Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ 7

К ЧИТАТЕЛЮ 9

1. ЗАПУСК СИСТЕМЫ 15

Старое и новое 15

Рабочие места 16

Стандартная документация 17

Первый месяц 19

Обучение в процессе работы 21

2. НАБОР СОТРУДНИКОВ 25

Расчет времени 26

Этапы набора 27

Объявление 28

Ответы на звонки 31

Приглашение соискателей 33

Собеседование 36

3. ОБУЧЕНИЕ 49

Тренинг «холодного звонка» 50

Утренняя планерка и «полевой» тренинг 55

Тренинг «Проведение первой встречи» 57

Тренинг «Работа с возражениями» 60

Тренинг «Переговоры о цене».....68

Система внутрикорпоративного обучения.....81

4. СТАНДАРТЫ ВЕДЕНИЯ
КОММЕРЧЕСКОЙ РАБОТЫ.....85

Количество звонков и встреч.....85

**Рабочий график
и планирование рабочего времени.** 87

Работа с существующими клиентами 88

**Стандарты работы начальника
отдела продаж**.....89

Развитие стандартов 93

5. МАТЕРИАЛЬНОЕ И МОРАЛЬНОЕ ПООЩРЕНИЕ.....95

Схема вознаграждения 95

Премии и бонусы.....98

Разработка системы сдельной оплаты 101

Распространенные ошибки..... 108

Моральное поощрение..... 109

6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ.....111

Функции начальника отдела.....111

Планерки и совещания.....114

Регламент 116
Каким не должен быть регламент 119
Регламент решения вопроса 122
Типичные ошибки и как их избежать 124
Эффективность собрания 125

7. РЕЗУЛЬТАТЫ 129

ПРИЛОЖЕНИЯ 136

Никакой скучной теории!
Максимум полезной и наглядной информации!
Реальные примеры успешной работы!
Только лучшие технологии, проверенные решения и новые идеи,
которые будут работать на вас!

Предисловие

Кто бы и как бы ни ругал бизнес, в частности продажи, за пренебрежение любыми ценностями, кроме материальных, — эта разновидность отношений между людьми остается одной из самых открытых: почти все и почти везде преследуют свои интересы, но только в бизнесе этого никто не скрывает!

Часто получение желаемого связано с изъятием того же у оппонента. Но, как видно, правильно настроенные деловые отношения позволяют обрести выгоды всем участникам переговоров. Здесь мы ставим крест на слове «оппонент» и заменяем его на дружественное — «партнер».

Продажи — это не всегда большая дружба, но это точно не война! Мой собственный опыт постоянно указывал мне на прямую связь между этим правилом и величиной моего дохода от продаж. Поэтому для меня самым ценным в умении продавать является способность сотворить из покупателя партнера и предложить ему добровольно оставаться в этом образе как можно дольше. Желательно — вечно! Причем партнер должен стать ответственным, и еще — он должен принимать решения!

Но что делать, если некоторые покупатели с большим трудом соглашаются на партнерство и ответственность? Ответа два: 1) в поисках решения экс-

периментировать самостоятельно, и 2) занять опыт у тех, кто готов им поделиться и кому мы доверяем. Если заимствование происходит в формате тренинга, опыт и энергетика эксперта имеют определяющее значение.

Ольга Семеновна Полещук — бизнес-эксперт, которому я доверяю. Прежде всего потому, что в данном случае огромный практический опыт эксперта может быть адаптирован к специфике моей работы: я *успешно* использую полученные рекомендации. Но самое главное для меня здесь в том, что мои собственные сомнения в условиях тренинга находят выход в качестве стремления сделать что-то по-новому, решить типовые задачи нестандартно. А для меня, как для человека с зачатками творческого подхода во всем, эффективные нестандартные шаги — это основа мотивации в профессии.

В определенном смысле работа О. С. Полещук — это заправка энергией, поднимающей на движение к ранее недоступным профессиональным целям. Могу сказать, что для меня это первично и важнее тех самых материальных ценностей, с которых я начал. Я благодарю бизнес-эксперта не только за то, что мне отвечают на вопрос «как?», но и за то, что помогают не упускать из вида ответ на вопрос «зачем?». И пока мне нравятся ответы на эти вопросы, я намерен профессионально расти и по возможности побуждать к этому окружающих. Есть ли большее, чего можно ждать от общения с профессионалом?!

Виктор Грибашев,
заместитель директора по развитию компании
«Технологии бизнес-систем»

К читателю

Только продажи приносят деньги — все остальное требует денег.

Многие говорят, что продажи — это искусство и что для продаж нужно вдохновение. Безусловно, они правы. Но правы и те, кто утверждает, что продажи — это каждодневный и довольно-таки однообразный труд, а главные качества продавца — аккуратность и высокая работоспособность. Опыт — такая же обязательная составляющая искусства продаж, как и вдохновение, а он приобретается только в ходе практической работы. Жаль, конечно, если продавец равнодушен к своему делу, — тогда он будет страдать от необходимости многократно повторять одно и то же и никогда не добьется таких результатов, каких достигают сотрудники, не просто умеющие, а по-настоящему любящие продавать. Тот, кто увлечен работой, не чувствует скуки, выполняя рутинные операции, а компания получает от такого продавца значительно больше, так что выигрывают все. Но выход на этот уровень невозможен без хорошего владения техническими навыками, без строгой дисциплины и четкой организации — без того, что я называю *системным подходом к продажам*.

На протяжении последних пяти лет я консультировала предприятия самых разных отраслей и направле-

ний, помогая им выстраивать эффективную систему продаж на основе передовых методик организации и управления. Суть этой системы, если говорить совсем коротко, заключается в стандартизации всей работы отдела продаж, причем в стандарт заложена высокая интенсивность работы. Стандартизация помогает решить важнейшую проблему — кадровую. Компания, реализовавшая системный подход, не нуждается в дефицитных специалистах по продажам (которых, замечу, не готовит ни один вуз страны), а может, как «Макдоналдс», набирать людей без квалификации и обучать их всему необходимому. От новых сотрудников требуется только готовность выполнять требования стандарта, а это значит — много работать и постоянно учиться. Проверено практикой: включенные в систему, такие люди начинают показывать поистине фантастические результаты.

Вот небольшой пример.

Однажды к нам обратилась компания, которая уже три года с большим успехом действовала на рынке. Она начала с одного торгового зала, через год открыла второй, удвоив свои обороты, а еще через год основала филиалы в двух близлежащих городах, и обороты вновь увеличились в два раза, хотя один из филиалов столкнулся с серьезной конкуренцией и устоял не без труда. Чтобы развитие компании не замедлялось, ее владелец задумал организовать отдел активных продаж, а для этого пригласил команду профессионалов. Мы — консультанты по продажам — должны были убедить сотрудников компании, что научим их, как сотворить чудеса, — при условии, что они согласятся работать столько, сколько потребуется, забыв о трудовом кодексе.

Встреча консультантов и сотрудников началась в десять утра и продолжалась — с одним небольшим перерывом на перекус — до восьми вечера. Сначала со-

трудники смотрели на консультантов с подозрением и опаской, задавали недоверчивые вопросы, но к вечеру их сомнения рассеялись, и все дружно заявили, что готовы работать по-новому. Обещанное чудо не заставило себя ждать: за следующий год объем продаж нашего клиента вырос не вдвое, как планировал владелец, а в шесть раз! (Кто не верит — пишите мне на адрес poleshukos@mail.ru или books-avtor@mail.ru, и я пришлю рекомендательное письмо от заказчика, подтверждающее изложенные факты!)

Описанный случай, конечно, не рядовой — применение системы продаж происходило в особо благоприятных рыночных условиях. Но обратите внимание: об истинной емкости рынка никто не догадывался. Очень часто она выше, чем кажется на первый взгляд, и вполне вероятно, что это и в вашем случае так. Предлагаю вам прямо сейчас проверить, способен ли системный подход поднять уровень продаж вашей компании. Для этого воспользуйтесь тестовой анкетой, приведенной в приложении 1.

Правильно организованная система продаж особенно важна, когда предприятие работает с корпоративными клиентами, т. е. когда сделок сравнительно немного, зато в каждой из них заложены большие деньги. Здесь нельзя ждать, пока клиент придет (или хотя бы позвонит) в компанию, — необходимо находить потенциальных клиентов, обращаться к ним с коммерческими предложениями, убеждать их. И чтобы эта работа была эффективной, она должна вестись постоянно, систематически и в соответствии со строго определенными стандартами.

Ваше предприятие переживает тяжелые времена — никто не хочет покупать ваши продукты (или услуги)? Конечно, кризис ударил по всем, но попробуйте им воспользоваться. Убедитесь (с помощью приложения 1), что система продаж принесет вам пользу, и разместите

в Интернете объявление о вакансии. Через десять дней (или даже скорее — в кризисный период активность соискателей возрастает) проведите собеседование и наберите себе сотрудников, которые сумеют не просто активизировать продажи, а вывести их на качественно более высокий уровень. Из этой книги вы узнаете, по каким критериям отбирать подходящих сотрудников в отдел активных продаж, чему и как их учить. Я расскажу также о том, как рассчитывать план для отдела, управлять его работой и контролировать выполнение плановых заданий, опишу систему оплаты и дополнительные формы поощрения сотрудников.

Я — практик и не люблю длинных теоретических рассуждений, поэтому начну сразу с создания нового отдела продаж — этой теме посвящена первая глава. В главах 2 и 3 я подробно остановлюсь соответственно на наборе и обучении сотрудников (что касается набора, то методика, представленная в главе 2, универсальна и подходит не только для коммерческих представителей, но и для многих других специальностей). Глава 4 рассказывает о главном элементе системного подхода — стандартах, которые не дают коммерсантам расслабляться и заставляют их постоянно искать (и успешно находить) новых клиентов. Глава 5 познакомит вас с принципами оплаты труда и премирования, из главы 6 вы узнаете о том, как управлять текущей работой отдела, а в главе 7 мы подведем краткий итог. В приложениях вы найдете разнообразные вспомогательные материалы — образцы документов, тесты (с первым из них вы уже встретились), схемы, — которые наверняка будут полезны вам при построении системы продаж.

Методики организации и управления, о которых рассказывает книга, ориентированы на практическую работу и очень гибки. Они легко приспосабливаются к постоянно меняющимся экономическим условиям,

а кроме того, сфера их применения не ограничена одними лишь продажами. Мой личный опыт включает и конструирование новых моделей, таких как соединение телефонных продаж с системой командировок, и внедрение элементов работы торговых представителей в деятельность другого отдела — например, рекламного. Компании, с которыми я работала, могут подтвердить, что правильно организованный систематический поиск клиентов способен вывести компанию на новый уровень продаж, а систематический поиск партнеров позволяет развить полномасштабную партнерскую сеть там, где, казалось бы, нет ни одной фирмы, заинтересованной в сотрудничестве.

Мне нравятся результаты, которые получают компании после моих консультаций и тренингов. Мне нравится, когда менеджеры, вооруженные новыми идеями, находят пути решения сложных задач. Мне нравится участвовать в экспериментах, и я люблю смелых руководителей, готовых внедрять свежие, нестандартные решения. Мне нравится, что мои знания и опыт помогают другим людям стать сильнее.

1

Запуск системы

Старое и новое

Итак, решено: вы создаете отдел активных продаж. Сразу замечу: если у вас уже есть продуктивно работающий отдел продаж, его вовсе не требуется ни ликвидировать, ни переформировывать. Просто переименуйте его в клиентский отдел и ограничьте его задачи обслуживанием постоянной клиентской базы, поддержанием и развитием уже имеющихся у компании связей. Поиском новых клиентов будет заниматься отдельная структурная единица — отдел активных продаж — со своим кругом задач и своей мотивационной схемой. Есть примеры, когда дополнительно организовывался еще и отдел привлечения и обслуживания крупных (VIP) клиентов.

Обратите внимание на то, что менеджеры клиентского отдела и отдела активных продаж не должны сидеть в одной комнате и лучше разместить их подальше друг от друга. (Кстати, работа менеджеров по активным продажам возможна и в режиме домашнего офиса; мы коснемся этого варианта в следующей главе.) Разделение нужно для того, чтобы новые клиенты, пришедшие в компанию сами (по рекламе или рекомендации), попадали не к «активникам», а в клиентский

отдел. Задача «активников» — прорабатывать рынок в поисках новых клиентов.

Разумеется, вновь созданный отдел должен работать в тесном контакте с уже существующими подразделениями, получать от них поддержку, а позднее поддерживать их. Поэтому продумайте меры по сплачиванию команды.

При преобразовании старого отдела продаж в клиентский отдел определите, какие клиенты останутся за ним. Учитывайте их масштаб, возможно — регион (например, если продажи осуществляются по телефону на территории всей страны), а иногда и индивидуальные привязанности. Скажем, руководитель отдела снабжения такой-то фирмы желает работать только с Валей — может быть, стоит пойти ему навстречу, а может быть, нет — все зависит от конкретной ситуации. Если руководитель продаж лично общался с каждым клиентом, ему несложно будет распределить базу. Важно сделать это так, чтобы у старых менеджеров сложилось положительное отношение к будущим изменениям.

Для создания отдела активных продаж в первую очередь, конечно, понадобятся люди — их необходимо будет набрать. О том, как проводится набор, подробно рассказывается в главе 2. К приходу новых сотрудников нужно подготовить для них рабочие места и документацию, описывающую стандарты, которым будет подчиняться работа отдела с первого дня его существования, а также спланировать обучение.

Рабочие места

Как уже говорилось, отделу понадобится своя комната (15–25 м^2). Оборудовать ее можно для начала не слишком комфортно — для команды из пяти человек вполне хватит двух столов, двух компьютеров и трех теле-

фонов, считая факс. В ряде проектов такие команды начинали и с одного компьютера. В «компьютерном голоде» есть свои плюсы, так как он заставляет коммерсанта использовать технику только по прямому назначению — для нахождения контактной информации потенциальных клиентов и рассылки коммерческих предложений, — не отвлекаясь на личную переписку, игры и т. п. Сотрудники вынуждены составлять график работы за компьютером, который их дополнительно дисциплинирует и мобилизует.

Главное же — позаботьтесь о том, чтобы в комнате было достаточно стульев: по одному на сотрудника плюс еще два для руководителей, которые будут приходить на собрания отдела.

Стандартная документация

В первый день необходимо объяснить сотрудникам нового отдела, что отныне они будут работать по таким-то и таким-то правилам, независимо от того, как было раньше. Эти правила вы должны подготовить заранее в форме должностных инструкций, схем и образцов документов.

Вот общий перечень документации, которая вам потребуется:

- Задачи коммерсанта — список задач, которые обязан выполнять менеджер отдела продаж. В случае двух отделов продаж эти списки для них будут разными.
- Статистика коммерческой работы (под каждый отдел своя форма): фиксируется число звонков встреч, счетов, сумма проплат и т. д. за истекший день. Заполняется работником перед проведением ежедневной планерки.
- Схема «холодного» контакта по телефону — пошаговое описание вступления в контакт с ключевым

и неключевым лицом, включая ответы на самые частые возражения при первом контакте.

- Схема обработки входящего звонка — алгоритм ответа с возможными вариантами: достигается договоренность о встрече на территории клиента или в офисе компании, осуществляется продажа по телефону.
- Форма рабочего журнала — в этот журнал менеджер заносит данные клиентов, с которыми он начал работу.
- Анкета первой встречи с клиентом — она помогает контролировать рабочий режим менеджера (подтверждает факт встречи), сохраняет информацию о клиенте без искажений и позволяет руководителю отдела продаж принять верное решение по дальнейшей работе с этим клиентом.
- Дело клиента: фиксируется вся история взаимоотношений с предприятием — клиентом и другие данные о нем, включая психологические особенности ключевых лиц, их дни рождения и т. п. Инструкция по занесению информации о клиентах в базу данных.
- Протокол еженедельного совещания — специальная форма, в которую вносятся вопросы, принятые по ним решения, ответственные и сроки выполнения.
- Формы коммерческих предложений — мы разрабатывали для своих клиентов от одного до тридцати видов таких форм.
- Речевые модули (т. е. готовые формулировки, которые заучиваются наизусть или «близко к тексту») для ответов на распространенные возражения от клиентов.
- Алгоритм получения денег с клиента — инструкция, включающая речевой модуль и схему действий.

- Формы бухгалтерских документов для оформления сделки.
- Форма приказа о премировании сотрудников отдела продаж.

В зависимости от специфики деятельности компании состав документов, безусловно, может быть различным. Я сама разрабатывала до 47 видов документов для ведения коммерческой работы. Но этот список — абсолютный минимум, и важно, чтобы он у вас был и работал.

(Формы документов могут быть предоставлены, если вы пришлете запрос на poleshukos@mail.ru или books-avtor@mail.ru.)

Первый месяц

Одно существенное замечание: на всех этапах набора сотрудников в отдел продаж их число следует рассчитывать с запасом. Статистика показывает, что на собеседования приходит в среднем 50% приглашенных. Если вам нужны в отдел три человека, смело принимайте шестерых. Скорее всего, кто-то в последний момент передумает и вообще не придет на работу, кто-то вскоре уволится, поняв, что эта работа ему не подходит, а кого-то придется уволить по результатам испытательного срока.

Но что, если все, против ожидания, явятся и все начнут активно работать? Такие случаи в моей практике тоже бывали: в одном проекте, например, планировалось набрать в отдел пять человек, а зачислили двенадцать. Чувствуя конкуренцию, они работали очень энергично, и удивительным образом емкость рынка оказалась такой большой, что у всех двенадцати был выполнен личный план продаж.

Кто возглавит новый отдел? Здесь есть два варианта. Первый — «вырастить» руководителя в кратчайшие сроки из рядовых менеджеров. «Выдвиженцы», как пра-

вило, обладают высокой лояльностью к компании, хотя опыта продаж им на первых порах не хватает. Дополнительное преимущество этого подхода — в его стимулирующем воздействии: сотрудникам известно, что лучший из них сможет стать руководителем, и каждый старается работать лучше всех. Второй вариант — после формирования команды менеджеров пригласить руководителя со стороны. Опыт и знания позволят такому человеку с первых дней достойно вести переговоры, а вот управлять им может оказаться непросто.

В первый день новички приходят на работу на час позже остальных (этот час нужен руководителю, чтобы спокойно решить организационные вопросы), и сразу же начинается их интенсивное обучение технике продаж и специфике продукта. Примерное расписание тренингов и работы новых сотрудников на первую неделю приведено в таблице 1.1.

Таблица 1.1. Распорядок рабочего дня новых сотрудников отдела продаж в период адаптации (первая неделя)

часы	1-й день	2-й день	3-й день	4-й день	5-й день
9.00–9.30	Лекция о коммерческой работе	Планерка	Планерка	Планерка	Планерка
9.30–10.00	Знакомство с сотрудниками и помещениями компании	Составление списков потенциальных клиентов	Тренинг «Проведение первой встречи»	Составление списков потенциальных клиентов	Тренинг «Составление коммерческих предложений»
10.00–13.00	Тренинг «холодных звонков»	«Полевой» тренинг звонков	Работа на телефоне	Работа на телефоне	Работа на телефоне
13.00–14.00	Обед	Обед	Обед	Обед	Обед
14.00–18.00	Тренинг по продукту	Тренинг по продукту	«Полевой» тренинг первой встречи	Тренинг «Работа с возражениями»	Проведение первых встреч, еженедельное совещание

Звонки в реальные компании обычно начинаются со второго рабочего дня, хотя были случаи, когда менеджеры начинали звонить и в первый день. Это зависит от специфики компании: чем сложнее продукт, тем дольше его приходится изучать; товар требует меньше времени, чем услуга.

На протяжении месяца новички до обеда занимаются коммерческой работой, а во второй половине дня учатся. На второй и последующих неделях отрабатываются наиболее сложные элементы — взятие денег у клиента и так называемый «дожим», т. е. побуждение клиента к немедленному принятию (положительного) решения; кроме того, происходит углубленное изучение продукта компании. Поскольку нет четкого разделения между обучением и работой, в комплексе все усваивается очень быстро, и сразу становится заметен результат. Например, содержание тренинга по работе с возражениями воспринимается новичком значительно лучше после того, как он побывает на нескольких встречах с реальными клиентами и там не сумеет самостоятельно ответить на возражения. Для такого сотрудника тренинг — уже не просто подготовка, а непосредственно получение боеприпасов для победы. В свою очередь, коммерческая работа быстро выходит на стандартный уровень интенсивности: в первую неделю все новички выполняют стандарт по звонкам, и каждый обязательно проводит одну встречу. Бывали случаи, когда и продажи осуществлялись на первой неделе.

Обучение в процессе работы

По истечении месяца обучение продолжается в форме еженедельных внутрикорпоративных тренингов. По моему опыту, для большинства компаний оптимальное время проведения таких тренингов — четверг с 17.00 до 19.00: один час отдает компания, и один

выделяет из своего времени сотрудник (табл. 1.2). На внутрикорпоративных тренингах:

- отрабатываются слабые элементы техники продаж;
- проигрываются и анализируются ситуации в реальных переговорах с клиентами — как с отрицательным, так и с положительным результатом;
- отрабатываются сценарии предстоящих переговоров (это дает наибольший эффект).

Подготовкой тем для тренингов и проведением самих тренингов занимается начальник отдела продаж. Он также может приглашать для передачи опыта других руководителей компании, особенно когда речь идет о «дожиме». Как правило, руководители — яркие, харизматические личности, и им есть чему научить своих продавцов.

Таблица 1.2. Распорядок рабочего дня сотрудников отдела продаж

Часы	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
9.00–9.30	Планерка	Планерка	Планерка	Планерка	Планерка
9.30–17.00	Ведение коммерческой работы	Ведение коммерческой работы	Ведение коммерческой работы	Ведение коммерческой работы	Ведение коммерческой работы
17.00–18.00	Подробный индивидуальный отчет коммерсантов начальнику отдела продаж	Подробный индивидуальный отчет коммерсантов начальнику отдела продаж	Подробный индивидуальный отчет коммерсантов начальнику отдела продаж	Внутрикорпоративный тренинг	Еженедельное совещание

За первый месяц новые сотрудники очень хорошо научаются назначать встречи и «просеивать» рынок, определяя точное число потенциальных клиентов,

но у них пока недостаточно коммерческого опыта и знаний о продукте, чтобы довести сделку до завершения. Поэтому начинающие менеджеры должны проводить встречи с клиентами не в одиночку, а в присутствии руководителя, знающего специфику продаж. Руководитель сообщает сотрудникам свой график, указывая, когда может присутствовать на встречах, а сотрудники должны договариваться с клиентами на удобное для начальника время, желательно с учетом географии встреч.

В первый месяц один руководитель обычно не в состоянии справиться с тем количеством встреч, которое назначают активно взявшиеся за дело новые сотрудники. Поэтому встречи распределяются между несколькими руководителями бизнеса (особенно это касается ситуаций, когда начальник отдела продаж еще не назначен). Если же это по каким-либо причинам неосуществимо, можно воспользоваться услугами профессиональных консультантов — экспертов, которые на один-два месяца берут на себя функции начальника отдела продаж.

Запуск системы занимает три-четыре месяца. В дальнейшем отдел работает в постоянном режиме: менеджеры обучены, у каждого на счету несколько успешных сделок. Многие уже в период запуска системы выходят на выполнение плана продаж — можно подумать об увеличении плановых заданий. Очень часто отдел показывает результаты, превышающие ожидания руководителей. В одном из наших проектов новые менеджеры сумели найти покупателей для огромного запаса неликвидной продукции, скопившейся на складе, и всё распродать, в другом — вышли на оборот по сделкам, в четыре раза превышающий средний по компании. Главное условие такого успеха — выполнение менеджерами стандартов работы и четкий контроль за этим.

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