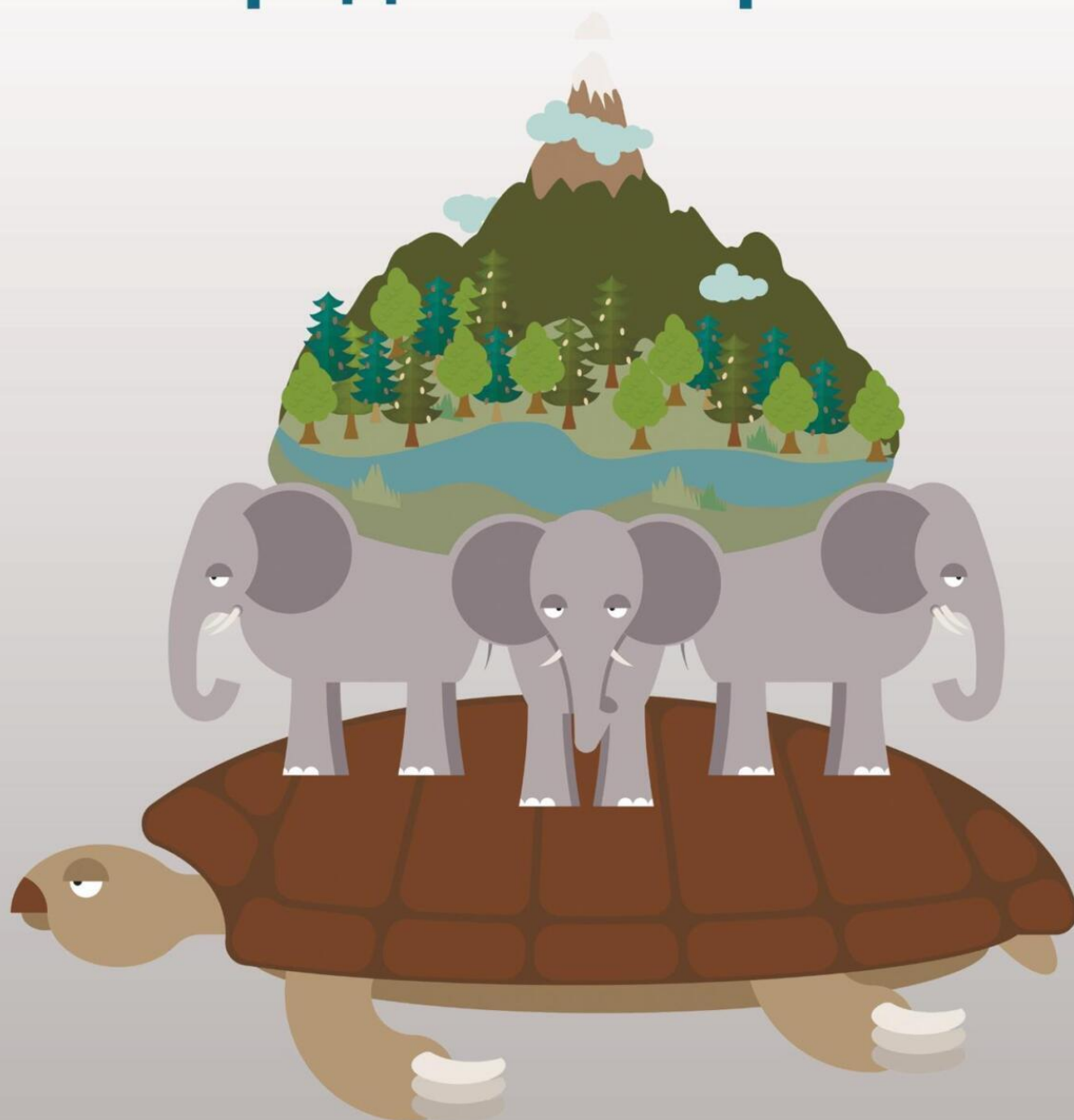


Михаил Терентьев

МИФЫ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

как перестать терять деньги
из-за вредных стереотипов



Михаил Терентьев

**Мифы отделов продаж.
Как не наступить на грабли
и не дать себя обмануть**

«Автор»

2018

Терентьев М. Я.

Мифы отделов продаж. Как не наступить на грабли и не дать себя обмануть / М. Я. Терентьев — «Автор», 2018

ISBN 978-5-532-12159-1

В книге подробно и с примерами рассматриваются и опровергаются наиболее частые заблуждения и стереотипы, связанные с работой отделов продаж, особенно в сфере B2B. Читатель узнает, почему эти мифы не работают, что происходит в реальности и к каким проблемам могут привести основанные на мифах решения. Также автор дает свои рекомендации по принятию решений в каждом из рассмотренных случаев. Книга будет полезна руководителям коммерческих служб, а также генеральным директорам и собственникам бизнеса.

ISBN 978-5-532-12159-1

© Терентьев М. Я., 2018

© Автор, 2018

Содержание

О чем и для кого эта книга	5
Откуда берутся мифы	6
Мифы о продавцах	8
Миф №1: «Нам нужны идеальные продавцы»	8
Миф №2: «Самый ценный менеджер – со своей клиентской базой»	13
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Михаил Терентьев

Мифы отделов продаж. Как не наступить на грабли и не дать себя обмануть

О чем и для кого эта книга

«Реальность существует независимо от того, веришь ты в нее или нет» – говорил герой одного научно-фантастического романа.

Почти каждый руководитель, поднимаясь по карьерной лестнице, рано или поздно сталкивается с необходимостью управлять функцией продаж. И если этот руководитель сам не «вырос из продажников», то с почти стопроцентной вероятностью у него устойчиво сформировались как минимум несколько иллюзий из описанных в этой книге. И эти иллюзии отнюдь не безвредны. Действия в соответствии с ними приводят в лучшем случае к потере времени и денег. Но некоторые мифы настолько плотно укоренились в сознании публики, что воспринимаются как неоспоримая истина. В своей многолетней практике автор неоднократно наблюдал, как вроде бы разумные руководители раз за разом наступали на одни и те же грабли, несмотря на мольбы своих начальников отделов продаж и коммерческих директоров.

В книге подробно рассматриваются те заблуждения относительно продаж, с которыми автор регулярно сталкивался за свои 20 с лишним лет работы в этой сфере. Каждый из этих «мифов» будет проанализирован на предмет того,

- откуда данный миф взялся;
- в каких случаях миф соответствует действительности (да, иногда бывает и так);
- почему в большинстве случаев реальность отличается;
- какие проблемы могут возникнуть у компании, если она будет действовать на основании этого мифа; и
- как следует учитывать эту информацию для принятия решений.

В определенном смысле, эта книга – «красная таблетка» («мучительная правда реальности») для тех «Нео», кто раньше управлением продажами не занимался, а сейчас должен принимать решения в этой сфере.

Опытным коммерческим директорам эта книга может пригодиться в виде подарка своему начальству, которое не удастся избавить от вредных иллюзий своими силами. «Нет пророка в своем отечестве» – так говорил один очень разумный человек пару тысяч лет назад. Возможно, мнение стороннего эксперта покажется более убедительным.

Откуда берутся мифы

Но мы же разумные люди, и не в древней Греции! Почему мы попадаемся на крючок мифов? Тому есть несколько причин.

Во-первых, как часто иронизируют, «в России все разбираются в политике, футболе и воспитании детей». В этот список автор добавил бы еще продажи. Ведь продажи – не ядерная физика и не бухгалтерия. Этому не обучают несколько лет в вузе, и на первый взгляд, там все кажется интуитивно понятным и очевидным. Казалось бы, ну чего там может быть сложного? Вот разработать и изготовить, например, «айфон» – да, это сложно. Нужно специальное образование, специальное оборудование... Мало кто из обывателей будет с этим спорить. А продать его? Да это же айфон! Он и сам себя продаст! Конечно, здесь автор утрирует, но суть примерно такова. Все мы практически каждый день выступаем в роли покупателя и взаимодействуем с продавцами. Поэтому вроде бы логично предположить, что мы все знаем об этом взаимодействии. Но на самом деле это не так. «Интуитивная понятность» мира продаж чаще всего коварно иллюзорна. Многие реалии этого мира, особенно в сфере B2B («business to business», когда одно юридическое лицо продает другому юридическому лицу), нередко идут вразрез с обычной житейской логикой. Ниже мы рассмотрим множество тому примеров.

Во-вторых, частично здесь нужно винить наш мозг – даже у самых интеллектуальных людей он ленив и склонен «срезать углы». Если что-то очевидно, то зачем в этом сомневаться и тратить время на глубокое изучение вопроса? Проще в это верить. «Если нечто похоже на утку, ходит как утка, и крикает, как утка – то это утка». Поэтому одна из целей этой книги – хотя бы указать на предположительную ложность некоторых воззрений, заронить сомнение и подтолкнуть к более тщательному рассмотрению ситуации. Ну а дальше читатель уже сам примет для себя решение, во что ему верить.

В-третьих, поскольку в современном мире продать сложнее, чем произвести или привезти, возникает спрос на различного рода «помощь» в продажах. Спрос рождает предложение в виде услуг консалтинга, тренингов, коучинга и прочих «-ингов». Какие-то из ниже рассмотренных мифов сознательно культивируются поставщиками данных услуг, потому что с их помощью они делают деньги.

В-четвертых, «принять красную таблетку» и увидеть вещи такими, какие они есть на самом деле, – сложнее, чем кажется. Это требует основательного напряжения и ума, и силы воли. Строго говоря, так с большинством заблуждений в нашей жизни: в заблуждении жить легче. Но нравится нам это или нет, реальность мира продаж неумолима: стабильного успеха добиваются лишь те компании, в которых продажи выстроены в виде целостной системы, включающей продуманную стратегию продаж, прозрачные бизнес-процессы, подробную регламентацию, кропотливую и системную работу с персоналом, и так далее. У некоторых читателей сразу начинает болеть голова при упоминании всего этого. Гораздо легче поверить, что есть какая-то «волшебная таблетка» (или «волшебная палочка»), с помощью которой продажи взлетят до небес, а делать ничего не придется. Однако волшебство пока еще не изобрели (по крайней мере, в продажах), а желание решить глобальную проблему локальным инструментом (например, падение продаж – тренингом для продавцов) гарантированно закончится бесполезной тратой денег и разочарованием. «Стратегические просчеты невозможно компенсировать тактическими средствами» – писал Карл фон Клаузевиц, один из основателей учения о

военной стратегии. Или, как говорит один наш с Вами современник: «Сифилис припарками не лечат».

В-пятых, люди склонны делать общие выводы из частного случая. Как уже упоминалось выше, **в отдельных довольно узких случаях** некоторые из развенчиваемых в данной книге утверждений могут соответствовать действительности. Но это совершенно не означает, что данное утверждение может быть применимо, например, к другим ситуациям или другим отраслям. Как говорится, «даже сломанные часы иногда показывают правильное время».

Итак, корни зла мы рассмотрели. Теперь давайте рассмотрим непосредственно сами заблуждения.

Мифы о продавцах

Миф №1: «Нам нужны идеальные продавцы»

Любимый миф генеральных директоров. Безусловный лидер в любом хит-параде мифов и заблуждений о продажах. «Нужно просто набрать команду идеальных продавцов, и будет счастье!» В своей практике автор постоянно слышит эпосы и легенды об этих «единорогах» – идеальных продавцах, которые «продают снег эскимосам», денег за свою работу почти не берут и дарят счастье своим работодателям. Правда, ни одна попытка получить имена или хотя бы название компании, где пасутся эти «единороги», не принесла успеха.

Увы, вера в «хорошего продавца» как панацею – это не более чем:

– остатки детской веры в доброго волшебника в голубом вертолете (каждый раз, когда автор развенчивает этот миф при личной встрече и при этом смотрит на мимику собеседника, у него сжимается сердце – такое ощущение, что у ребенка конфету отбираешь, даже если этому стокилограммовому ребенку недавно 45 лет исполнилось);

– лень и нежелание руководства компании понять, как продажи работают на самом деле; и

– иллюзия, активно культивируемая поставщиками тренингов по продажам, поскольку это помогает ИХ продажам.

Давайте разберемся, почему «команда идеальных продавцов» сама по себе не решит проблему. В подавляющем большинстве отраслей, где используются менеджеры по продажам, процесс продаж – многопараметрическая и сложная история. Это касается даже таких на первый взгляд примитивных тем, как заправка картриджей для оргтехники. Сам процесс продажи от первого звонка до заключения договора (так называемый «цикл продажи») может занимать несколько месяцев и задействовать множество людей со стороны как компании продавца, так и покупателя. Помимо логичных и понятных факторов (цена, условия поставки и свойства товара/услуги) на успех сделки влияет огромное количество не вполне очевидных нюансов, вроде марки автомобиля у директора компании-продавца или того, какую оценку за сочинение вчера получил сын финансового директора компании-покупателя. Умножаем все это на количество сделок, которые находятся или должны находиться в подготовке или в работе у отдела продаж, и получаем аналог сеанса одновременной игры в шахматы на нескольких тысячах досок.

Поэтому у ВСЕХ компаний, успешно развивающихся в долгосрочной перспективе (то есть более десяти лет), есть как минимум один общий признак – наличие осознанно или интуитивно сформированной СИСТЕМЫ продаж. Данная система включает в себя, как минимум:

– прописанную и доведенную до всех сотрудников стратегию продаж (т.е. что, кому и как продать);

– оформленную и слаженную структуру команды с четким распределением труда;

– работающие механизмы планирования и учета деятельности и результатов;

– прозрачные процессы продаж с механизмами контроля над соблюдением этих процессов;

– стандартизированный, актуальный и постоянно улучшаемый инструментарий (маркетинговые и рабочие материалы) для менеджеров;

– отлаженные механизмы постоянного набора, обучения и развития персонала;

– необходимый и достаточный уровень автоматизации (в смысле информационных технологий).

При этом важное свойство системы состоит в том, что все ее элементы логически взаимосвязаны. Изменение любого из них влияет на другие элементы.

Таким образом, личные особенности и навыки менеджера являются собой лишь «верхушку айсберга». Продавец и его действия – это всего лишь часть большой системы и команды, в большинстве случаев не видимой со стороны. При этом, разумеется, менеджер – не бездумный «винтик» в этой таинственной машине. От его личности тоже многое зависит, но далеко не все.

Очень уместна аналогия менеджера по продажам и военного летчика-истребителя. Мы видим результаты работы летчика-аса – искусное пилотирование, сбитые вражеские самолеты. И у нас создается иллюзия, что это исключительно его, летчика, заслуга. На самом же деле, мы не видим:

- работу высшего руководства, которое за счет грамотно сформулированной и реализованной стратегии обеспечило господство в воздухе;
- работу непосредственного руководства, которое ставило боевые задачи, помогало с планированием, обучало и мотивировало летчика;
- работу звена штурмовиков, которое расчистило местность от зенитных орудий противника;
- работу разведки, которая обеспечила наведение на цель;
- работу механиков и топливозаправщиков, без которых самолет просто не взлетит;
- работу оружейников, без которых самолет – не истребитель, а непонятно что;
- и еще много-много-много всего, о чем мы даже не догадываемся.

Но вернемся с высот военной авиации на нашу грешную землю продаж.

Единственная ситуация, в которой успех продажи обеспечивают ТОЛЬКО личные навыки продавца – это когда имеет место сочетание следующих факторов:

- а) общение продавца и покупателя происходит исключительно тет-а-тет, без посторонних;
- б) деньги переходят из рук в руки здесь же, на месте;
- в) возможность отказаться от сделки в дальнейшем либо отсутствует, либо затруднительна.

Классический пример – продажа услуги гадания цыганкой на улице. Из «легальных» отраслей на первый взгляд похожие ситуации возникают в страховом бизнесе (например, добровольное страхование жизни) и некоторых MLM системах (так называемый «сетевой маркетинг»). Но даже при этом лидеры отраслей MLM и страхования имеют в своем арсенале такие отточенные системы продаж, что многим остальным у них учиться и учиться.

В большинстве же сделок в других отраслях, особенно на рынке B2B, ситуация в принципе иная. Решение о покупке принимают несколько человек, заключение договора и получение оплаты занимает от нескольких дней до нескольких месяцев, и мало кто не сталкивался с клиентом, решившим в последний момент отказаться от сделки. Поэтому только личными навыками продавца не обойтись – ему нужно «подкрепление».

Чем вреден миф о «единороге»? Если компания начинает действовать в соответствии с этим мифом, это отвлекает ценные ресурсы компании от истинной цели (создания хотя бы какой-то системы продаж) и направляет их на ложную (поиск того, чего не существует).

Безусловно, «кадры решают все», и успешность бизнеса напрямую зависит от квалификации и личных качеств работающих в нем людей. Но некоторые настолько поглощаются процессом поиска идеальных продавцов, что упускают из виду то, ради чего они, собственно, ищутся. Здесь приходит на ум аналогия с рыбалкой. Чтобы поймать хорошую рыбу, безусловно, нужны хорошие черви. Но можно настолько увлечься поиском самого жирного червя, что пропустить время клева. Мораль – иногда нужно вовремя остановиться. Автор никоим образом не призывает идти на компромиссы и нанимать кого-либо, кроме самых лучших. Но пока ищется идеал, идет время. Меняется ситуация на рынке, конкуренты активизируются. Компания теряет возможности и собирает угрозы. Поэтому в большинстве ситуаций имеет смысл привлечь лучшего менеджера из тех, кого компания может найти, а затем направить усилия на то, чтобы получить от этого менеджера максимальный эффект.

Популярная разновидность мифа о «единороге» – идея переманить у конкурентов или из других отраслей так называемых продавцов-«звезд». То есть тех, кто по факту показывает самые высокие результаты в продажах в своей компании. Эта задумка, конечно, менее бредовая, чем найти несуществующих «единорогов». Однако, если решите пойти по этому пути, готовьтесь к разочарованиям.

Начнем с того, что на новом месте «звезда» очень даже может и не оправдать возложенные на нее надежды. На то есть как минимум две причины.

Во-первых, на предыдущем месте работы продавец мог работать в рамках отлаженной системы, и на самом деле его якобы личный успех был успехом системы продаж и команды, в которых он работал. С его уходом компания мало что потеряет. Ровно так же, как и Вы мало что приобретете. Продолжая аналогию с летчиком – ну переманили Вы каким-то образом супераса из Вооруженных сил России, и пусть у вас даже есть нормальный (по Вашему мнению) самолет для него. Но всего остального у Вас нет! И Вашему новому приобретению придется учиться делать то, что он раньше никогда не делал: самому заправлять и обслуживать самолет, проводить разведку, отвлекаться на наземные угрозы и так далее. Каковы его шансы обеспечить те же показатели, что и на предыдущем месте работы?

Во-вторых, против новичка могут сыграть нюансы отрасли. Даже если менеджер показывает впечатляющие результаты на старом месте, совершенно не факт, что он сможет повторить свой успех в другой индустрии. Так, например, в практике автора был случай, когда крайне результативный и эффективный менеджер из страховой компании так и не смог разобраться в более сложных (ИТ и консалтинг) продуктах, несмотря на колоссальные усилия, направленные на его обучение.

Далее, если продавец реально суперуспешен на своем месте работы, как Вы его переманите? Более высоким окладом? Большим процентом? Если это сработает один раз, что мешает Вашим конкурентам предложить ему еще более щедрые условия и переманить его у Вас? Но основная проблема даже не в этом.

Возникает следующая картина:

1. Не факт, что «звезда» сможет обеспечить Вам тот же уровень продаж, который у него/нее был на предыдущем месте работы;
2. Оклад ему/ей явно придется платить больше, и это факт;
3. Во многих отраслях цикл продаж (т.е. время от первого контакта с потенциальным клиентом до заключения договора) составляет несколько месяцев.

Вывод: оценить эффективность и результативность нового сотрудника Вы сможете в лучшем случае через полгода его работы. И все эти полгода Вы будете платить ему неоправданно высокий оклад и, возможно, компенсацию переменной части (так сказать, авансом). Вы готовы к таким рискам?

Далее – один из часто озвучиваемых аргументов в пользу найма «звезды» звучит примерно так: «Он покажет пример нашим бездельникам, как надо работать!». Что происходит на самом деле: Вы нанимаете «кота в мешке», но уже на входе он получает привилегированные условия. При этом обосновать эти привилегии в ближайшие несколько месяцев он, скорее всего, не сможет. Для остальных сотрудников это гарантированно выступит сильнейшим демотиватором («Наняли непонятно кого, платят ему сумасшедшие деньги, а он продает в пять раз меньше, чем я!»), плюс Ваш авторитет как руководителя существенно упадет, что усложнит Вам работу по управлению сотрудниками и выполнению плана продаж. Хорошо, если «звезда» через несколько месяцев сможет выйти на целевые показатели. А если нет? Сам факт того, что, по мнению руководства, «бездельникам нужно показать пример», однозначно указывает на отсутствие в компании системы продаж и реальных рычагов влияния на ситуацию. В этом случае необоснованная демотивация менеджеров может привести к трагическим последствиям – вплоть до саботажа с их стороны и срыва планов продаж.

У рассматриваемого в данной главе мифа есть еще один очень любопытный подвид – его обожают предприниматели, собственники малого бизнеса. Суть идеи – найти и поставить во главу коммерческой службы малого предприятия «настоящего коммерсанта»! Когда начинаешь подробно выяснять, что именно они имеют в виду под этим или аналогичным термином, свои ожидания предприниматели описывают примерно так:

- 1) имеет отличные навыки личных продаж;
- 2) сам придумает стратегию, как развивать компанию и продажи;
- 3) сам найдет ресурсы для реализации этой стратегии (если нужны деньги – найдет финансирование, если нужно что-то от производства – сам договорится с производством, и так далее);
- 4) мотивирован на результат – в том смысле, что сейчас может работать на минимальном окладе, а лучше без оклада, и основную часть своего дохода готов получить потом, когда будет результат (иными словами – готов взять на себя большую часть рисков);
- 5) обладает потрясающей харизмой, чтобы мотивировать сотрудников работать за меньшие деньги, чем платят по рынку.

Ничего нестораживает? Если нет, тогда поясню: это профиль типичного успешного предпринимателя. То есть по факту такой набор пожеланий означает, что владелец бизнеса хочет нанять «копию себя самого», но только по найму и за небольшие деньги.

Чем это чревато? Такой типаж даже если и работает по найму, то только очень непродолжительное время. Поэтому найти его сложно, но опять же проблема не в этом. Даже если удастся разыскать и нанять такого человека, в малом бизнесе со сравнительно невысоким «финансовым порогом входа» (например, в любых бизнес-услугах) это почти со стопроцент-

ной вероятностью закончится одним из двух сценариев. Такой коммерческий директор рано или поздно либо уведет бизнес у собственника, либо уйдет и создаст свою, конкурирующую фирму.

Почему? Если человек может:

1)

придумать и реализовать идею создания и/или развития бизнеса;

2)

найти под эту идею ресурсы; и

3)

готов брать на себя риски,

то зачем ему собственник бизнеса? Он и сам вполне может стать собственником, со всеми вытекающими финансовыми и прочими привилегиями. Тем более, что обладая всеми вышеперечисленными качествами предпринимателя, человек практически всегда «в нагрузку» получает от Бога нежелание работать по найму и стремление создать свой собственный бизнес.

Миф №2: «Самый ценный менеджер – со своей клиентской базой»

До сих пор в публикуемых в интернете вакансиях менеджеров по продажам встречаются требования об «обязательном наличии клиентской базы». Вообще, «клиентская база» в том смысле, в котором она чаще всего употребляется, понятие уникальное и довольно забавное в своей противоречивости. Обычно те, кто любят рассуждать о «клиентской базе» и ее ценности, под этим термином имеют в виду:

- с одной стороны – некий список клиентов менеджера, которые автоматически «перейдут» с этим менеджером на обслуживание в другую компанию, в которую перейдет работать менеджер; и

- с другой стороны – список клиентов компании, который берегут как зеницу ока. Потому что если этот список, не дай Бог, попадет в руки конкурентов, клиенты перейдут к конкуренту.

Противоречие здесь в следующем. В первом случае получается, что клиенты лояльны не компании, а менеджеру (это утверждение мы более детально рассмотрим ниже). Во втором – что клиенты вообще никому не лояльны, живут в полном информационном вакууме и будут покупать у первого, кто им позвонит (смешно, не правда ли?). Так лояльны клиенты или не лояльны в принципе? Если лояльны, то кому?

В настоящее время в B2B отраслях клиент чаще всего лоялен именно компании, а не менеджеру, какие бы иллюзии менеджер там себе не строил. В 2007 году автор организовывал для своих клиентов исследование рынка менеджеров по продажам «со своей клиентской базой» в сфере торговли металлопрокатом и нефтепродуктами. В частности, изучалась мотивация такого рода сотрудников к переходу в другие компании. Так вот, уже 10 лет назад мнение о том, что с менеджером по продажам перейдут все его клиенты, было не более чем иллюзией. По словам самих менеджеров, переходили не более 50% клиентов.

На сегодняшний день процент «перехода» вообще стремится к нулю. Если речь идет о регулярных поставках, то цикл переключения на другого поставщика достаточно сложен, особенно в среднем и крупном бизнесе. Новый договор должен быть обоснован и согласован со многими людьми, иногда нового поставщика заводят только по результатам конкурса, нового контрагента проверяет служба безопасности, и так далее... Даже если схема работы включает в себя столь печально популярные в России «выплаты третьим лицам», то «прикормленному» закупщику в случае перехода менеджера поставщика в другую компанию проще выйти на нового менеджера своего старого контрагента и договориться с ним о «продлении» условий, чем обосновать своему руководству смену поставщика.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.