

Оглавление

| | |
|--|----|
| Как родилась идея этой книги. | 7 |
| Введение. | 9 |
| Глава 1 Какова ценность времени менеджера по продажам | 15 |
| Глава 2 Факторы, влияющие на управление временем в продажах | 27 |
| Глава 3 Отличие классического тайм-менеджмента от тайм-менеджмента для профессиональных продавцов | 33 |
| Глава 4 Тест для менеджера по продажам: поиск слабых мест и возможностей | 43 |
| Глава 5 Сколько времени вы на самом деле тратите на продажи | 47 |
| Глава 6 Чем вы на самом деле занимаетесь, когда не продаете | 51 |
| Глава 7 Разница между середнячками и чемпионами в продажах, а также главный секрет в управлении временем для менеджеров по продажам | 57 |

Глава 8

Расставляем приоритеты:
матрица временных активностей продавца 69

Глава 9

Как найти дополнительное время
для продаж81

Глава 10

Планирование рабочей недели
менеджера по продажам 89

Глава 11

Как избавиться от того,
что ворует ваше время 107

Глава 12

Как перестать тратить время
в автомобильных пробках. 125

Бонусная глава

Тайм-менеджмент и руководитель
отдела продаж 133

Об авторах 141

Как родилась идея этой книги

На семинарах и тренингах по продажам, которые мы, как бизнес-тренеры, проводим по всей России и ближнему зарубежью, нам часто задают один и тот же вопрос: «Какой самый быстрый способ увеличить продажи?» Обычно отвечаем на него словами одного из самых дорогих в мире консультантов по продажам и маркетингу Дэна Кеннеди:

Самый быстрый способ для профессионального продавца удвоить свои продажи — это удвоить количество времени, которое вы фактически тратите на продажи.

В ответ на это мы чаще всего слышим от аудитории, что увеличить время на продажи и, соответственно, личную эффективность и результативность процесса личных продаж невозможно, поскольку менеджеры и так работают на пределе. Второй вариант возражения обычно звучит так: «А мы не знаем, как это сделать...»

Будучи профессионалами в маркетинге и продажах, мы никогда не считали себя большими специалистами в области управления временем. Поэтому, вместо того чтобы давать какие-то рекомендации, мы просто советовали своим студентам читать клас-

сические работы по тайм-менеджменту. Однако многие тут же сообщали нам, что уже читали подобные книги и что они абсолютно не годятся для решения проблем менеджера по продажам.

Менеджер по продажам не может запланировать свою неделю по блокам времени и следовать этому плану. В области продаж возникает слишком много факторов, влияющих на процесс управления временем. Например, в силу специфики работы многие продавцы вынуждены реагировать на срочные и критические запросы клиентов, и какое-либо жесткое планирование времени в такой ситуации становится просто невозможным.

Мы изучили полки книжных магазинов и с удивлением обнаружили, что книг, рассказывающих о том, как профессиональному продавцу удвоить эффективность за счет управления своим временем, процессом продаж и своей жизнью в целом, просто нет.

И мы решили восполнить этот пробел. Результат нашей совместной работы — перед вами.

Для простоты восприятия книга написана от первого лица.

Введение

Что такое удвоение личной эффективности для профессионального менеджера по продажам?

Это оптимизация процессов, процедур, действий, в результате которых максимально возможное время будет тратиться на заключение максимально прибыльных сделок.

Управление временем продавца идет по трем направлениям:

- планирование встреч, звонков, презентаций и т. п.;
- правильная квалификация клиентов, в том числе потенциальных, — иными словами, следует определить, на кого из клиентов не нужно тратить свое время, а кому, наоборот, стоит уделить особое внимание;
- делегирование любых действий, не относящихся к продажам.

Соблюдение этих трех правил уже позволит вам, как профессиональному продавцу, серьезно увеличить свои продажи. Есть множество примеров, когда менеджеры по продажам удваивали объем реализации за три месяца только с помощью должного управления собой и своим временем.

Если вы только начинаете карьеру продавца и у вас не очень много клиентов, вам может показаться, что

управление временем на этом этапе не так уж важно. Но это ошибка: даже если клиентов и встреч у вас немного, все равно начинайте использовать принципы управления временем уже сейчас, чтобы это переросло в привычку. Если вы отложите внедрение этих принципов «на потом», то позже, когда вас засосет рутина и захлестнет поток клиентов, перестроиться и внедрить правила управления временем в вашу жизнь будет намного сложнее. Где бы вы ни работали: в продаже услуг или сложного оборудования, в продажах с длинным или коротким циклом сделки, в продажах B2B или B2C — принципы, описанные в этой книге, помогут вам найти дополнительное время для продаж.

Для человека, занятого в продажах, именно время играет критическую роль. Поиск потенциальных клиентов, презентации, встречи, переговоры, закрытие сделки, дальнейшее обслуживание клиентов — все это функции, зависящие от времени, от его наличия или отсутствия. Профессиональному продавцу необходимо инвестировать время в то, что приносит ему и его работодателю наибольший доход. Вы должны научиться тратить свое время только на то, что приносит продажи, сделки и прибыль. В этом вам и поможет книга, которую вы держите в руках. С ее помощью вы научитесь планировать свое время, правильно расставлять приоритеты и максимизировать результаты. Вы сможете «создавать время» для дополнительных действий, направленных на увеличение продаж. Вы получите в руки оружие против врагов всякого дела: нежелания, лени, откладывания, промедления.

Если вы читаете сейчас эту книгу, то, скорее всего, вы — профессиональный менеджер по продажам. Так же, как и вы, я профессиональный продавец. Я продавал и продаю каждый день. Я начал продавать в возрасте 15 лет. Продавал микросхемы, стройматериалы, канцтовары, услуги типографии и рекламного агентства. Сегодня я продаю свои тренинги и семинары по продажам и маркетингу, продаю в Москве и по всей России.

Нас с вами объединяет еще кое-что: и у вас, и у меня есть всего 168 часов в неделю. Ни минутой больше. И у меня, и у вас — 7 дней в неделю. У каждого из нас в сутках всего 24 часа. И ни вы, ни я не можем взять время взаймы у коллеги, начальника или соседа по лестничной клетке.

Разница лишь в том, как мы распоряжаемся этим временем. Вы, как менеджер по продажам, начинаете неделю с чистой таблицей, рассчитанной на стандартные 40 рабочих часов. Может показаться, что это значительное время для активной работы. Однако мало у кого получается использовать это время с эффективностью 100%, то есть заниматься только самой важной задачей менеджера по продажам — задачей эффективно продавать.

Возможно, вы скажете, что уже и так неплохо управляетесь со своим временем. Так считают почти все менеджеры по продажам. Однако мой личный опыт управления отделом продаж говорит об обратном. Наблюдения показывают, что люди, работающие в продажах, обычно говорят, что управляют своим временем, а на самом деле **ВООБЩЕ** не делают этого.

Из этой книги вы узнаете о системном подходе к управлению временем в продажах. Это не управление ради управления. Это возможность находить больше времени для продаж, чтобы в итоге зарабатывать больше и больше. Прочитав эту книгу, вы узнаете, как правильно координировать и комбинировать те или иные методы продаж — телефонное общение, первые визиты, письменные обращения и личные встречи, узнаете, как собирать известные вам инструменты в единую систему получения прибыли.

Книга, которую вы держите в руках, написана специально для менеджеров по продажам. Польза от нее очевидна: правильно распределяя свое время, профессионал в области продаж заработает гораздо больше денег.

В этой книге содержатся не теории, а примеры из жизни, реальной практики профессиональных продавцов. Обещаю, что после прочтения этой книги вы легко найдете еще немного дополнительного времени на продажи, и это серьезно повлияет на ваши результаты. Вам нужно всего лишь потратить пару часов на чтение.

Итак.

Это первая книга (по крайней мере на русском языке), описывающая, как именно менеджер по продажам должен управлять собой, своими действиями, клиентами и сделками. Эта система тайм-менеджмента разработана и описана специально для профессиональных продавцов.

Книга написана практикующими продавцами, а не теоретиками.

Это небольшая, очень простая для чтения и в то же время очень результативная книга.

Каждая идея, изложенная в этой книге, опробована на практике, проверена на нашем опыте и на опыте других профессиональных продавцов. Таких же, как вы.

Надеюсь, что вы возьмете для себя идеи, описанные в книге, и будете их использовать. Использовать для достижения успеха в продажах. Чтобы помочь вам максимально быстро внедрить прочитанное, в конце каждой главы размещены задания. Выполните их по ходу чтения, и вы получите полную картину того, что именно вам нужно изменить в своем процессе управления временем.

Не имеет значения, кто вы: занимаетесь продажами последние 20 лет и полны опыта и уверенности или совсем неопытны и собираетесь на столь важную первую встречу с клиентом, вы можете заставить работать на вас все принципы, описанные в книге, и благодаря им получать лучший результат.

Если вы будете работать усерднее — это хорошо. Благодаря этой книге вы добавите к усердию качество и значительно улучшите свои показатели. А если усердие и качество будут поддержаны малой толикой таланта, вы обязательно станете лучшим в своем бизнесе.

Какова ценность времени менеджера по продажам

Фундамент для успешного управления временем в продажах — понимание ценности вашего времени. Пока вы не научитесь ценить время и не поймете ту критическую роль, которую оно играет в вашем жизненном и карьерном успехе, вы не научитесь управлять своим временем по-настоящему профессионально. До тех пор, пока вы ЭМОЦИОНАЛЬНО (а не логически) не оцените тот потенциал, который заложен в тайм-менеджменте для продавца, вы не сможете полноценно контролировать свое время.

Какова же ценность времени продавца? И каков потенциал развития? Это зависит от вашей конкретной ситуации.

Вот важные факторы, влияющие на ценность вашего времени:

- какая у вас компания;
- что вы продаете: товар или услугу;
- какова длительность цикла сделки;

- каков объем административной работы, необходимой для поддержания продаж;
- как построено послепродажное сопровождение клиентов;
- каков стиль руководства вашего начальника;
- как работают другие вовлеченные в процесс продаж стороны;
- есть ли у вас технологии и системы продаж и т. п.

Затеряться в этих факторах очень просто, поэтому для начала предлагаю провести беглый обзор ценности вашего времени.

Первое и самое очевидное, о чем хочется сказать здесь: время — действительно деньги. **К сожалению, чаще всего — упущенные деньги.**

Если вы зарабатываете 50 000 рублей в месяц, каждый час вашей работы стоит чуть больше 300 рублей. Каждая минута — около 5 рублей. И если вы упустите хотя бы один час в день, то за год вы потеряете около 75 000 рублей.

При месячном доходе 100 000 рублей каждый час стоит уже более 600 рублей. Один час в день потраченного впустую времени обойдется вам в 150 000 рублей в год.

Каждый год. СТО ПЯТЬДЕСЯТ ТЫСЯЧ.

Годовой доход среднего рабочего где-нибудь в регионе.

СТО ПЯТЬДЕСЯТ ТЫСЯЧ. Каждый год. Один час в день.

Так стоит ли тратить рабочее время продавца на треп с коллегами, на компьютерные игры, на па-

сянсы? Посчитайте, сколько денег таким образом вы теряете каждый год!

При месячном доходе 250 000 рублей ваша минута стоит 25 рублей. А пустая трата хотя бы одного часа в день обойдется вам... (вы действительно готовы это прочитать?) в 375 000 рублей в год.

Машина С-класса в стандартной комплектации, десятая часть вашего ипотечного взноса, год безбедной жизни где-нибудь в Таиланде!

Всего ОДИН ЧАС В ДЕНЬ!

Даже поверхностный взгляд на ситуацию позволяет понять, сколько денег вы теряете, впустую убивая время. Но если посмотреть на это глубже, то окажется, что на самом деле минута вашего времени стоит еще дороже. И вот почему.

Вы оперируете восьмичасовым рабочим днем. Но ни один человек не работает на протяжении этих восьми часов с максимальной отдачей и эффективностью. В среднем из трех часов мы продуктивно работаем в течение одного часа. Поэтому для расчетов ваших потерь правильнее взять стоимость «продуктивного» часа. Его стоимость окажется выше примерно в три раза (если брать по приведенным расчетам). А значит, втрое вырастет и стоимость каждой потерянной вами минуты.

К несчастью, и это еще не все.

Было ли у вас такое, что вы делали что-то не то, не в то время, не по тем причинам и, может быть, не с теми людьми? Вы понимаете, что нужно делать все наоборот, но... У меня такое было, и не раз.

И здесь в наши простые расчеты вмешиваются понятия **упущенные возможности** и **стоимость воз-**

возможности. Иными словами: является ли то, чем я занимаюсь в данный момент, лучшей из имеющихся у меня альтернатив? Например, у вас есть клиент А, клиент Б, клиент В. С кем из них встречаться, если на этой неделе вы можете поехать только к одному?

Представьте, что у вас есть возможность вложить свои деньги на выбор в три банка: в первом ставка — 3% годовых, во втором — 6%, в третьем — 9%. В каждом из этих банков вклады застрахованы, и банки одинаково надежны. Риска никакого нет, деньги точно не потеряешь. В какой из этих банков вы вложите деньги?

Естественно самым разумным решением будет третий банк. Тот, в котором доход составляет 9% в год.

Вкладывая деньги, мы всегда выбираем максимально выгодные для нас условия. Однако, вкладывая свое время, многие профессиональные продавцы поступают с точностью до наоборот. Они выбирают банк с «минимальной ставкой», тратя время на малоперспективных клиентов, вместо того чтобы вкладываться в самых прибыльных. Есть масса клиентов, которые способны отнять у вас бесконечное количество времени. А сколько вы получите, отдавая свое время им? Всегда принимайте во внимание стоимость упущенных возможностей и потенциал клиентов, на которых тратите время.

Выбирайте лучшую из альтернатив. Если благодаря какому-то клиенту вы делаете 10% вашего годового плана по продажам — можете смело тратить на него 10% своего рабочего времени. Но если среди ваших клиентов есть чрезмерно общительный и на-

вязчивый, покупающий у вас на смешную сумму, мой вам совет: «подарите» этого покупателя малоопытному коллеге (он в отличие от вас не купил эту книгу, а поэтому с радостью займется этой неблагодарной работой). А еще лучше — сделайте широкий жест и «подарите» этого клиента конкурентам. Пусть конкуренты разоряются от того, что будут тратить бесконечное количество времени на общение непонятно с кем. А вы, напротив, развяжете себе руки для работы с более прибыльными клиентами.

Если вас тянет взяться за любой заказ — вы уязвимы. Умейте определять, на кого из клиентов стоит тратить свое время, а на кого — нет. Станьте более жестким в вопросах оценки, защиты и инвестирования вашего времени.

Следующее понятие, о котором нужно сказать отдельно, — это **стоимость вашей физической и эмоциональной энергии**. Вспомните о времени, проведенном в автомобильных пробках, о том, как перedelывали работу за кем-то другим (да лучше б я сам это сделал!), о бестолковых переговорах по телефону... Список можно продолжать бесконечно.

Во время любой малопродуктивной или непродуктивной деятельности вы расходуете свою энергию. Вы расходуете свои настрой и здоровье. Физическую и эмоциональную энергию очень легко потерять и очень тяжело восстанавливать. Сохранение энергии в целях ее правильного использования — ключевой навык для достижения высокой продуктивности. На тему восстановления энергии написано довольно много (например, можете почитать книгу Тони Шварца и Джима Лоэра «На все

сто!»), и я не буду подробно касаться здесь этой важной темы.

Но есть простой принцип, применимый всегда и везде: каждые полтора часа устраивайте себе перерыв на 15 минут, чтобы «отойти от дел», походить, попить воды. Делайте этот перерыв, даже если вам совершенно не хочется его делать. Делайте его, даже если вам кажется, что вы могли бы проработать еще 5 часов без перерыва. Во время этого перерыва старайтесь покинуть рабочее место: так вам легче будет «перезагрузить мозг». Старайтесь в каждый такой перерыв что-нибудь съесть, чтобы поддерживать стабильный уровень сахара в крови.

Огромной проблемой продавцов, на которую вступую тратится бесконечное количество эмоциональной энергии, являются беседы с людьми, которые не могут сказать ни «да» ни «нет». Это могут быть люди, которые не вправе принимать решения о покупке. Это могут быть люди, которые не хотят принимать решение о покупке, которые вообще не собираются ничего покупать у вас. Они могут по какой-то причине очень мило общаться с вами, но все усилия, потраченные на них, — ваши прямые потери.

Тратьте время только на людей, которые могут принимать решения. Всегда задавайте вашим партнерам вопросы: «Как выглядит система принятия решений в вашей компании?» или «С кем еще вам нужно будет посоветоваться по вопросу данной покупки?». Человек, который сам не принимает решений, в лучшем случае способен просто потратить ваше время и заставить вас еще раз встречаться с теми людьми, которые решение принимают. В худ-

шем случае такой человек просто вытянет из вас кучу энергии и при этом ничего не купит. Он ни на один сантиметр не продвинет вашу сделку, заставив вас терять драгоценные ресурсы.

Есть еще один термин, который я хочу ввести и который важен для вас как для менеджера по продажам, — **стоимость демотивации**. Это время, потраченное на бесплодные попытки получить заказ. Например, вы участвуете в каком-то тендере и не выигрываете его. Вы получаете «пшик», потратив время и силы на этап квалификации, бумажную работу, переговоры, встречи, изменение приоритетов в своей деятельности.

Когда продавцу говорят «нет», многие (особенно начинающие) продавцы принимают это очень близко к сердцу. В результате процесс продажи для сотрудника становится очень болезненным, ведь в продажах гораздо чаще встречается отказ, чем согласие. Отказ причиняет боль, и продавцы инстинктивно, подсознательно начинают делать все, чтобы исключить саму возможность возникновения неприятной ситуации. Вместо холодных звонков появляются «важные документы», создается видимость активной работы, сотрудник начинает избегать сначала жестких, а потом и любых клиентов, становится медлительным, перестраховывается, предпочитает вообще не заниматься продажами.

Подсознательный страх получить очередную порцию негативных эмоций в результате отказа берет верх над здравым смыслом. В итоге такой продавец становится жертвой формулы: «отказы → плохое настроение → избегание боли от отказов → из-

бегание поиска новых клиентов → отсутствие продаж → неизбежное увольнение».

Отказ — это большая проблема в работе продавца. Я заключил множество сделок, но я получил и бесконечное множество отказов. Однажды меня просто выгнали из офиса прямо во время моей презентации. Я тогда просто сказал себе: «Ну что ж. Значит, сейчас то, что я предлагаю, им не нужно. Я пойду искать других». Именно так нужно реагировать на любой отказ. Если бы я принимал каждый случай «нет» близко к сердцу, то давно бы умер от сердечного приступа, вызванного избытком переживаний.

Контроль над вашими собственными эмоциональными откликами на отказ — важнейшая составляющая в управлении временем продавца. Когда кто-либо не желает (или по разным причинам не в состоянии) принять ваше суперпредложение, это не причина для депрессии или демотивирующей обиды. Отстранитесь от этого.

Вы и сами часто отказываете тем, кто пытается продать вам что-либо. Вы не хотите показаться продавцу глупыми, импульсивными или бесхитростными, если скажете «да» слишком быстро. Сколько раз вы сами при приближении к вам продавца в магазине автоматически говорили «Нет, спасибо, я просто смотрю»?

Поставьте себя на место покупателя, посмотрите на ситуацию его глазами. В этом случае вы поймете, что отказы — это неминуемая составная часть продаж, часть профессии. Глупо из-за чьего-то «нет» опустить руки и перестать следовать плану, который у вас есть. Вы, ваш продукт и ваша компания

не могут нравиться всем. «Beatles» нравятся не всем, Иисус Христос нравится не всем. Так что все в порядке.

Не стоит переживать из-за того, что вы кому-то не нужны. Ищите тех, кто без вас жить не сможет. Вы обязательно найдете еще своих покупателей. В самом начале этой главы я говорил о стоимости вашего рабочего часа. Так есть ли смысл тратить бесценное время на пустые переживания и рефлексии? Не лучше ли вместо этого сконцентрироваться на том, что может принести вам результат?

ЗАДАНИЯ

1. Посчитайте среднюю стоимость продуктивной минуты вашего рабочего дня. Формула для подсчета: желаемый заработок за месяц разделите на количество рабочих часов в месяце (например, 21 день \times 8 = 168 часов). Умножьте то, что получилось, на три (предполагая, что из трех часов продуктивен только один), получив таким образом стоимость продуктивного часа. Потом разделите стоимость часа на 60 минут. В итоге вы получите стоимость минуты вашего времени.

$$\begin{array}{l} \text{Стоимость} \\ \text{продуктивной минуты} \\ \text{времени} \end{array} = \frac{\left(\frac{\$}{168}\right) \times 3}{60}$$

2. Посчитайте и запишите, сколько денег вы недополучите (для меня «недополучить» означает «потерять») за год, если будете тратить хотя бы 1 час в день на бестолковые дела вроде болтовни с коллегами, компьютерные игры, чтение журналов и «прогулок» по Интернету.
3. Повесьте на рабочем месте листок со стоимостью вашего рабочего времени. Пусть он служит для вас напоминанием.
4. Перечислите минимум три возможности, которые у вас есть на этой неделе, и определите, стоимость какой из них наиболее высокая.
5. Вспомните, когда вы тратили время на общение с клиентом, который не говорил вам ни

«да», ни «нет». Чем это закончилось? Сколько времени вы потратили на него? Какова стоимость потраченного на этого заказчика времени? Окупилось ли это время? Была ли у вас лучшая альтернатива использования потраченного на этого клиента времени?

6. Вспомните случай, когда вы сильно расстроились из-за отказа клиента. Сколько времени вы потеряли из-за этих переживаний? Какова стоимость этого времени? А теперь подумайте, что-нибудь изменилось в лучшую сторону из-за ваших переживаний? Нет? Так, может, впредь не стоит переживать?

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru