпоративному Клиенту, с которым вступают в переговоры. Или к каждому ключевому Клиенту, если общее количество Клиентов слишком уж велико. Единственное исключение – те Клиенты, которые сами настойчиво просят о первой встрече на Вашей территории. И даже к ним потом обязательно нужно будет приехать на их территорию. Значение таких встреч для правильного ведения переговоров с Клиентами и выстраивания с ними личных взаимоотношений трудно переоценить.

Если именно такой стандарт установлен в Вашей Компании, работа с корпоративными заказчиками выстроена у Вас наиболее правильным образом. Разумеется, в этом случае Вы не получаете баллов по этому разделу.

## Анализ результатов анкеты

Просуммируйте баллы, которые Вы набрали по всем разделам анкеты. Настало время выяснить, какое увеличение дохода может Вас ожидать, если Вы построите профессиональную систему продаж.

Прежде всего необходимо уточнить два важных момента:

- в какой срок может наступить это увеличение продаж? Предположим, Вы немедленно

начнете строить систему продаж и будете строить ее интенсивно. В этом случае Вы можете ожидать прогнозируемого увеличения продаж через 9-12 месяцев;

- прогноз увеличения продаж, указанный в анализе, консервативный. К примеру, при выстраивании систем продаж у некоторых Заказчиков «Капитал-Консалтинг» оборот за год вырастал в два, в некоторых случаях – даже в пять раз. В прогнозе такие результаты не указаны, обещать их я Вам не могу. Но на практике – случается.

В зависимости от количества баллов будут следующие результаты.

- 0–4 балла: значительное увеличение доходов с помощью системы продаж маловероятно.

Такой результат возможен в случае, если продажи могут увеличиваться, но все компоненты системы продаж выстроены «от и до». Если система продаж работает действительно классно, то она стабильно дает максимально возможный результат. И дальнейшие пути совершенствования Вашего бизнеса нужно искать в других местах. Впрочем, если внешне все классно, но результаты не так хороши – договоритесь об экспресс-аудите системы продаж с одним из ведущих экспертов «Капитал-Консалтинг». Посмотрим, что там у Вас на самом деле!

## ПРИМЕР

Именно по такой схеме начиналась встреча с одним из наших партнеров. Бизнес – дистрибуция алкоголя. Генеральный директор Компании начал встречу со слов: «В продажах у нас все классно. Никаких проблем нет. Но все же хотелось бы, чтобы Вы посмотрели, как мы работаем. Вы же профессионалы. Может, мы что-то делаем не так?» При дальнейшем аудите системы продаж вскрылось два основных вопроса:

- во-первых, в отделе продаж была страшная текучка. Новые торговые агенты в среднем выживали от двух недель до двух месяцев. В отделе был единственный торговый агент, который проработал год. Он так проворовался в начале своей работы, что его просто не могли уволить. Он ездил вместе с охранником – отработывал украденное;

- во-вторых, Компания в целом РАБОТАЛА В УБЫТОК КАЖДЫЙ ВТОРОЙ МЕСЯЦ.

Мы поправили эту ситуацию буквально за три месяца. Доходность бизнеса резко возросла. Средняя наценка по всем клиентским контрактам была увеличена в ПОЛТОРА РАЗА. При этом объем продаж (в декалитрах) не упал, а увеличился на 7 %. И все это было сделано в несезон. Δ

- 5–7 баллов: ситуация интересная, можно строить систему продаж. Ожидаемый прирост доходов – 20 % и более.

Такой результат означает, что большинство компонентов, необходимых для системы продаж, в Вашем бизнесе уже выстроены. Дальнейшие улучшения возможны, но слишком больших увеличений доходов не ожидается. Ведь Ваша система продаж уже работает

неплохо.

Большинство наших партнеров через год после начала сотрудничества с «Капитал-Консалтинг» по построению системы продаж получили бы по этой анкете от 2 до 7 баллов.

- 8-10 баллов: систему продаж НУЖНО строить. Ожидаемый прирост доходов – 30 % и более.

В этом случае можно предположить, что многие важные компоненты системы продаж не выстроены. Скорее всего, Вы уже немало времени теряете деньги. И весьма существенные.

- 11–15 баллов: строить систему продаж НУЖНО И ЖИЗНЕННО ВАЖНО. Идет потеря больших денег. Ожидаемый прирост доходов – 50 % и более.

Такой результат означает, что система продаж в Вашем бизнесе практически отсутствует. Вы теряете (или недозарабатываете, что одно и то же) от трети до половины Ваших доходов. Или даже больше. Что еще хуже, Ваши Клиенты практически не защищены от нападения конкурентов. Для Вас построение системы продаж – не просто вопрос увеличения доходов. Это ключевой вопрос безопасности Вашего бизнеса и обеспечения его выживания. Плюс в том, что после построения системы продаж Ваши доходы должны увеличиться. Причем весьма серьезно.

- Более 15 баллов: похоже, Ваш бизнес – нераскопанный Клондайк.

Представьте, что Вы находитесь на Аляске. На Юконе. До того как там нашли золото. Хорошо Вам? Думаю, не очень. На Аляске холодно. Голодно. Еды мало. Вся жизнь на Аляске – тяжелая, местами невыносимая борьба за выживание. Соболезную Вам и Вашему бизнесу.

Впрочем, в Вашем положении есть три больших плюса. Во-первых, Вы все еще живы. То есть в вопросах выживания бизнеса Вы – серьезный профессионал. Во-вторых, Вы уже ничем не рискуете. Хуже положения, в котором Вы находитесь сейчас, уже практически ничего не бывает. А в-третьих, если Вы из этого положения сможете построить систему продаж и подняться, Вы можете сорвать по-настоящему большой куш. Пора копать золото!!!  
Зачем же еще Вы приехали на Аляску?

- - \*

Для сравнения Вы можете заполнить еще одну анкету. В ней ключевые сложности и проблемы в продажах уже сгруппированы по наиболее вероятным причинам их возникновения. Подобным образом рассматривают ситуацию наши эксперты, когда проводят экспресс-аудит системы продаж.

Анкета: ключевые проблемы в продажах

1. Управление продажами.



- 1) Кажется, что работа идет, но результаты очень слабые. Мало не только оплат, но даже выставленных счетов. И совершенно непонятно, в чем проблема.
- 2) Отдел продаж работает как раньше, а продажи почему-то стали падать.
- 3) Низкая интенсивность продаж. Менеджеры по продажам делают в несколько раз меньше звонков и встреч, чем могли бы.
- 4) Нормативы по количеству звонков и встреч не выполняются.
- 5) Нормативы по количеству звонков и встреч отсутствуют, либо их выполнение не контролируется.
- 6) Низкая дисциплина в отделе продаж, постоянные опоздания на работу.
- 7) Низкая лояльность и стабильность кадров в отделе продаж.
- 8) Руководители продаж не могут выстроить эффективное управление отделом продаж. Или не знают, как это делается.
- 9) В отделе продаж не проводятся ежедневные и еженедельные совещания. Либо они проводятся нерегулярно, время от времени.

ИТОГО: \_\_\_\_\_ пунктов из 9.

## 2. Набор кадров и текучка в отделе продаж.

- 1) Когда Вы размещаете вакансии, резюме приходит мало, а резюме действительно интересных соискателей – еще меньше.
- 2) Вы пытались обращаться в кадровые агентства, чтобы они помогли Вам набрать сотрудников, но без толку.
- 3) Вы приглашаете соискателей на собеседования, но они не приходят.
- 4) Большинство собеседований с соискателями проходит впустую из-за того, что соискатели некомпетентны и непрофессиональны.
- 5) Немногие подходящие соискатели не очень-то хотят у Вас работать. Вы предлагаете им привлекательные условия, они говорят «я подумаю» и уходят.
- 6) Когда кого-то наконец удается завербовать, он часто не выходит на работу. Либо сбегает в первые дни или часы работы в Вашей Компании.
- 7) Соискатели требуют неадекватно высоких условий оплаты. А потом оказывается, что работать они не умеют и не могут.

- 8) Поиск сотрудников растягивается на недели и месяцы, превращаясь в серьезную проблему.
- 9) Вы вынуждены работать в отделе продаж не с теми, с кем хотелось бы, а с теми, кого удастся набрать и удержать. Качество кадров низкое.
- 10) Серьезная текучка кадров в отделе продаж.

ИТОГО: \_\_\_\_\_ пунктов из 10.

### 3. Квалификация менеджеров по продажам.

- 1) Звонки и встречи идут интенсивно, но мало выставленных счетов, коммерческих предложений и особенно ОПЛАТ.
- 2) Общая низкая квалификация менеджеров по продажам, слабое ведение переговоров.
- 3) У Вас сложные/высокотехнологичные товары/услуги/проекты. Ваши менеджеры по продажам слабо знают специфику Вашего продукта и «плавают» на переговорах с Клиентами.
- 4) Вам хотелось бы, чтобы Ваши менеджеры по продажам одновременно были сильными техническими специалистами и опытными переговорщиками. К сожалению, найти или вырастить таких сотрудников крайне тяжело.
- 5) Менеджеры по продажам боятся проводить переговоры на крупные суммы и часто даже не видят возможности предложить Клиенту серьезную сделку (хотя этот Клиент мог бы заключить с Вами крупный контракт).
- 6) Менеджеры по продажам мельчат – заключают только небольшие и средние сделки.

ИТОГО: \_\_\_\_\_ пунктов из 6.

### 4. Технологии и стандарты продаж.

- 1) Деятельность отдела продаж практически непрозрачна, трудно оценить работу отдельных сотрудников.
- 2) Нет взаимозаменяемости сотрудников. Информация о Клиентах содержится по большей части только в голове сотрудников, которые работают с этими Клиентами.
- 3) Нельзя ни понять, ни проверить, с какими именно Клиентами работает менеджер по продажам и какие промежуточные договоренности достигнуты с Клиентами. Вся информация – только со слов менеджера по продажам.
- 4) Часто разные сотрудники пытаются вести переговоры с одним и тем же Клиентом, причем независимо друг от друга. Из-за таких пересечений портится репутация Вашей

Компании.

5) Менеджеры по продажам непрофессионально ведут переговоры с Клиентами. Когда Вы наблюдаете, как они ведут переговоры с Клиентом, Вам иногда хочется стореть со стыда или немедленно уволить этого сотрудника.

6) Менеджеры по продажам, проработавшие в Вашей Компании много месяцев или даже несколько лет, в переговорах с Клиентами постоянно совершают одни и те же «детские» ошибки.

ИТОГО: \_\_\_\_\_ пунктов из 6.

5. Мотивация и система оплаты труда.

1) Сотрудники постоянно дают Клиентам скидки, часто продавая «в ноль» или в убыток. Скидки стали основным инструментом продаж.

2) Обороты Компании растут, а доходы почему-то уменьшаются.

3) Планы продаж не выполняются. И сотрудникам отдела продаж на это наплевать.

4) Низкая активность сотрудников. Мало звонков и встреч с Клиентами, особенно в начале месяца. Большинство поступлений от Клиентов приходится на последние дни месяца.

5) Сотрудники продают не то, что нужно или выгодно для Компании, а то, что им удобнее и проще.

6) Новичками в отделе продаж никто не занимается, никто им не помогает. В результате большинство из них уходит через несколько недель или месяцев, так и не сделав существенных продаж.

ИТОГО: \_\_\_\_\_ пунктов из 6.

6. Оргструктура коммерческих подразделений Компании.

1) Пассивная работа с Клиентами: сидим и ждем, пока Клиент пришлет заявку. Активной работы по привлечению Клиентов не ведется.

2) Когда идут входящие обращения Клиентов по рекламе, холодные звонки и активные продажи затухают.

3) Менеджеры по продажам тратят львиную долю своего времени на оформление документов – вместо звонков и встреч с Клиентами.

4) Менеджеры по продажам получают высокий доход, практически никогда не выезжая на встречи с Клиентами. Большую часть рабочего времени они сидят в офисе и не сильно загружены работой.

- 5) Менеджеры по активным продажам паразитируют на текущих платежах Клиентов.
- 6) Менеджеры по продажам «зажрались», заболели «звездной болезнью», шантажируют руководство.
- 7) Все контакты и личные отношения с Клиентами завязаны на тех менеджеров по продажам, которые изначально привлекали этих Клиентов. Если менеджеры уйдут от Вас – они уведут Клиентов с собой.

ИТОГО: \_\_\_\_\_ пунктов из 7.

## 7. Ценообразование и позиционирование.

- 1) Доходы Вашего бизнеса нестабильны. Часто по итогам месяца бизнес приносит убытки.
- 2) Рынок растет, конкуренты развиваются, а Ваши продажи стоят на месте.
- 3) Все сделки с Клиентами мелкие: десятки, в лучшем случае сотни тысяч рублей. Причем речь идет о разовых платежах, а не о суммах, гарантированно поступающих от Клиента каждый месяц.
- 4) Сотрудники Вашего отдела продаж не имеют опыта заключения сделок на миллион рублей и выше, хотя директора заключают такие сделки.
- 5) Оборот Вашего бизнеса за месяц обычно не достигает миллиона рублей.
- 6) Оборот Вашего бизнеса за год – менее 10 миллионов рублей.
- 7) В Вашем бизнесе большинство Клиентов работает на условиях отсрочки платежа. На переговорах они сначала выжимают у Вас скидки, а потом плюс к этому требуют таких отсрочек, что в итоге со многими из них Вы работаете чуть ли не в убыток.
- 8) Проблемы со сбором просроченной дебиторской задолженности со стороны Клиентов. И эти проблемы постепенно усиливаются.

ИТОГО: \_\_\_\_\_ пунктов из 8.

## 8. Потеря Клиентов.

- 1) Клиенты от Вас уходят, Вы теряете долю рынка.
- 2) Конкуренты легко забирают у Вас Клиентов, с которыми Вы работали много лет, в том числе ключевых.
- 3) Иногда от Вас уводят ключевых Клиентов конкуренты, которые значительно меньше и слабее, чем Ваша Компания, и во всем уступают Вам.

4) С большинством Клиентов, с которыми работает Ваша Компания, не было личных встреч последние несколько лет.

5) Есть серьезное недовольство качеством обслуживания со стороны Ваших Клиентов. Причем в последние годы эта ситуация ухудшается.

6) Вы уже не уверены, готовы ли рекомендовать своему другу стать Клиентом Вашей Компании.

ИТОГО: \_\_\_\_\_ пунктов из 6.

9. Продажи в другие регионы.

1) Вам хотелось бы развивать продажи в другие регионы. Но у Вас малый бизнес, мало сотрудников и финансовых ресурсов. Как Вы можете позволить себе такое развитие?

2) Продажи по телефону в удаленные регионы неэффективны, а летать на переговоры с Клиентами дорого. Не удастся выстроить эффективную и приемлемую по затратам схему межрегиональных продаж.

3) Слабый контроль над подразделениями бизнеса в других регионах, низкая лояльность сотрудников, злоупотребления и воровство.

4) Пока Вы налаживаете работу команды в одних регионах – возникают проблемы в других регионах. Большинство региональных представительств явно работают не в полную силу.

5) Клиентов из других регионов, с которыми Ваша Компания работала много лет, забирают конкуренты. И Вы ничего не можете с этим поделать.

6) Проблема с привлечением партнеров и дистрибьюторов в других регионах. А те, которые уже работают с Вами, постоянно выкручивают Вам руки.

ИТОГО: \_\_\_\_\_ пунктов из 6.

ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ: \_\_\_\_\_ пунктов из 64.

Если Ваш итоговый результат составил 10 пунктов и более – очевидно, что у Вас имеются весьма серьезные ресурсы, чтобы увеличить доходы Вашей Компании и повысить эффективность Вашего бизнеса. За счет наведения порядка в Вашей системе продаж, устранения проблем и сбоев в ее работе.

Если Вы хотите более глубоко и детально разобраться в том, что не так в Вашей системе продаж, что и как в ней можно исправить и улучшить, Вы можете воспользоваться помощью наших экспертов. Для читателей этой книги мы предусмотрели особую возможность: мы можем БЕСПЛАТНО провести один экспресс-аудит системы продаж для Вашей Компании.

Для этого направьте нам письмо на [info@fif.ru](mailto:info@fif.ru). В поле «Тема:» (Subject:) письма укажите:

«Запрос – код psp5555vip – БЕСПЛАТНЫЙ экспресс-аудит системы продаж». В письме оставьте все Ваши контактные данные, а также название, сайт и специфику деятельности Вашей Компании. Наши сотрудники свяжутся с Вами и запланируют для Вас бесплатный экспресс-аудит с нашими ведущими бизнес-экспертами федерального уровня. Он может быть проведен по Skype или в нашем московском офисе.

Каждый из наших ведущих экспертов имеет опыт построения многих систем продаж. И может сравнить Ваш бизнес с десятками и сотнями других бизнесов в различных регионах России. Именно такой эксперт может дать Вам глубокий анализ имеющейся ситуации и наиболее качественные рекомендации.

- - \*

Теперь мы с Вами определили, каких результатов Вы можете ждать, если построите профессиональную систему продаж. Остался последний и главный вопрос: каков план действий? Итак, мы подошли к генеральному плану построения системы продаж.

## Глава 14. План построения системы продаж

Итак, мы определили цели, ради которых строится профессиональная система продаж. Что же нужно, чтобы ее построить?

### Три компонента системы продаж

Чтобы ее построить, необходимо и достаточно иметь всего три компонента.

- Кадры, отобранные, адаптированные и подготовленные по совершенно определенной, особой технологии.
- Технологии и стандарты продаж – до 33 видов документов, включая приказ по оплате труда. Эти документы перечислены в главе 9 «Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж». В большинстве Компаний из этого списка имеется не более двух-пяти документов. А потом руководители этих Компаний удивляются, почему мало Клиентов и доходов.
- Управление продажами. Это не что-то виртуальное и подвешенное в воздухе. Это совершенно конкретные должностные обязанности. И их должны выполнять совершенно конкретные сотрудники Вашей Компании – руководители продаж. Вот их четыре основные функции:

– административное руководство отделом продаж. Необходимо делать строго определенные вещи ежедневно, еженедельно и ежемесячно. Основных мероприятий по административному управлению 13, о них подробно рассказывается в главе 8 «Управление боевой командой продаж». Как только не выполняется одно из них – начинаются провалы в работе системы продаж. В обычных Компаниях случайно проводятся одно-два из этих 13

мероприятий. А потом удивляются, почему продажи не идут;

– личные продажи. Руководитель продаж должен посвящать этому только часть своего времени. Если он тратит на это все свое время – он просто рядовой менеджер. Но заниматься личными продажами необходимо. Менеджеры по продажам – волки, которые кормятся от принесенной добычи. И они будут подчиняться авторитету только самого когтистого, самого зубастого, самого матерого волчары. Какими контрактами должен заниматься лично руководитель? Самыми крупными. Самыми проблемными. И выводить на рынок новые товары и услуги;

– разработка и внедрение технологий и стандартов продаж, а также их корректировка по мере столкновения с живыми Клиентами. Главное – руководитель продаж должен обеспечить их исполнение. Технологии и стандарты продаж – это бумага. Они нужны Вашим менеджерам по продажам, чтобы они работали с Клиентами на гарантированно приемлемом уровне. И с нужной Вам интенсивностью. Но все написанное на них не будет жить без человека с дубиной, который вбивает это в голову менеджерам по продажам. И этим человеком с дубиной должен быть руководитель продаж;

– активное участие в отборе, найме, адаптации и профессиональной подготовке менеджеров по продажам, а также наставничество. То есть участие (совместно с молодыми бойцами) в переговорах с Клиентами. И самая главная и неотъемлемая задача руководителей продаж – «дожим» сделок для молодых бойцов. То есть участие вместе с ними на переговорах и заключение сделок с их Клиентами в их присутствии.

Наличие этих трех основных компонентов необходимо и достаточно, чтобы построить профессиональную систему продаж.

### Сроки построения системы продаж

Предположим, Вы решили построить систему продаж. У Вас есть управленческий опыт. Но профессиональной системы продаж Вы до сих пор ни разу не строили. По моему собственному опыту, построение профессионального отдела продаж с нуля может занять несколько лет. Мой первый успешный опыт построения профессионального отдела продаж (о нем рассказывается в одной из предыдущих глав) потребовал 3,5 года. При этом пять отделов были потеряны полностью, а шестой – наполовину. Кстати, знаете, почему в большинстве бизнесов профессиональные системы продаж не строятся никогда? Руководителям этих бизнесов не хватает мазохизма. Чтобы, потерпев неудачу шесть раз, предпринять седьмую попытку. Шучу;)

Если Вы строите профессиональную систему продаж, уже имея в прошлом подобный успешный опыт, Вам потребуется около девяти месяцев, чтобы построить систему продаж с нуля до стабильного состояния. Примерно как рождение ребенка.

Если Вы сотрудничаете с нами (с Компанией «Капитал-Консалтинг»/«Профессиональные системы продаж»), построение профессиональной системы продаж (с нуля или на базе имевшегося до этого «обычного» отдела продаж) занимает три-четыре месяца. При этом мы,

разумеется, не можем сократить общий срок проведения работ. Вместо этого мы разделяем все работы на три направления. И ведем их параллельно. Чтобы обеспечить нужную интенсивность работ, в каждом таком проекте участвуют от трех до шести ведущих экспертов – опытных практиков: действующие (работающие) коммерсанты, руководители продаж, а также директора и собственники Компаний. Плюс поддерживающий персонал. Плюс Вы и Ваши ключевые сотрудники. Задействуя такую большую бригаду, можно решить эту задачу за три-четыре месяца. Для сравнения: если бы я сам в одиночку строил профессиональную систему продаж в каком-нибудь своем новом бизнесе, это заняло бы у меня те же самые девять месяцев. Несмотря на то что у меня за плечами уже несколько сотен построенных отделов продаж.

Через 9-12 месяцев после начала работ отдел уже может выйти на полную продажную мощность. А это то состояние продаж и бизнеса в целом, которое никогда в жизни не видело большинство российских предприятий.

При этом понятно, что бригада внедрения сама по себе в бизнесе Заказчика не может сделать ничего. Ведь мы – не сотрудники и не собственники Вашей Компании! Поэтому вся работа идет в тесном взаимодействии с Вами и Вашими ключевыми сотрудниками.

Цели у сотрудничества две:

- построить профессиональную систему продаж;
- научить Вас и Ваших ключевых сотрудников дальше развивать эту систему продаж и строить подобные системы самостоятельно.

Мы проводим все основные операции вместе, чтобы потом Вы и Ваши ключевые сотрудники могли это делать сами. Самый лучший способ обучить взрослых людей – совместно решать практические задачи, результат которых завязан на деньги.

Этапы построения системы продаж

Ниже я расскажу, как выглядит генеральный план, в соответствии с которым эксперты Компании «Капитал-Консалтинг» строят отделы продаж «под ключ» нашим Заказчикам. Профессиональный отдел продаж может быть построен нами как с нуля, так и на основе имеющегося отдела продаж. В последние годы в 80 % случаев мы строим профессиональную систему продаж на основе уже имевшегося отдела продаж. При этом мы понимаем нашу задачу по построению Заказчику системы продаж достаточно широко. Наши работы часто не ограничиваются построением одного отдела продаж. В рамках выстраивания либо реорганизации системы продаж Заказчика мы также можем построить:

- клиентский отдел;
- отдел продаж на входящем потоке (с внедрением системы анализа эффективности рекламы);



- подразделение VIP-программы (цель которого – укрепление и развитие отношений с имеющимися Клиентами, контроль качества их обслуживания и развитие продаж);
- отдел межрегиональных продаж;
- отдел, который будет строить и развивать сеть Ваших торговых представительств;
- отдел построения и развития дистрибьюторской сети;
- а также выстроить, отладить и оптимизировать взаимодействие коммерческих подразделений Компании со смежными подразделениями:
  - отделом маркетинга, рекламы и PR;
  - производственными (техническими) подразделениями;
  - со складом и со службами закупок, доставки, логистики.

Если Вы будете самостоятельно строить отдел продаж либо будете развивать и совершенствовать работу имеющейся системы продаж, Вам нужно будет проводить те же самые работы и в той же логической последовательности, как это делают наши эксперты. Так что если Вы планируете строить (или реорганизовывать) свой отдел продаж самостоятельно – планируйте, как и когда Вы будете делать все то, что в соответствии с данным планом работ делают наши эксперты. План работ, о котором я Вам сейчас расскажу, в любом случае имеет для Вас принципиальное значение.

- - \*

Построение системы продаж вместе с Компанией «Капитал-Консалтинг»/«Профессиональные системы продаж» ведется одновременно по нескольким направлениям.

- Все начинается с аудита. Анализируется, как строится уже имеющаяся система продаж в Компании, как привлекаются Клиенты. Отсматривается весь бизнес-процесс продаж. От различных вариантов первого контакта с Клиентами до полного исполнения обязательств перед ними. Также может проводиться кадровый аудит – прежде всего сотрудников, работающих с Клиентами.
- По результатам аудита вносятся предложения, как усилить продажи Компании. Мы используем все ресурсы, чтобы увеличить доходы Компании. В том числе – лишь частично связанные с системой продаж. Приведу несколько примеров.

– Передача технологии по обработке входящих звонков. Чтобы Клиенты, рыскающие в поисках самого дешевого товара, прозвонили всех – а пришли именно к Вам. И купили по приемлемой для Вас цене.

- Внедрение документооборота. Например, в одной из Компаний-заказчиков внедрение двух документов по взаимодействию между техническим и коммерческим отделами привело к увеличению продаж на 30 %. И прекратило четырехлетнюю войну отделов.
- Внедрение системы анализа эффективности рекламы. Она позволит определить, какая часть Вашей рекламы ведется эффективно (и насколько), какая – пускается коту под хвост.
- Рекомендации по усилению продаж обсуждаются, согласуются и корректируются с Заказчиком. После чего внедряются.

Интересно то, что часть наших спецтехнологий продаж и рекомендаций по усилению продаж дается по опыту работы с бизнесами, близкими к Вашему. Другая же часть дается по опыту работы с бизнесами, принципиально отличными от Вашего. Если они внедряются к Вам успешно, они могут стать Вашим самым опасным оружием в конкурентной войне. Ведь Ваши конкуренты не могут прийти к этим методам работы на основе собственного опыта. Они могут так и не понять, что именно Вы делаете. И как это работает. И пока они этого не понимают, Вы можете спокойно отгрызать у них рынок.

- Параллельно с самого начала выстраиваются и внедряются технологии и стандарты продаж. Они включают до 33 видов документов. И значительное количество этих документов необходимо иметь уже к началу работы отдела.
- Внедряется и всеми любимый приказ по оплате труда. Результат 16 лет естественного отбора в наших бизнесах и в бизнесах наших партнеров. Он чрезвычайно эффективно держит сотрудников за глотку. Даже в отсутствие руководителя. Поэтому его все и любят.
- Параллельно с самого начала запускается конкурс по отбору кадров. Конкурс занимает один месяц. С двумя общими отборочными собеседованиями – на третьей и четвертой неделях. Все делается по особой технологии. Начиная от разработки текста вакансии, продумывания блока для газет, размещения вакансии в Интернете. И поддержки размещения блока вакансии в СМИ.
- Потом нужно строго определенным образом отвечать на звонки соискателей. Наши сотрудники позвонят Вам, попытаются устроиться на работу. Потом Ваши ключевые люди, ответственные за обработку входящих звонков, получают отчет. О том, что было сделано хорошо. И что можно было сделать лучше. С ними будет проведен тренинг, как отвечать на звонки соискателей. И потом они вновь будут проверены. И так до готовности. Перед общим отборочным собеседованием наши эксперты опять придут к Вам. Помогут отобрать резюме. Покажут, как приглашать соискателей. И обучат этому Вас и Ваших сотрудников. После этого мы вместе проведем административную подготовку конкурса. Она включает выбор и подготовку помещения для конкурса. Размещение стульев. Подготовку необходимых документов. И так далее.
- Разумеется, конкурс будет проводить один из наших ведущих экспертов. Он проходит в четыре этапа – по нашей фирменной технологии. Ключевые этапы этой технологии описаны в главе 5 «Отбор бойцов». А подробное ее описание Вы можете найти в моей книге «Охота

за головами. Технологии эффективного набора кадров: конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассесмент» (ИД «Питер», 2014). В одно и то же место в одно и то же время приходит большая толпа соискателей. И они конкурируют между собой за право работать в Вашей Компании. Конкурс проходит от трех до шести часов. Рекорд – до полвторого ночи. Такой конкурс отличается крайним напряжением для обеих сторон. И высокой результативностью.

- Итак, конкурс проведен, набрана команда! Тут-то у большинства Заказчиков и начинается мандраж. Ведь завтра новые сотрудники выходят на работу. А делать-то с ними что? Хотелось бы, чтобы их работа с самого начала строилась по-новому. И именно так, как надо. А уверенности в том, что Вы сможете это обеспечить, нет никакой.

Хорошо, что мы – эксперты опытные. Мы знаем, где соломки подстелить! К Вам, в Ваш офис, приходят новые сотрудники. А вместе с ними к Вам приходит наша команда внедрения. Один из наших экспертов начинает рассказывать и показывать, как ведется текущее управление продажами. Как проводятся планерки и оперативки. На основании каких отчетных форм контролировать работу сотрудников (статистика коммерческой работы, анкеты Клиентов, CRM-система либо рабочий журнал, досье Клиентов, длинные списки). И так далее.

- С этого момента один из наших экспертов – мы его называем «нянькой» – участвует в Вашей работе постоянно. Как минимум два рабочих дня в неделю, каждую вторую неделю он приезжает к Вам и с утра до вечера работает в интересах Вашей Компании. Он участвует в Вашей коммерческой работе. Он может отстраивать управление продажами в Вашем бизнесе. Внедрять и корректировать стандарты и технологии продаж. Проводить тренинги для Ваших сотрудников. Оказывать им моральную поддержку. И снимать с них обратную связь. Наконец, вместе с ними участвовать в переговорах с реальными Клиентами и продажах. И разумеется, держать Вас в курсе всех дел.

- Другой эксперт – тренер – начинает адаптацию новых сотрудников. Он учит их начальному документообороту и проводит первый тренинг. Например, тренинг холодного звонка. Здесь Вы можете увидеть, как проводятся тренинги в нашей Компании. Сначала Ваши сотрудники работают в парах. Один за Клиента, другой – за коммерсанта. На основании первого тренинга разрабатывается под Вашу специфику наша «Технология первого звонка». Ее условное название – «Кувалда». За эффективность, с которой она позволяет прошибать привратников и назначать встречи с ключевыми лицами. Технология передается Вашим сотрудникам. И они начинают работать по ней.

- Через неделю проводится следующий тренинг звонков, но по-другому. Менеджеры, вооруженные длинными списками, в рабочее время садятся вместе с тренером за телефон. И прозванивают реальных Клиентов. Тренер вносит поправки и корректирует работу.

- Кроме этого, проводятся профессиональные двухдневные тренинги продаж. Их цель – базовое профессиональное обучение коммерсантов.

- Проводятся тренинги встреч, переговоров о цене, жестких переговоров, «дожима» сделок.

В том числе – «полевые» тренинги продаж. Когда наши эксперты – опытные коммерсанты – участвуют вместе с Вашими сотрудниками во встречах и переговорах с реальными Клиентами.

- В программу профессиональной подготовки сотрудников может быть также включен тренинг «Большие контракты». Это тренинг продаж продвинутого профессионального уровня, предназначенный для опытных коммерсантов и руководителей продаж, директоров и собственников бизнеса. Большую часть двух дней тренинга занимают жесткие переговорные рубки. А истории, рассказываемые участниками тренинга, превосходят возможности самого богатого воображения.

- Но откуда мы знаем, что именно в тот месяц, когда проводился первый конкурс, на рынке труда были самые лучшие кадры? Мы в этом не можем быть уверены. Поэтому для обеспечения наилучшего результата во второй месяц мы организуем еще один конкурс. Запишите себе необходимую частоту конкурсов:

- когда команда не устраивает Вас ни по количеству, ни по качеству – конкурсы проводятся два раза в три месяца. Причем сдвоенные (дуpletом). Итого – четыре конкурсных отбора за три месяца;

- когда команда Вас устраивает по количеству, но не по качеству – конкурс проводится один раз в два месяца. Одинарный или сдвоенный – решается по обстоятельствам;

- когда команда Вас устраивает и по количеству, и по качеству – конкурс проводится один раз в три месяца. Вам не обязательно принимать сотрудников с этих конкурсов. Если слабейшие в Вашей команде сильнее тех, кто пришел на конкурс, то не берете никого. А если пришли люди сильнее, чем слабейшие в Вашей команде? Вы не можете быть в этом уверены, пока не проверите их в деле. Поэтому берите их на короткий испытательный срок. И если Вы не готовы увеличить количество штатных единиц, пусть выживает сильнейший. Именно эти конкурсы внушают Вашим сотрудникам глубокую лояльность, преданность и страстное желание работать в Вашей Компании.

- Итак: проводятся конкурсы, идут тренинги, развиваются технологии и стандарты продаж. Но, кроме этого, не реже одного раза в месяц (а может быть, и чаще) организуется отчетно-контрольное совещание с ведущим экспертом проекта.

- На этой контрольно-отчетной встрече для начала можно собрать в полном составе отдел продаж. Бойцы по очереди отчитываются о своих результатах. А также о том, какие сложности и трудности возникают у них при работе с Клиентами. Эксперт отвечает на вопросы, дает рекомендации. И вливает в бойцов заряд бодрости.

- После этого бойцов отправляют обратно «в поле». А эксперт задает дополнительные вопросы руководителям продаж. По результатам даются новые рекомендации по усилению продаж – свои для каждого момента работы отдела. Таким образом, вместе с усилением продаж проект еще и контролируется.

Развитие системы продаж можно сравнить с выращиванием дерева. Если Вы в нужное время будете поливать его, подрезать и вносить удобрения, деревце будет расти быстро. И вырастет сильным и здоровым.

Какие результаты будут Вам обеспечены по окончании этих трех-четырех месяцев?

- Ваш отдел продаж будет полностью укомплектован сотрудниками.
- Все сотрудники, работающие с Клиентами в Вашей Компании, пройдут развернутую профессиональную подготовку в области продаж. Это касается как новых, так и уже работавших у Вас сотрудников.
- Стандарты и технологии продаж будут внедрены в Ваш бизнес, скорректированы под Вашу специфику – и будут использоваться.
- Будет запущено регулярное, жесткое текущее управление продажами на основе стандартов и технологий.
- Все основные риски, из-за которых я в свое время потерял пять с половиной отделов продаж, к концу этого периода останутся в прошлом. И при соблюдении в дальнейшем правил текущей эксплуатации системы продаж (см. ниже) более не будут Вам угрожать.
- Активная работа с Клиентами Ваших новых сотрудников начнется уже в первую-вторую неделю их работы. То есть в конце первого или в начале второго месяца проекта.

Будут ли в течение этих трех-четырех месяцев продажи, сделанные новыми сотрудниками?

Честно? Не факт. Еще раз положив руку на сердце спросим себя: способны ли они продавать? Не способны. Даже если у них есть опыт продаж, они, скорее всего, недостаточно знакомы с Вашей спецификой. А если у них в первые два-три месяца не будет продаж, они, по всей вероятности, разбегутся. Что же делать?

Давайте подумаем, на что все-таки способны Ваши новые сотрудники. О, это очень ценные люди! Мы их условно называем «ноги» – за то, что они пробегают (просеивают) рынок. Из сотни потенциальных Клиентов они могут выбрать 30–40 реальных. Из них – пять, семь, десять тех, с кем уже пора говорить по существу. Они могут передать Клиентам Вашу информацию, подготовить все для финальных переговоров.

Но вот проводить финальные переговоры должны Вы. Или другие опытные коммерсанты и руководители продаж Вашей команды. А при продаже технически сложных товаров/услуг/проектов – еще и ведущие технические специалисты и эксперты Вашей команды. В присутствии молодых сотрудников. Это и есть то, что мы называем «дожимом». Это та часть работы в нашем сотрудничестве, которая целиком и полностью зависит от Вас.

В целом построение системы продаж в большей степени зависит от экспертов нашей Компании. А быстрый вывод ее на дополнительные продажи – от Ваших усилий и усилий Ваших ключевых сотрудников. И прежде всего – от «дожимов». Хотя в определенной

степени мы можем помочь Вам и здесь.

Целей у таких совместных переговоров три.

- Дать почувствовать новым сотрудникам «вкус крови» – вкус первых заработанных денег.
- На практике показать им, что зарабатывать деньги таким образом нормально и вполне реально.
- Научить их своим личным примером, как именно делать продажи и «дожимать» сделки.

После нескольких (в среднем трех) таких совместных «дожимов» Ваши новые сотрудники могут начать «дожимать» сделки сами. При этом они просто копируют Вас – или других опытных коммерсантов Вашей команды. И делают на переговорах с Клиентами в точности то, что делали Вы, когда вели переговоры в их присутствии. Именно так можно быстро и эффективно вывести новых сотрудников Вашей команды на самостоятельные продажи.

Резюме

После этих трех-четырех месяцев сотрудничества с нами Вы должны:

- соблюдать правила текущей эксплуатации системы продаж – что необходимо для ее быстрого и успешного развития и для защиты от рисков;
- продолжать системное жесткое управление продажами на основе технологий и стандартов;
- продолжать крутить маховик конкурсов (помните – минимум один раз в три месяца!);
- проводить текущие тренинги продаж: внутрикорпоративные – не реже одного раза в две недели/один месяц; профессиональные двухдневные – не реже одного раза в три-шесть месяцев.

И тогда ориентировочно через 9-12 месяцев с начала работы вы получите нужный вам результат – профессиональную систему продаж, вышедшую на полную продажную мощность. Δ

Есть еще один вопрос, который Вам наверняка хотелось бы задать:

«А какие гарантии вы можете нам предоставить?»

В самом этом вопросе есть подвох. Любой предприниматель получает доходы именно потому, что принимает на себя риск. Нет риска – нет доходов. Предприниматель не может избежать риска, он может только им управлять.

Самая серьезная гарантия, которую я знаю, от Господа Бога. И заключается она в том, что и я, и Вы обязательно умрем. Гарантии такого класса мы Вам обеспечить не можем.

Но все же определенные гарантии у нас имеются. Основных гарантий у нас четыре.

1. Как мы уже говорили, в контракте с нашей стороны принимают участие от трех до шести ведущих экспертов – руководителей продаж, директоров и собственников предприятий. Все это – практики. Они внедряют в Ваш бизнес то, что делают в собственном бизнесе и бизнесах партнеров. И делают успешно. Мы делаем Вам систему продаж не «как для себя». Мы делаем ее в точности так, как делали и делаем в своем бизнесе. И как оно работает. С корректировкой под Вашу специфику.

2. Хотя мы и являемся экспертами по построению системы продаж, нужно понимать, что Ваш бизнес уникален. Как и любой другой бизнес. Наилучшие эксперты по Вашему бизнесу – это Вы и Ваши ключевые сотрудники. Поэтому все наши предложения будут реализовываться только после Вашего обязательного визирования. Тут возможны три варианта:

1) мы предлагаем, Вы говорите: «ДА, это то, что нам нужно и подходит». Делаем;

2) мы предлагаем, Вы говорите: «НЕТ, нам это не нужно и это не подходит для специфики нашего бизнеса». Не делаем;

3) мы предлагаем, Вы говорите: «ДА, это нам нужно, но то, что Вы предлагаете, не подходит для нашей специфики». Тогда мы садимся вместе с Вами. И корректируем наше предложение под Вашу специфику.

3. Один из основных принципов нашего сотрудничества – это его добровольность. Вы платите нам первый платеж – мы начинаем работу. Понятно, что следующий платеж Вы платите нам только в том случае, если видите, что работа идет. Двигается в правильном направлении. И Вы можете ждать результатов. А если мы занимаемся ерундой и ничего не делаем, Вы ни в коем случае не продолжаете нам платить. К концу первого месяца сотрудничества наши эксперты уже выполняют в Вашей Компании большой объем работ. К этому моменту Вы уже знаете нас как облупленных. И понимаете, почему Вы можете уверенно ждать нужного Вам результата.

4. Вы должны понимать, ради чего мы работаем. Деньги для нас – второй по важности вопрос. А самое важное для нас, чтобы Вы по результатам сотрудничества были достаточно довольны, чтобы Вы при случае рекомендовали нас своим друзьям и партнерам. А для этого Вы должны быть очень довольными. И мы в лепешку расшибемся, чтобы сделать Вас таковыми.

Но давайте договоримся сразу: если у Вас будет позитивный результат, то с Вас – рекомендации! И не просто официальные письменные отзывы, хотя их мы тоже любим. Больше всего мы любим, когда Вы подводите нас за ручку к Вашим друзьям и знакомым – разумеется, не к прямым конкурентам;) И представляете нас лично.

Если Вы хотели бы рассмотреть возможность сотрудничества с «Капитал-Консалтинг» по построению системы продаж в Вашем бизнесе, позвоните нам по телефонам: +7 (495) 249-

49-00, 8 (800) 100-18-16 (бесплатный номер для звонков из регионов). Вы также можете найти наши контактные телефоны у нас на сайте [www.fif.ru](http://www.fif.ru).

Или отправьте нам письмо на [info@fif.ru](mailto:info@fif.ru) В поле «Тема:» (Subject:) укажите: «Запрос – построение системы продаж». Напишите, в чем Ваша задача и как с Вами связаться. Наши эксперты свяжутся с Вами, чтобы обсудить возможные направления нашего взаимодействия. И совместно определить, чем мы можем быть интересны и полезны для Вас и Вашего бизнеса. Δ

Закключение: момент истины

Не важно, что Вы думаете – можете Вы или нет, – все равно Вы правы.

Генри Форд

Теперь, когда Вы прочитали эту книгу, у Вас есть все необходимое, чтобы начать. Вы можете вывести на новый уровень работу Вашего отдела продаж. Или даже создать свою боевую команду продаж с нуля. Книга поможет Вам на первом этапе пути. Самом тяжелом.

Вас ждут конкурентные войны. Выход на новые рынки. Развитие Вашего бизнеса по России. Или в мировом масштабе – кто знает? Но тяжелее всего – начало. И самое важное – начать.

Потом Вам будет легче. Когда молодые бойцы уже начнут продавать. Когда боевая команда продаж каждый месяц будет приносить Вашей Компании солидную прибыль. Когда Вы увидите, что Ваша Компания действительно смогла подняться на новый уровень. Когда десятки и сотни миллионов дополнительной прибыли станут реальными и лягут в карман Вашей Компании. И когда жирный кусок этих миллионов ляжет в Ваш карман.

Подумайте о том, какого успеха сможете достичь Вы вместе со своей командой. И что этот успех даст лично Вам. Насколько вырастет Ваш профессиональный уровень после успешного решения тяжелой задачи. Посчитайте, какой доход у Вас будет, когда Ваша Компания заработает те самые десятки и сотни миллионов дополнительной прибыли. Какой уровень жизни Вы сможете себе позволить. Где Вы будете жить, на чем Вы будете ездить. Где Вы сможете отдыхать – и сколько раз в год. Лично я рекомендую отдыхать два, а лучше четыре раза в год. Или если Вам это нравится и Вы можете это себе позволить – каждый месяц, как это делаю я. В любой точке земного шара – на Ваш выбор.

А еще – с какими людьми Вы будете общаться. Успех привлекает к Вам успешных людей. Почему-то чем успешнее человек – тем интереснее с ним общаться. А личное общение с интересными людьми – одно из самых больших удовольствий в жизни. Вдобавок это удовольствие чрезвычайно полезно для достижения новых успехов.

Если Вы хотите дополнительно усилить продажи и увеличить Ваши доходы, рекомендую Вашему вниманию еще две мои книги: «Усиление продаж» и «Большие контракты».

В книге «Усиление продаж» обсуждаются дополнительные вопросы, связанные с тем, как



дальше развивать и усиливать работу уже построенного отдела продаж. Рассматриваются этапы развития системы продаж: отдел активных продаж, клиентский отдел, VIP-программа. Обсуждаются стратегия и тактика продвижения продаж в другие регионы и межрегиональной экспансии. С помощью «разъездных бригад», создания сети торговых представительств либо построения дистрибьюторской сети. Цель – вывод Вашего бизнеса на федеральный, а впоследствии (почему бы и нет?) на мировой уровень. Можно сказать, что книга «Усиление продаж» – продолжение, второй том книги «Построение отдела продаж».

А книга «Большие контракты» полностью посвящена продажам и переговорам. И прежде всего – наиболее тяжелым и сложным моментам переговоров с крупными корпоративными Заказчиками. Рассматриваются этапы ведения переговоров с такими Заказчиками и то, как эффективнее прорабатывать «центр принятия решений» у Заказчиков. Рассказывается об особых технологиях выхода на подобных Заказчиков – «агентах влияния», семи уровнях рекомендаций, бизнес-тусовках и «корпоративных сводниках». Обсуждается, как эффективно вести переговоры о цене. Особенно когда идет продажа дорогостоящих, сложных или новых товаров, услуг и проектов «под ключ». А еще – как строится стратегия и тактика конкурентных войн, как эффективно «отжимать» Клиентов от конкурентов.

Изюминка книги – описание эксклюзивной технологии ключевых переговоров с Клиентами и «дожима» сделок, которая называется «финальная стадия переговоров». По мнению многих читателей, именно эта часть книги – самая сильная и полезная, не имеющая аналогов в бизнес-литературе. Изучение книги «Большие контракты» поможет Вам вывести свой бизнес на более высокий уровень, повысить среднюю и максимальную сумму сделок. А также, что еще важнее, резко повысить вероятность успешного заключения сделок на крупные суммы. Что, несомненно, поможет существенно увеличить как прибыль Вашего бизнеса, так и Ваши личные доходы!

И в то время, когда Ваши доходы уже начнут ощутимо расти, перед Вами встанет вопрос: как стать по-настоящему обеспеченным человеком? Или просто – богатым человеком? Как серьезно повысить уровень благосостояния своей семьи, обеспечить себе финансовую независимость и финансовую свободу? Об этом подробно рассказывается в моей книге «Вкус жизни: как достигать успеха, финансовой свободы и управлять своей судьбой». В этой книге рассказывается о том, как Вы благодаря инвестициям, приносящим Вам доход без затрат Вашего времени и сил (пассивный доход), сможете достичь финансовой свободы. А также о том, куда Вы можете инвестировать свои средства, чтобы получать такой пассивный доход.

Вот наша программа действий.

1. Построить в Вашем бизнесе профессиональную систему продаж или усовершенствовать имеющуюся систему продаж.
2. Дополнительно повысить доходы от продаж за счет выхода на новый уровень контрактов, повышения средней и максимальной суммы сделки.
3. Обеспечить успешное развитие Вашего бизнеса.

4. Благодаря росту доходов бизнеса увеличить Ваши личные доходы.

5. Направить средства, получаемые благодаря росту Ваших доходов, на инвестиции, приносящие пассивный доход. И продолжать инвестировать вплоть до достижения финансовой свободы.

6. Наслаждаться жизнью!

- - \*

Новая жизнь лежит перед Вами. И вот здесь наступает момент истины. Вы можете начать свое движение вперед. Или можете оставить все как есть. Хотите остаться там, где Вы есть, – оставайтесь. Это будет Ваш свободный выбор. Жизнь Ваша – выбирать Вам. Только не обижайтесь, что другие у Вас на глазах поднимутся ввысь. Воспользовавшись той возможностью, от которой Вы отказались. Кстати, состояние абсолютного покоя в реальной жизни невозможно. По законам физики. Вы можете либо подниматься, либо падать. Третьего не дано.

Когда заканчивается Ваш момент истины? Крайний срок – ближайшие три дня. Известно, что, если человек узнает что-то новое и не начинает делать это в ближайшие 72 часа, скорее всего, он этого не сделает никогда.

Момент истины завершится и в тот миг, когда Вы начнете свое движение вперед. Вы можете это сделать завтра с утра. Или Вы можете начать немедленно.

Выбор за Вами. Вы выбираете, когда начинаете что-то делать. Зачем много слов? И когда Вы не делаете ничего – это тоже выбор. Вы можете оставить свою работу и свою жизнь неизменными. А если нет –

The World is yours!

Мир принадлежит тебе!

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ БОНУС**

для читателей книги «Построение отдела продаж»!!!

Мы подготовили для Вас отдельную страницу на нашем сайте с полезными материалами по построению отделов продаж и управлению продажами, эксклюзивными статьями и видеосоветами Константина Бакшта!

Эти материалы – только для читателей данной книги! Попасты в этот раздел можно, только зная точный адрес страницы – [www.fif.ru/psp55555vip](http://www.fif.ru/psp55555vip).

Другие посетители сайта, не зная этого адреса, не смогут попасть на эту страницу, потому что эту подборку материалов мы подготовили именно для Вас, наши любимые читатели!

Просто введите адрес [www.fif.ru/psp55555vip](http://www.fif.ru/psp55555vip) в своем браузере – и БЕСПЛАТНО получите Ваш бонус!

## Приложение 1. Книги Константина Бакшта

Новая книга Константина Бакшта «Охота за головами. Технологии эффективного набора кадров: конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассесмент»

В современных условиях жесточайшей конкуренции сильные кадры – самый важный фактор успеха бизнеса. Руководитель и собственник бизнеса может делегировать право подписи, оперативное управление финансами. Но ответственность за подбор и расстановку ключевых людей в команде, которая обеспечивает управление и контроль в его бизнесе, лежит на нем. И только на нем.

Наиболее профессиональные руководители, такие как Сэм Уолтон (Wal-Mart), Джек Уэлч (General Electric) и Акио Морита (SONY), на протяжении всей своей профессиональной карьеры искали и вербовали сотрудников в свою команду. Вам также имеет смысл лично принимать участие в наборе кадров на некоторые наиболее важные для Вас позиции.

Книга представляет конкретные причины, почему не работают традиционные методы, и уникальную технологию набора персонала как с открытого рынка, так и с внутреннего путем проведения конкурса на основе кадрового ассесмента. Предлагается и альтернативный вариант – вербовка, необходимая, когда Вы уже присмотрели интересующего сотрудника и Ваша цель – пригласить на работу в Компанию именно его. Благодаря внедрению в Ваш бизнес предложенной системы набор кадров станет для Вас не проблемой, а конкурентным преимуществом.

Вы сможете выстроить набор кадров в Вашей Компании так, чтобы вербовать в свою команду отличных сотрудников на весьма привлекательных для Вас условиях!

Издание адресовано собственникам и руководителям коммерческих предприятий, а также всем, кто только создает свой первый бизнес-проект.

### «Усиление продаж»

В книге «Усиление продаж» продолжают рассматриваться те же вопросы, которым посвящена книга «Построение отдела продаж», которую Вы сейчас держите в руках.

Вводный раздел книги рассказывает о том, как усилить работу имеющегося отдела продаж и повысить его результативность. При этом показывается, как поэтапно проанализировать различные компоненты, которые оказывают воздействие на итоговый результат работы отдела продаж, на основе принципиальной формулы эффективности продаж.

Однако самый важный и ключевой, а также самый объемный раздел этой книги – «Этапы развития системы продаж». В этом разделе приводится подробный и обстоятельный анализ, как со временем должна видоизменяться оргструктура коммерческих подразделений

Компании. Это развитие не может носить случайный характер. Напротив, оно должно быть объективным отражением роста клиентской базы, изменения приоритетов и целей Компании. А также изменения стратегии и тактики Компании в ее работе с Клиентами. При этом если своевременно не формировать новые подразделения коммерческой службы, не перераспределять функционал и ответственность по работе с Клиентами – продажи неизбежно придут в состояние стагнации, замораживания, коллапса. С очевидными и крайне тяжелыми последствиями для бизнеса в целом. К сожалению, многие читатели, изучающие этот раздел книги, видят описание тех проблем, которые они уже успели себе создать своими собственными руками. В этом случае польза от книги в том, что она поможет найти выход из сложившейся ситуации.

Рассказ о постепенном развитии оргструктуры коммерческих подразделений Компании и формировании новых подразделений в рамках этой оргструктуры сопровождается детальным обсуждением схем мотивации и оплаты труда, применяемых для каждого подразделения. Выясняется, к примеру, что схема оплаты труда сотрудников клиентского отдела не только полностью отличается от системы мотивации менеджеров по активным продажам, но и строится на совершенно иных идеологических принципах. Хотя, казалось бы, в работе сотрудников этих двух подразделений много общего.

Однако ни коммерческий, ни клиентский отдел, даже если работа выстроена безукоризненно, не может решить две важнейшие задачи. Сотрудники двух этих отделов не могут эффективно укреплять и развивать отношения с имеющимися Клиентами. Кроме того, они малоэффективны в продаже имеющимся Клиентам новых видов товаров и услуг. Чтобы эффективно решать эти две важнейшие для бизнеса задачи, необходимо создать отдельную программу работы с Клиентами. И сформировать подразделение, которое будет вести работу по этой программе. Рассказ об этой VIP-программе, комбинации программы лояльности со 100 %-ным контролем качества обслуживания Клиентов Вы также найдете в книге.

Кроме этого, в книге рассматривается ряд специальных вопросов, относящихся к продвинутому уровню задач, связанных с управлением и развитием коммерческих подразделений Компании. Из них особый интерес может представлять подробный рассказ о наиболее эффективных и результативных схемах ведения межрегиональных продаж. Этот рассказ может быть особенно полезен руководителям тех бизнесов, которые ведут активную межрегиональную экспансию. Или планируют начать ее в ближайшем будущем.

Книга «Усиление продаж» рассчитана в первую очередь на руководителей и собственников бизнеса. А также на директоров по развитию, коммерческих директоров и руководителей продаж. Книга абсолютно самостоятельна. При желании Вы можете именно с нее начать знакомство с книгами Константина Бакшта. Однако, учитывая сложность рассматриваемых в книге вопросов, начинающим руководителям продаж лучше все же сначала прочитать «Построение отдела продаж».

Вот что пишут о книге «Усиление продаж» читатели.

«Уважаемый Константин, здравствуйте. Спасибо за книгу “Усиление продаж”, просто зачитываюсь».

Генеральный директор Группы компаний СИКАР, Москва

«Здравствуйте, Константин Бакшт. Прочитал Вашу книгу “Усиление продаж”, и она помогла во многом разобраться в этапах развития отдела продаж».

Начальник коммерческого отдела ТОО «Аква Дом», Астана

«Ваша книга “Усиление продаж” мне оказывает неоценимую теоретическую поддержку, а как потом показывает практика, ваши советы на 100 % из практики. Большое спасибо!»

Директор ООО «Торговая Марка», Москва

«Книга “Усиление продаж”, если хотите, – книга кризисного периода, поскольку именно в кризисное время вопрос о продажах товаров и услуг встает наиболее остро. Эта книга одновременно и набор рецептов, и философский взгляд на процесс продаж. Например, как это ни странно звучит, очень многие менеджеры по продажам, работающие с корпоративными клиентами, упускают из виду простой принцип, о котором настойчиво, а иногда даже навязчиво (а как иначе?) напоминает Бакшт: “Настоящие продажи делаются на личных встречах”. Отсюда и пропагандируемая автором философия, заключенная в емких запоминающихся формулах: “личный контакт = личные отношения = личные встречи”, “рабочее место менеджеров по продажам – “в поле”, на территории клиентов” и др. Это всего лишь здравый смысл, но им во многих компаниях и на рынке B2B, и на рынке B2C, увы, очень часто не пользуются.

Философия философией, но ведь Бакшт – практик. И буквально с первых страниц книги он переходит к изложению конкретных рекомендаций, щедро иллюстрируемых практическими примерами.

... Среди рецептов от Бакшта есть и полуэмпирические (проверенные на практике) формулы и оценки (см., например, схемы расчета мотивационной программы сотрудников коммерческих отделов), есть и доказавшие свою состоятельность модели организационной структуры компаний, ориентированных на продажи, есть и инструментарий из области hard skills – конкретные таблицы по ведению конкретными менеджерами статистики коммерческой работы».

Станислав Фурта,

старший тренер-консультант компании CBSD Thunderbird Russia, доктор физико-математических наук, профессор Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

«Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям»

В отличие от предыдущих книг, данная книга посвящена не построению и развитию профессиональных отделов продаж, а вопросам построения и развития бизнеса в целом.

По результатам анализа тысяч российских предприятий в России, самый опасный для

бизнеса человек – это его владелец.

Многие бизнесы у нас обречены уже на этапе создания. Если же дело все-таки начало подниматься на ноги, то владелец может прикончить его сотней различных способов. Пытаясь как-то поднять и развить бизнес, постоянно совершает типовые ошибки. Причем ошибки эти – одни и те же у владельцев совершенно разных бизнесов в разных концах страны.

В этой книге Константин Бакшг постарался перечислить основные грабли, которые тормозят развитие или губят на корню большинство малых и средних бизнесов России. Если Вы при построении собственного дела не повторите хотя бы этих ошибок – Ваш бизнес уже сможет считаться образцово-показательным. Вы узнаете:

- как угробить бизнес еще до его создания – и как этого избежать;
- какие этапы проходит каждый бизнес в процессе своего роста – и какие характерные проблемы возникают на каждом из этих этапов;
- как руководители бизнеса сами себе создают проблемы с продажами;
- как угробить деньги с помощью рекламы – и что сделать, чтобы реклама была эффективной;
- как построить профессиональный отдел продаж, стабильно обеспечивающий необходимые результаты и не зависящий от отдельных сотрудников;
- что порождает проблемы с кадрами и почему большинство предприятий набирает сотрудников самым неэффективным образом;
- кто такие профессиональные собственники бизнеса, каковы их цели и чем они отличаются от обычных собственников;
- как стать профессиональным собственником и построить систему бизнеса.

Невозможно построить бизнес, не совершая собственных ошибок. Но ведь не обязательно совершать самому все ошибки, не так ли? Если эта книга убережет Вас хотя бы от нескольких промахов, каждый из которых может стоить Вам бизнеса, то Вы не зря ее читаете!

Данная книга будет особенно интересна собственникам бизнеса. Интересна она может быть и руководителям различного ранга. Особенно же ее следует рекомендовать к прочтению тем, кто находится в самом начале создания своего бизнеса. Или только обдумывает и планирует, как организовать свой бизнес. Возможно, эта книга поможет начинающим предпринимателям развеять иллюзии. И покажет, что создание бизнеса – это тяжелая, нервная и местами откровенно вредная работа. А не быстрый и легкий путь к успеху, как почему-то кажется многим... но только не тем, кто уже много лет владеет и управляет своим

бизнесом.

Вот что пишут о книге «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» читатели.

«Здравствуйте, Константин! На днях с большим интересом и некоторым сожалением прочел Вашу книгу “Как загубить собственный бизнес”. С сожалением от того, что подобная книга не вышла лет 10 назад. За это время я со своим компаньоном прошелся практически по всем граблям, упомянутым в Вашей книге. В результате бизнес, открытый с нуля в 2001 г. в сфере специализированных строительно-монтажных работ (объекты сотовой связи) и дававший через четыре года оборот в \$12 000 000 в год, в настоящий момент в сложном состоянии передан в управление наемному директору. Ваша книга вселяет надежду, что новое поколение предпринимателей, вооруженное обобщенным Вами опытом, будет действовать успешнее, и радуется тем фактом, что в России стали появляться реально полезные для бизнеса непереводаемые книги. Тем более отрадно, что пишутся они молодыми, как Вы, авторами. Спасибо за замечательную книгу, желаю дальнейших творческих успехов».

Андрей Севастьянов, Москва

«Здравствуйте, Константин! Читаю Вашу книгу “Как загубить собственный бизнес” – это действительно полезное издание, можно сказать – настольная книга руководителя».

Генеральный директор Группы компаний «Усадьба», Владивосток

«Здравствуйте, Константин! Меня зовут Виолетта, я недавно познакомилась с Вашими книгами и очень ими довольна. Первая книга, которую я прочитала, – “Как загубить собственный бизнес” – замечательно проиллюстрировала почти все мои ошибки в управлении моим делом. До определенного периода клиенты находили нас сами и сами строились в очередь. Это было очень удобно, не нужно было прилагать усилий по поиску, по обоснованию цены, тратить много времени на переговоры. Когда ситуация изменилась – я не заметила, когда усугубилась – я только проснулась, и вот сейчас, надеюсь, еще не поздно начинать все с начала, думать по-новому, делать по-новому. Вашу книгу, Константин, я интуитивно купила в фирменной точке издательства “Питер”. Я прочла ее за две ночи. Когда я дошла до главы о “Построении отдела продаж” (так щедро прорекламированной), мне захотелось получить ее сейчас же, в два часа ночи, я готова была ехать в любой конец города (хорошо, что в Киеве нет круглосуточных книжных лавочек). На следующий день в 10:00 “Построение отдела продаж” была у меня в руках».

Директор и соучредитель ООО Studio 52 film, Киев

«Добрый день! Недавно приобрел Вашу книгу “Как загубить собственный бизнес” – получил массу удовольствия. Много вещей пересекается с моим собственным опытом или опытом клиентов, с которыми сталкивался по работе».

Управляющий Угличским отделением Сбербанка России

«Уважаемый Константин, я с большим воодушевлением прочитал вашу книгу “Как загубить собственный бизнес” и нашел содержащуюся в ней информацию очень полезной, а советы полными здравого смысла и действительно основанными на большом личном опыте».

Генеральный менеджер Office Solutions Ukraine, Киев

«Кто не знаком с “Вредными советами” Григория Остера, вряд ли оценит и “вредные советы” Константина Бакшта российским предпринимателям, потому что он, наверное, вообще не читает книг. Если первые советы полезны всем – от мала до велика, то во вторых дети увидят лишь веселые картинки: на одной, например, изображен прикованный к лопате чудак, бросающий в топку все, что попадает под руку. Не уверен, что подрастающее поколение станет пристально изучать дым из трубы, где клубятся мировые валюты, и вряд ли обратит внимание на то, что прикованный – не кто иной, как собственник в России. Но этим “прикованным” как раз и предназначена книга Бакшта.

“Если вы создаете бизнес, чтобы стать свободным человеком, у вас это не получится, – уверяет автор. – В бизнесе нет более несвободного человека, чем его собственник”.

“Вредных советов” у Бакшта много, начиная с такого: “Самая губительная для будущего бизнеса идея – идея учредителей “мы создаем бизнес, потому что хотим стать владельцами бизнеса””.

Сам автор принадлежит именно к этой категории, но хватка у него, судя по книге, железная. Подчеркивая консультанта в себе, одной рукой он продвигает пять правил успешного бизнеса для собственников, другой – пять принципов профессионального собственника. Есть у Бакшта в запасе и описание управленческих граблей, которые он изучил на собственном опыте, и описание построения системы продаж, и решение проблем кадрового голода и финансового кретинизма руководителей».

Андрей Дмитриевич Кузьмичев, [http://www.ozon.ru/context/detail/id/42\\_59121/](http://www.ozon.ru/context/detail/id/42_59121/)

«...Прочитав книгу, начинаешь понимать, что это только в мечтах здорово быть собственником бизнеса. На практике это набор определенных навыков, большая ответственность и риски. Как сказал один мой знакомый, организовавший свой бизнес: “Я женился, женился на работе”.

Причем в таком режиме работает большая часть предпринимателей (во всяком случае, в малом и среднем бизнесе). По меткому замечанию Бакшта, такая работа – по сути, “самостоятельно организованные рабочие места”.

Автор предлагает альтернативу: организацию бизнеса таким образом, чтобы собственнику не приходилось участвовать в текущем управлении фирмой. Чтобы он был именно собственником, а не наемным менеджером своей компании (сравните с тренингом Владимира Тарасова, у которого учился Бакшт, “Восемь ступеней управленческого искусства”, но там все менее технологично. Также очевидно влияние работ Кийосаки).



Кстати, идея, полезная не только собственникам, но и любым топ-менеджерам, погрязшим в текучке.

...Для книги характерны простой понятный язык без какой-либо терминологической зауми, ясность изложения».

Владимир Зотов, [http://vladimir-zotov.blogspot.com/2008/01/blog-post\\_31.html](http://vladimir-zotov.blogspot.com/2008/01/blog-post_31.html)

«Большие контракты»

Книги, аннотация которых была приведена выше, – от «Построения отдела продаж» до «Как загубить собственный бизнес» – рассчитаны в первую очередь на руководителей и собственников бизнеса. С точки зрения высших руководителей Компании, далеко не факт, что эти книги стоит рекомендовать к прочтению рядовым сотрудникам своей Компании. Возможно, не стоит. Не исключено, что знакомство рядовых сотрудников, в том числе менеджеров по продажам, с этими книгами будет для них преждевременным. Или просто вредным.

Зато книгу «Большие контракты» можно спокойно рекомендовать к изучению не только ключевым переговорщикам Компании, включая топ-менеджеров, но и всем сотрудникам отдела продаж.

Если она Вам понравится, не исключено, что Вы приобретете эту книгу для всего своего отдела продаж. Соответствующее количество экземпляров – чтобы у каждого сотрудника Вашего отдела продаж был свой настольный экземпляр.

Тематика книги «Большие контракты» никак напрямую не связана с управлением бизнесом или построением профессионального отдела продаж. Книга полностью посвящена тому, как вести переговоры с Клиентами. С особым упором на переговоры с крупными корпоративными Заказчиками и заключение серьезных сделок.

В данной книге Константин Бакшт отразил ключевую, наиболее эксклюзивную часть опыта, который он приобрел более чем за 20 лет непрерывных переговоров и продаж. Также в книгу вошел опыт многих участников тренингов «Большие контракты» – руководителей продаж, директоров и владельцев различных бизнесов России и стран СНГ. Только самый бесценный опыт самых сильных переговорщиков-практиков – и больше ничего!

Книга адресована всем, кто участвует в переговорах и продажах любого уровня: от директоров Компаний, руководителей и собственников бизнеса (для которых она будет полезнейшим практическим руководством к действию) до начинающих менеджеров по продажам (пусть знают, куда им расти!).

Вот что пишут о книге «Большие контракты» читатели.

«“Большие контракты” – одна из лучших прочитанных мною книг по технике ведения переговоров. Она стоит наравне с книгами таких зубров, как Трейси, Шефер, и других

признанных бизнес-гуру».

Дмитрий Петров, [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru)

«Присоединюсь к остальным восторженным отзывам. Замечательная книга по продажам. Очень практичная, наполненная примерами из реальной жизни, не похожая на другие книги. Константин Бакшт – молодец! В дополнение к ней рекомендую также книги по СПИИ-продажам».

Леонид Михайлов, [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru)

«Автор не пытается продать себя, как делает большинство его зарубежных, да и отечественных коллег. Все четко и по делу. Много примеров из жизни, релевантных нынешней российской действительности. Нету попадания пальцем в небо – написано очень конкретно».

Юрий Мишин, Томск

«На моей любимой почетной полке “книг с загнутыми уголками” всего две must read книги про продажи. Одна – Нил Рэкхем, которого я уже рецензировал; другая – “Большие контракты”.

Автор – абсолютный практик, успешно управлявший и управляющий различными бизнесами. Я хорошо с ним знаком, бывал на его тренингах, видел его на переговорах. Он действительно отлично продает и на практике знает, о чем пишет. В его книге нет избитых банальностей в духе “добейтесь трех “да”, а четвертым шагом делайте ваше предложение”, “альтернативных закрытий” и прочего маразма, годного для продажи ручек в электричке, ну и для подкорма некоторых бизнес-тренеров, которые ведут тренинги по продажам по избитым книжкам, сами продавать не умея.

Книга посвящена работе с крупными контрактами, длинными продажами, автор анатомически разбирает всю механику длинной сделки, при этом полностью учитывает российскую специфику. Что приятно, большой раздел посвящен главному и самому ответственному – переговорам о цене. Прочитав его, вы поймете, что самое худшее, что вы можете сделать после переговоров, – это “выслать коммерческое предложение”. И будете рвать на себе волосы, подсчитывая недозаработанные деньги».

Глеб Архангельский, <http://glebarhangelsky.livejournal.com/22909.html>

«Весьма сильная книга по продажам, Рэкхем рядом не лежал. О СПИИе полное мнение позже, когда дочитаю. Бакшт прочитан на 2/3.

Слишком личная и откровенная книга с кейсами, которую и описывать особо не хочется. Об этом не говорят, редко пишут, это применяют и передают в виде бесценного опыта. Такие откровения, скажу вам!

Уже сделал несколько пометок “применить завтра”. Куча закладок.

Книга будет очень полезна начинающим продажникам, чтобы видеть, куда можно расти. Действительно, общий уровень продажников в стране (не знаю статистику по миру) крайне низок: тупые, все надо разжевать и постоянно подгонять, быстро уходят, опять заново обучать – кошмар, “по больнице” если брать. “Большие контракты” в руки – и зубрить.

Лично мне больше всех понравилась глава про личный порог. Совет – вести сразу несколько пороговых контрактов.

Многие кейсы из продажной практики читались с улыбкой, как анекдоты – про старую рекламщицу, про собаку, которую лень не пнуть, про варьированные в цене прайс-листы, про понты. Вообще, язык книги разговорный. Типа “толку ноль”, “вырыли себе могилу”, “крутой”... У меня так друг байки травил в школе, как будто его голос слышу. Сейчас, кстати, машины продает – вот ирония.

...Достоинств много, своих денег книга стоит. А как рассказывал мне деловой партнер, друг автора, его тренинги “прокачивают” еще больше. Даже боюсь представить.

Итого: читать однозначно. Даже больше доказывать нечего».

Роман Масленников, <http://roman-maslennikov.promodj.ru/blog/346883.html>

«Вкус жизни»

Если предыдущие книги Константина Бакшта так или иначе связаны с вопросами бизнеса, то «Вкус жизни» может быть интересен более широкому кругу читателей. Точнее, книга может быть интересна всем, кто хочет изменить свою жизнь и жизнь своих близких к лучшему. А главное – готов длительное время прилагать направленные усилия для достижения этой цели. Если Вы прочитаете эту книгу и она Вам покажется полезной, вполне возможно, что Вы порекомендуете прочитать ее своим друзьям. Или своим детям.

Есть разные пути, которыми можно пытаться достичь светлого будущего. Кто-то ждет счастливого стечения обстоятельств – будь то выигрыш в лотерею или неожиданное крупное наследство. Кто-то считает, что ключ к светлому будущему – это личные связи. Кто-то думает, что самый быстрый путь к богатству – выйти замуж за миллионера или жениться на дочке богатых родителей. Кто-то верит в визуализацию личных целей.

Что же до Константина Бакшта, то он сторонник технологичного подхода. Есть определенные технологии, применяя которые Вы можете сделать свою жизнь значительно более яркой, полной и насыщенной. А также повысить свое благосостояние и стать более обеспеченным – вплоть до достижения финансовой свободы. Именно этим технологиям и их практическому применению и посвящена данная книга. В основном речь идет о постановке жизненных целей и эффективном управлении временем. А также об управлении личными финансами и инвестициями. С большим количеством примеров из практики. Причем речь по большей части – об инвестициях, доступных жителям России и стран СНГ.

В окружающем нас материальном мире разумное отношение к деньгам необходимо каждому, кто хочет с уверенностью смотреть в будущее. Практически все мы так или иначе работаем и зарабатываем деньги. Мы прикладываем немало усилий, чтобы наши доходы росли, а качество жизни повышалось. Многие из нас уже научились не только зарабатывать деньги, но и сберегать и откладывать их.

И все же сберегать и откладывать деньги, чтобы накопить себе на пенсию, – разве это достойная цель?

Достойная цель – достичь пожизненной финансовой обеспеченности мирового уровня. И оставить своим детям достаточно для того, чтобы они ни в чем не нуждались – где бы ни пожелали жить!

Хотите ли Вы устраивать себе отпуск каждый месяц? Иметь возможность и необходимое количество средств для этого? И чтобы Ваша работа/бизнес/любимые дела не страдали, а только выигрывали?

Хотите ли Вы, чтобы работа не заменяла Вам жизнь? Чтобы Вы успевали и работать, и отдыхать, и проводить время с семьей, и общаться с друзьями?

Хотите получить все это уже сейчас? Мгновенно не получится – потребуется несколько лет. Но не к глубокой старости, а тогда, когда Вы сможете насладиться всем по полной! Да, не поздно начинать и в 60 лет, и в 50... А как хорошо начать в 20!

Все это реально. Никакой мистики. В книге приведены только практические, конкретные, работающие технологии. Берите, читайте, делайте!

Вот что пишут о книге «Вкус жизни» читатели.

«Константин, добрый день! Хочу поблагодарить Вас за эту замечательную книгу и выразить Вам свое восхищение. Вы большой молодец, с Вас стоит брать пример. Очень интересные все разделы, особенно про финансовый менеджмент мне понравилось! Просто взглянула на мир под другим углом после прочтения Вашей книги... Обязательно постараюсь применить некоторые из методов, описанных там. Уверена, что результат будет очень хороший!»

Надежда Щеникова, [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru)

«Примерно 2/3 книги посвящены тонкостям управления личными финансами. Множество табличек, конкретных расчетов, в чем-то даже неординарный подход. Знаете, я читала до этого немало книг по этой теме, но ни в одной из них не встречала таких наглядных и честных расчетов – сколько примерно времени у меня осталось в жизни, сколько я успею за это время заработать, сколько у меня останется с учетом расходов в итоге. Пример расчетов для 36-летнего мужчины с ежемесячным заработком 60 тысяч рублей, который за всю оставшуюся жизнь сможет позволить себе лишь один дорогостоящий автомобиль, но не заработает на квартиру, – честно говоря, впечатляет. Даже очень.»

Что еще понравилось – расчет инвестиций. Да, мы все думаем о том, что одной зарплаты маловато... Да, нужно откладывать, делать сбережения (спорим, вы тоже после финансовых трудностей прошедшего кризиса дали себе задание накопить денежную подушку безопасности, да опять понадеялись на авось? А позавчера в программе “Однако” Леонтьев предупредил о новой волне кризиса!). Так вот, что для меня стало резким аргументом “за” инвестиции – это расчет того, через какое время и сколько после первоначальных вложений я смогу получать определенные суммы без “порчи” основного капитала, который мне его приносит. Это так называемое “правило 72”. Очень наглядно, когда ты видишь, что через пять лет твои инвестиции будут приносить тебе, скажем, 15 тысяч в месяц (хорошее подспорье для зарплаты, правда?), а через 15 лет – если ты не будешь изымать проценты с капитала – около 315 тысяч! И ты просто их будешь получать, а вклад будет работать дальше. Чем не финансовая свобода? Жить там, где хочешь... работать в свое удовольствие... много путешествовать...

...Язык книги легкий, простой, хотя, конечно, с расчетами придется покорпеть:-) Примечательно, что к каждой главе дается список книг и сайтов, где можно почерпнуть побольше информации. Весь список проверен самим автором, к каждому источнику – небольшой отзыв. В списках книг есть и художественная литература».

Lera-veter, <http://www.hapster.ru/mustread/2011/01/06/konstantin-baksht-vkus-zhizni.html>

«Я единственный ребенок в семье. Меня всегда баловали (спасибо моим замечательным родителям), и я никогда не испытывала нужды в одежде или игрушках. Мне дали столько, что я не уверена, что смогу все это передать своим детям. Но... меня не научили рационально относиться к деньгам... И когда я столкнулась с этой проблемой нос к носу и поняла, что я махровый промот, пришлось срочно взяться за работу над собой.

На небесах, наверное, видели, как мне было сложно, поэтому в руки попадали простые книжечки, может даже чуть однобокие... А вот книга Константина Бакшта “Вкус жизни: как достигать успеха, финансовой свободы и управлять своей судьбой” мне такой не показалась.

Меня поразило и порадовало комплексный подход автора, в котором он рассматривает многогранность успеха... Я все педантично прочитала с карандашиком и блокнотиком (как, кстати, рекомендовал автор), сделала для себя нужные выводы и принялась за реализацию своих желаний. Вся информация изложена четко, просто и ясно. В конце каждой главы есть классная штука – перечень книг и сайтов, которые автору по этой теме кажутся очень интересными и полезными.

В общем, эта книга – жизненный опыт Константина Бакшта, опыт очень интересный и очень успешный.

После прочтения я всегда фильтрую книги: что-то в букинист, что-то в контейнер для бумажного мусора, а что-то на книжную полку... “Вкус жизни” заняла достойное место в моем книжном шкафу».

Надежда Яковлева, [http://www.labyrinth.ru/books/2\\_57112/](http://www.labyrinth.ru/books/2_57112/)

## «Построение бизнеса услуг: с “нуля” до доминирования на рынке»

В этой книге автор рассказывает о тех ключевых моментах и закономерностях, на которые следует обратить особое внимание при создании и развитии бизнеса услуг. Основой для книги послужил 19-летний опыт автора в ведении собственного бизнеса. А также опыт, полученный им в процессе консультирования собственников Компаний.

Как на самом деле создается и развивается бизнес услуг? Какие опасности подстерегают Вас при этом? Ответы на эти вопросы Вы найдете на страницах книги. Вы познакомитесь с реальными историями как успешных, так и провальных бизнес-стратегий. Все основные фазы построения бизнеса услуг рассмотрены на примерах реальных предприятий, в создании и развитии которых автор принимал участие.

Вы узнаете об эффективных моделях и методиках построения бизнеса услуг. Технологии, о которых рассказывается в книге, проверены на практике. Благодаря их применению бизнес может успешно развиваться, занимать лидирующие позиции на рынке. Как в своем, «домашнем», регионе, так и на обширной территории России и стран СНГ. Надеемся, именно так и будет в том бизнесе, который Вы строите и развиваете сейчас. Или в Вашем новом проекте!

Книга адресована собственникам и руководителям коммерческих предприятий, а также тем, кто только создает свой первый бизнес-проект.

Вот что пишут о книге «Построение бизнеса услуг: с “нуля” до доминирования на рынке» читатели.

«Прочитал на одном дыхании. Автор описал всю адскую действительность, в которой приходится жить нашему малому и среднему бизнесу. Во многих местах узнавал свои грустные и веселые истории, свои шишки и победы. В книге есть очень много между строк. Несколько раз приходилось просто откладывать книгу, потому как становилось как-то ну очень грустно:-(Я бы на написание такой книги не решился. Слишком много суровой правды за раз. Спасибо автору за смелость и открытость!

В книге сделал целый ряд открытий для себя. Принципиальных открытий. Например, очень порадовала глубоко продуманная система оплаты труда для IT-сферы – очень свежо и интересно! Пока применить не успел, но планирую. Пока перевариваю в голове.

После прочтения купил все книги К. Бакшта. Я теперь фанат:-)».

Иван Варламов, <http://www.ozon.ru/context/detail/id/7437088/>

«Книга “Построение бизнеса услуг: с “нуля” до доминирования на рынке” действительно полезна тем, что еще никто до Константина Бакшта не брался анализировать российскую действительность. В России все развивается своим путем, а бизнес услуг – особенно. Эта книга – отличное пособие как для начинающих, так и для опытных людей бизнеса.

Масса полезного и интересного в контексте 19-летнего личного опыта управления автора. Язык очень легкий и образный. Примеры актуальны и болезненны (случайно угадываешь названия топовых компаний, чьи проколы достаточно жирно подчеркнуты).

Своевременно. Ново. Щедро! (Со стороны автора)».

Алина, <http://www.ozon.ru/context/detail/id/7437088/>

«Книга написана ярким и лаконичным языком. Автор – большая умница, потому что не стал утомлять читателей занудной теорией и сложносочиненными терминами. Книга показывает, как компании могут сделать огромный скачок вперед своими силами. И для этого совсем не обязательно иметь в штате волшебников.

Каждый человек стремится разумно тратить свое время. Прочтение “Построения бизнеса услуг: с “нуля” до доминирования на рынке” Константина Бакшта – это отличный выбор для людей, которые стремятся к лучшим результатам».

Ksenya76, <http://www.labirint.ru/reviews/goods/317749/>

«Продажи и производство: враги или партнеры?»

Эта книга посвящена нелегким взаимоотношениям и совместной работе производственного отдела и коммерсантов.

Каковы причины развернувшейся войны? Как реорганизовать подразделения, чтобы прийти к сотрудничеству вместо конфликта? Ответы на эти вопросы сопровождаются яркими примерами и историями успешных бизнес-стратегий, в создании и развитии которых автор принимал непосредственное участие.

Книга адресована собственникам и руководителям как коммерческих, так и производственных подразделений, а также тем, кто только создает свой первый бизнес-проект.

Фактически данная книга представляет подборку разделов из других книг Константина Бакшта, относящихся к тематике взаимодействия продаж и производства. Ключевые разделы книги взяты из предыдущей книги Бакшта – «Построение бизнеса услуг». Поэтому рекомендуем Вам приобрести и прочитать только одну из этих двух книг – ту, тематика которой больше соответствует Вашим интересам.

Вот что пишут о книге «Продажи и производство: враги или партнеры?» читатели.

«В новой книге Константина Бакшта удачным образом сочетаются разноплановые знания о разумном управлении бизнесом. Поясню. В бизнесе есть как минимум две стороны – система и человеческий фактор.

Со стороны системы есть примеры целенаправленного построения и оптимизации бизнес-процессов, материал по построению эффективного управления, контроль финансовой

стороны и т. д.

Со стороны человеческого фактора в книге присутствует информация по мотивации (личной в том числе, что важно), умению общаться с клиентами, повышению уровня профессионализма, начиная с элементарного выполнения стандартов продаж и заканчивая высоким креативом, способностью импровизировать и т. д.):

Так вот, в книге удачным образом сочетаются рекомендации по “наведению порядка” в бизнес-процессах с рекомендациями по развитию бизнеса. Книга не столько про то, как намолотить больше денег, а про то, как вести бизнес более грамотно и профессионально, что для российского бизнеса является задачей вечно актуальной».

Елена Карпова, [http://www.labirint.ru/reviews/goods/3\\_87616/](http://www.labirint.ru/reviews/goods/3_87616/)

«Ознакомиться с книгами Бакшта посоветовали знакомые. Являясь учредителем ООО, читала достаточное количество литературы по теме бизнеса. Прочитав рекомендованную книгу (“Продажи и производство: враги или партнеры?”), была приятно удивлена – на простых и доступных примерах объясняется очень важный и нужный материал. Рекомендую к прочтению всем – от сотрудника до начальника, да и просто обычному человеку, имеющему малое отношение к сфере бизнеса, думаю, тоже будет любопытно данную книгу полистать. Цена книги невысока, полученное же знание окажется бесценным».

Sherris, [http://www.ozon.ru/context/detail/id/202\\_29482/](http://www.ozon.ru/context/detail/id/202_29482/)

Приложение 2. Тренинги компании «Капитал-Консалтинг»

«Капитал-Консалтинг»/ «Профессиональные системы продаж»: информация о Компании

Адрес: г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, вл. 40/12, деловой центр «Новь», корп. 8. Ст. м. «Комсомольская», «Красносельская», «Бауманская». Тел.: 8 (495) 249-49-00, 8 (800) 100-18-16. Сайт: [www.fif.ru](http://www.fif.ru). E-mail: [moscow@fif.ru](mailto:moscow@fif.ru)

Российский межрегиональный холдинг «Капитал-Консалтинг»/ «Профессиональные системы продаж» специализируется на бизнес-обучении, бизнес-тренингах и консалтинге. География деятельности Компании – Россия, Украина, Беларусь, Молдова, Казахстан, Армения, Грузия, Азербайджан, Узбекистан, Киргизстан и страны Балтии. А также США, Канада, Германия, Великобритания, Испания, Чехия, Польша, Болгария, ОАЭ, Израиль, Турция, Китай, Таиланд и Южная Корея.

Основные эксклюзивные услуги (специализация):

- построение профессиональных отделов продаж «под ключ» (с нуля или на основе имеющихся отделов продаж);
- построение системы бизнеса «под ключ»;
- набор кадров с открытого рынка труда с внедрением Заказчикам эксклюзивной авторской



технологии на основе кадрового ассесмента;

- выстраивание управления отделами продаж на основе авторского пакета стандартов и технологий (61 документ).

Компания также проводит тренинги по следующим темам:

- «Построение системы продаж для первых лиц»;
- «Усиление продаж в секторе B2B»;
- «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»;
- «Активные продажи: система гарантированного привлечения Клиентов»;
- «Принципы профессионального собственника»;
- «Инвестиции в России и за рубежом – путь к финансовой свободе».

Компания имеет собственную команду штатных экспертов-консультантов и бизнес-тренеров (более 30 экспертов).

Головной офис компании находится в Москве, тел.: +7 (495) 249-49-00 (многоканальный), +7 (495) 660-09-05, 8 (800) 100-18-16 (для звонков из регионов).

E-mail: [info@fif.ru](mailto:info@fif.ru). Сайт Компании в Интернете: [www.fif.ru](http://www.fif.ru).

Сайт интернет-журнала «Профессиональные системы продаж»: [www.salesystem.ru](http://www.salesystem.ru).

Региональные представительства:

- Самара, тел.: 8 (800) 700-12-33, +7 (846) 378-02-00, 378-02-01, e-mail: [samara@fif.ru](mailto:samara@fif.ru);
- Саратов, тел.: 8 (800) 700-61-21, +7 (8452) 45-96-36, 44-16-56, e-mail: [saratov@fif.ru](mailto:saratov@fif.ru).

Эксклюзивный тренинг Константина Бакшта «Построение системы продаж для первых лиц»

Адрес: г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, вл. 40/12, деловой центр «Новь», корп. 8. Ст. м. «Комсомольская», «Красносельская», «Бауманская». Тел.: 8 (495) 249-49-00, 8 (800) 100-18-16. Сайт: [www.fif.ru](http://www.fif.ru). E-mail: [moscow@fif.ru](mailto:moscow@fif.ru)

Уважаемые коллеги!

Уже сегодня Ваш бизнес мог бы приносить значительно больше! Почему же этого не происходит? Вы прикладываете все больше сил, мучаетесь бессонницей, тратите огромные средства на рекламу... А продажи не растут! Знакомая ситуация, не правда ли?

Какие еще из перечисленных вопросов имеют отношение к Вашему бизнесу?

- Сотрудники сидят в офисе и принимают заказы от имеющихся Клиентов – вместо того чтобы выезжать на встречи с Клиентами и привлекать новых Клиентов?
- Производственные мощности часто остаются недозагруженными, а склад – полон?
- Продукция конкурентов продается лучше, даже когда она хуже или дороже, чем у Вас?
- Деятельность отдела продаж практически непрозрачна, трудно оценить работу отдельных сотрудников?
- Не удастся набрать сотрудников в отдел продаж?
- Менеджеры из отдела продаж периодически уходят к конкурентам, уводя за собою Клиентов? А Ваш бизнес снижает обороты и проигрывает в конкурентной войне?
- МАЛО КЛИЕНТОВ, МАЛО ЗАКАЗОВ, МАЛО ПРОДАЖ, МАЛО ДЕНЕГ!!!

Если хотя бы один из этих пунктов – о Вас или о Вашей компании, данный тренинг – это именно то, что Вам нужно!

Только профессиональный отдел продаж может стать настоящей опорой для бизнеса и защитой от конкурентов. Именно такой отдел продаж нужен Вам для того, чтобы завоевать рынок. Вы сможете построить такой отдел продаж в своем бизнесе с помощью авторской технологии Константина Бакшта.

Наш семинар проводит Константин Александрович Бакшт – ведущий эксперт в России и странах СНГ по построению профессиональных систем продаж и управлению продажами. За его плечами – 23 года личных продаж, 19 лет управления и ведения собственного бизнеса, 13-летний опыт бизнес-консультанта и бизнес-тренера. Его специализация – построение систем продаж B2B «под ключ» (более 300 реализованных проектов по России и странам СНГ).

Константин Бакшт – автор деловых бестселлеров «Построение отдела продаж: с “нуля” до максимальных результатов», «Боевые команды продаж», «Усиление продаж», «Продажи и производство: враги или партнеры?», «Большие контракты», «Вкус жизни», «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям», «Построение бизнеса услуг», «Ежедневник. Система Константина Бакшта» и «Охота за головами: эффективный набор кадров для первых лиц» (ИД «Питер», 2005–2014, тираж – более 350 тысяч экземпляров). Его статьи регулярно публикуются в бизнес-журналах «Эксперт», «Генеральный директор», «Б.О.С.С.», Chief, SmartMoney, «Маркетинг-менеджмент», «На стол руководителю», «Управление сбытом», «Коммерческий директор», «Деловой квартал», на сайтах e-executive.ru, headhunter.ru, improvement.ru. В качестве бизнес-эксперта Константин Бакшт выступает на телевидении, на каналах РБК ТВ, НТВ, RenTV.

Семинар «ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ для первых лиц» предназначен:

- для директоров и собственников бизнеса (желателен кворум, например три собственника

из трех);

- директоров и собственников + коммерческих директоров (директоров по развитию);
- директоров и собственников + коммерческих директоров + + начальников отделов продаж.

Ваша главная задача на семинаре – освоить и изучить эксклюзивную технологию Константина Бакшта: построение профессиональной системы продаж и совершенствование работы отделов продаж B2B. Эта технология весьма эффективна. Но простой ее не назовешь. По сложности внедрения можно сравнить с постановкой финансового менеджмента и бюджетирования на предприятии. С внедрением на производстве технологии manufacturing just-in-time или системы «тотального контроля качества» (TQM). Это не волшебная таблетка – проглотил, и готово! Технологию нужно сначала изучить, а потом внедрять. Сделать это в одиночку крайне тяжело. Значительно эффективнее, если это будет делать команда единомышленников.

В результате прохождения семинара Вы:

- узнаете, как осуществлять жесткое административное управление отделом продаж, и отработаете на практике проведение утренних оперативок;
- рассчитаете и оцените затраты, необходимые для создания отдела продаж;
- изучите, как и с помощью каких документов строится документооборот отдела продаж (все образцы документов будут предоставлены Вам в бумажном и электронном виде);
- разработаете оргструктуру отдела продаж и план построения отдела продаж;
- узнаете, как и для чего создаются коммерческий и клиентский отделы;
- освоите технологию разработки системы сдельной оплаты труда;
- познакомитесь со стратегиями межрегиональных продаж;
- научитесь, как побеждать в конкурентной борьбе и постоянно расширять долю рынка, принадлежащую Вашему предприятию;
- освоите технологию построения профессионального отдела продаж. Построение такого отдела продаж позволит Вам достичь таких трех целей, как:

1) гарантированный сбыт: отдел продаж ежемесячно должен обеспечивать оборот от уровня рентабельности (плюс 20–30 % сверху) до рекордного. Оборот никогда не должен опускаться ниже точки безубыточности – независимо от сезона/несезона, Клиентов, конкурентов, форс-мажоров;

2) независимость от кадров (от двух до четырех ключевых лиц): в профессиональной системе продаж от двух до четырех самых важных для продаж сотрудников могут быть

изъяты из бизнеса одновременно – без ощутимого спада продаж;

3) планируемое увеличение сбыта: отдел продаж должен выполнять поставленные перед ним задачи по увеличению доходов Компании.

Если Вы раздумываете, стоит ли тратить время, чтобы посетить тренинг, – задумайтесь о том, сколько лет понадобится Вам, чтобы прийти к этим знаниям самостоятельно!

Если Вы считаете, что плата за двухдневный курс слишком высока, сравните эту сумму с той, которую Вы уже потеряли из-за неэффективной работы отдела продаж! И с теми деньгами, которые будете продолжать терять по этой же причине... Разумный вывод может быть только один: нет смысла в том, чтобы идти по пути потерь!

Звоните нам прямо сейчас по телефонам +7 (495) 249-49-00, 8 (800) 100-18-16, и мы предоставим Вам любую интересующую Вас информацию о тренинге!

Тренинг «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»

Адрес: г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, вл. 40/12, деловой центр «Новь», корп. 8. Ст. м. «Комсомольская», «Красносельская», «Бауманская». Тел.: 8 (495) 249-49-00, 8 (800) 100-18-16. Сайт: [www.fif.ru](http://www.fif.ru). E-mail: [moscow@fif.ru](mailto:moscow@fif.ru)

Тренинг переговоров и продаж продвинутого профессионального уровня. Рассчитан прежде всего на опытных переговорщиков, руководителей продаж, директоров и собственников Компаний. На тех, у кого за плечами – многолетний опыт переговоров и продаж. И для кого участие в обычных тренингах продаж уже давно бесполезно.

Основную часть тренинга занимают жесткие переговорные рубки, под видео и в малых группах, и разбор полетов. Прорабатываются ТОЛЬКО наиболее сложные этапы переговоров: переговоры о цене, «дожим» сделок, защита от доминирования Клиента, борьба с «завтраками», «отжим» от конкурентов. Плюс к этому проводится углубленный анализ специфики работы с крупными корпоративными Заказчиками.

Тренинг предназначен для директоров, коммерческих директоров, руководителей отделов продаж и закупок, старших менеджеров. И других сотрудников Вашей Компании, которые профессионально занимаются ведением VIP-переговоров и крупными контрактами. Тренинг также может быть полезен для начинающих менеджеров по продажам. Но при этом НЕ ГАРАНТИРУЕТСЯ, что они поймут все происходящее на тренинге.

Темы программы

- «Структура работы с крупными контрактами».
- «Технологии выхода на Клиента».
- «Особенности проработки влиятельных лиц».

- «Стратегия ведения переговоров о цене».
- «Личные ограничения по сумме контракта».
- «“Отжим” Клиентов от конкурентов и защита своей клиентской базы».
- «Финальная стадия переговоров. “Дожим” крупных сделок».

ЦЕЛИ, которых Вы достигнете в результате участия в тренинге:

- реальное увеличение объема личных продаж и продаж Вашей Компании;
- снятие личных ограничений по сумме контракта и выход на новый уровень заключения контрактов;
- освоение технологий, позволяющих вести переговоры о большой цене и «дожимать» крупные сделки.

Важнейшей составной частью тренинга является отработка действий менеджеров в реальных ситуациях, возникающих в ходе переговоров:

- тренинг ухода от доминирования;
- тренинг жестких переговоров;
- тренинг отстройки от конкурентов;
- тренинг финального «дожима».

Ведущий тренинга – Константин Александрович Бакшт. За его плечами – 23 года личных продаж, 19 лет управления и ведения собственного бизнеса, 13-летний опыт бизнес-консультанта и бизнес-тренера. Его специализация – построение систем корпоративных продаж «под ключ» (более 300 реализованных проектов по России и странам СНГ). Константин Бакшт – автор деловых бестселлеров «Построение отдела продаж: с “нуля” до максимальных результатов», «Боевые команды продаж», «Усиление продаж», «Большие контракты», «Вкус жизни», «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям», «Построение бизнеса услуг», «Продажи и производство: враги или партнеры?» и «Охота за головами: эффективный набор кадров для первых лиц» (ИД «Питер», 2005–2014, тираж – более 350 тысяч экземпляров).

Позвоните нам по телефонам +7 (495) 249-49-00, 8 (800) 100-18-16, и мы предоставим Вам любую интересующую Вас информацию о тренинге!

План проведения тренинга «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»

Приложение 3. Цитаты в тему

Убежден, что худшее из того, что можно делать при помощи телефона, не нарушая закон, – это названивать незнакомым людям, пытаясь продать им то, в чем они абсолютно не нуждаются.

Майкл Льюис. «Покер лжецов»

In God we trust. Others pay cash.

Плакат на бензозаправке

Большинство людей упускают появившуюся возможность, потому что она бывает одета в комбинезон и с виду напоминает работу.

Томас Эдисон

Жизнь – это возможность. Воплотит ли ее человек или будет просто постепенно умирать – зависит только от него.

Бхагаван Шри Раджниш

Надежда – в Бозе, а сила – в руке.

Надпись на клинке гетмана Мазепы

Делай что должен, и будь что будет.

Рыцарский девиз

Все следует делать настолько простым, насколько это возможно, но не проще.

Альберт Эйнштейн

Большинство менеджеров слишком заняты, чтобы думать. Большинство менеджеров смотрят на себя как на бригадира, который задает темп работы для всей бригады.

В хорошо организованной корпорации внимания старших менеджеров заслуживают только сложные и неоднозначные вопросы.

Их работа – выявлять важные проблемы, с которыми организации придется иметь дело в будущем, помочь другим в выборе нужного решения и продумывать оптимальную структуру организации.

Питер Сенге. «Пятая дисциплина»

Если Вы не захотите проводить изменения, я гарантирую, что найдется кто-то, кто сделает это за Вас.

Джек Уэлч, бывший глава General Electric

Если Вы не знаете, куда идете, то, скорее всего, не попадете туда.

Из фильма «Форрест Гамп»

Прежде чем Вы решите, куда Вы хотите пойти и как Вы собираетесь туда добраться, убедитесь, что Вы точно знаете, где Вы находитесь сейчас.

Из китайских классиков

Разумный правитель озабочен поисками людей, а не делами правления.

Среди людей найти совершенство, конечно же, трудно, так что нужно решиться дать власть и использовать сильные стороны подданного.

Способы воздействия на честных и подлых разнятся: подлых следует стимулировать наградами и наказаниями, а честных – воздействием на моральное сознание.

Люй Бу-Вэй. «Весны и осени господина Люя»

Если накладываешь наказания на войска до того, как они стали преданы тебе, они не будут подчиняться. Если они не подчиняются, их будет трудно использовать. Если не накладываешь наказания после того, как войска стали преданны тебе, их нельзя использовать.

Поэтому, если командуешь ими с помощью гражданских методов и объединяешь их военными методами, это называется «уверенно схватить их».

Если приказы постоянно применяются для наставления людей, люди будут повиноваться. Если приказы применяются для наставления людей не постоянно, люди не будут повиноваться. Тот, чьи приказы постоянно выполняются, установил взаимопонимание между людьми.

Сунь Цзы. «Искусство войны»

Три самых лживых утверждения:

– Завтра утром я так же буду любить тебя, моя милая.

– Мы уже отправили причитающиеся Вам деньги.

– Я прибыл из центрального офиса (от руководства) для того, чтобы решить Ваши проблемы.

Страх за свою собственную шкуру делает человека очень внимательным, добросовестным и равнодушным.

Даниил Корецкий. «Антикиллер»

Менеджер о своей работе: «В этой игре можно быть либо мерзавцем по натуре, либо мерзавцем поневоле».

Из материалов курса BZR654 «Менеджмент» Открытого университета Великобритании

Всякая власть развращает, а абсолютная власть развращает абсолютно.

Лорд Актон

Последние восемь недель до президентских выборов имеют решающее значение. По крайней мере для выяснения того, кто, что и у кого украл.

Гор Видал. «1876»

Тот, кто крючок украл, будет смертью казнен.

Тот, кто царство украл, будет, конечно, князем.

У князя же в доме живут честь и идейность людей.

Сыма Цянь

Если Вам нужна верность, заведите себе кокер-спаниеля.

Майкл Льюис. «Покер лжецов»

Когда будешь проедать добро господина своего, ешь осторожно и двумя пальцами, дабы оно не застряло в горле. И когда будешь воровать, всегда делись с другими. Ибо помни – не дашь другим съесть на даник, сам не съешь на дирхем.

Кабус Наме

Богу не нужно получать, но людям нужно давать.

Роберт Кийосаки. «Богатый папа, бедный папа»

Иерархия потребностей по Лоуэту

Из книги «Словарь сатаны» Амброза Бирса

Безнаказанность. Богатство.

Будущее. Тот период времени, когда дела наши процветают, друзья нам верны и счастье наше обеспечено.

Вежливость. Самая приемлемая форма лицемерия.



**Забывчивость.** Дар Божий, ниспосланный должникам в возмещение за отобранную у них совесть.

**Злословить.** Злостно приписывать другому дурные поступки, которые сам не имел случая или искушения совершить.

**Знакомый.** Человек, которого мы знаем достаточно хорошо, чтобы занимать у него деньги, но недостаточно хорошо, чтобы давать ему займы.

**Карман.** Колыбель побуждений и могила совести. У женщин этот орган отсутствует; поэтому они действуют без побуждений, а совесть их, поскольку ей отказано в погребении, всегда жива и поверяет миру чужие грехи.

**Коммерция.** Сделки, в ходе которых А отбирает у Б товары, принадлежащие В, а Б в возмещение потери вытаскивает из кармана у Г деньги, принадлежащие Д.

**Обвинять.** Утверждать вину или порочность другого человека, как правило, с целью оправдать зло, которое мы ему причинили.

**Обдумывать.** Искать оправдания для уже принятого решения.

**Поздравление.** Вежливое проявление зависти.

**Поносить (за глаза).** Высказываться о том, каким вы находите человека, когда тот не может вас найти.

**Пушка.** Механизм, употребляемый для уточнения государственных границ.

**Рука.** Своеобразный инструмент, прицепленный к человеческому плечу и, как правило, запускаемый в чей-нибудь карман.

**Совет.** Самая мелкая монета из тех, что имеются в обращении.

**Советоваться.** Искать одобрения уже принятой линии поведения.

**Союз.** В международных отношениях – соглашение двух воров, руки которых так глубоко завязли друг у друга в карманах, что они уже не могут грабить третьего порознь.

**Спина.** Та часть тела вашего друга, которую вы можете созерцать, очутившись в беде.

**Спор.** Способ утвердить противников в их заблуждениях.

**Терпение.** Ослабленная форма отчаяния, замаскированная под добродетель.

**Успех.** Единственный непростительный грех по отношению к своему ближнему.

**Утешение.** Сознание, что человеку, более вас достойному, повезло меньше, чем вам.

Финансовая деятельность. Искусство или наука управлять доходами и ресурсами для пущей выгоды управляющего.

Цена. Стоимость плюс разумное вознаграждение за угрызения совести при назначении цены.

Честолюбие. Непреодолимое желание подвергнуться поруганию врагов при жизни и издевкам друзей после смерти.

Экономить. Покупать бочонок виски, который вам не нужен, за цену коровы, которая вам не по карману.