

Радмило Лукич



# УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ



В КНИГЕ ВЫ НАЙДЕТЕ ПРИЕМЫ, МЕТОДИКИ И ЗАКОНЧЕННЫЕ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ МОЖНО ВЗЯТЬ ЗА ОСНОВУ И НЕМЕДЛЕННО ИСПОЛЬЗОВАТЬ В РАБОТЕ, — И НИЧЕГО ЛИШНЕГО. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭТИХ ИНСТРУМЕНТОВ ПОДТВЕРЖДЕНА МОЕЙ МНОГОЛЕТНЕЙ ПРАКТИКОЙ. ОНИ ПОЗВОЛЯТ ВАМ УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ПО РАЗНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ, БУДЬ ТО ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ СДЕЛОК, УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РАБОТЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ, РАБОТА С ЛЮДЬМИ ИЛИ С ИНФОРМАЦИЕЙ.

# Радмило М. Лукич

## Управление продажами

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6373173](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6373173)*

*Управление продажами / Радмило М. Лукич: Альпина Паблишер;*

*Москва; 2013*

*ISBN 978-5-9614-2243-6*

### Аннотация

Нужно увеличить продажи? Ищите решения в книге «Управление продажами» – несомненно, лучшей инструментальной книге об организации продаж. В ней есть все: от конкретной системы материальной мотивации продавцов и прогнозирования продаж до конструктивного определения миссии компании (да-да, как инструмента продаж) и анализа роли лидера.

Радмило Лукич, гурู организации продаж, автор многих книг, особо гордится именно этой своей работой. В ней – весь его многолетний опыт, полный охват материала, отсутствие «воды», юмор и легкий стиль изложения серьезных тем.

Эта книга – для всех, кто занят в сфере продаж.

# Содержание

От автора	6
Глава I	12
Подход	14
Что включает в себя аудит модели продаж	15
С чего начинать?	18
Начало работы по аудиту компании	19
Аудит модели продаж	21
Отдел продаж, интегрированный в компанию	27
Глава II	36
Рыночные ниши, в которых компания хочет работать, и предпочтительные клиенты	38
Конец ознакомительного фрагмента.	40

# Радмило Лукич

## Управление продажами

Руководитель проекта *А. Половникова*

Корректор *Н. Гареева*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Креативное бюро «*Говард Рорк*»

© Радмило М. Лукич, 2002, 2010

© Оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

© Электронное издание. ООО «[Альпина Паблишер](#)»,  
2013

**Лукич Р.М.**

Управление продажами / Радмило М. Лукич. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

ISBN 978-5-9614-2831-5

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

*Посвящается моим сыновьям*



# От автора

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

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

Здесь вы найдете приемы, методики и законченные решения, которые можно взять за основу и немедленно использовать в работе, – и ничего лишнего. И что наиболее важно, эти инструменты, эффективность которых подтверждена моей многолетней практикой, позволят вам улучшить результаты по разным направлениям, будь то заключение кон-

кредитных сделок, увеличение объемов продаж компании, совершенствование отдельных бизнес-процессов в работе отдела продаж, работа с персоналом или с информацией. Десять глав книги посвящены прикладным аспектам деятельности отдела продаж.

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

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

**Глава III: Прогноз продаж: практикум для владельцев бизнеса, генеральных директоров и руководителей отделов продаж.** Полагаете, что нет ничего более абсурдного, чем прогнозировать продажи? Ошибаетесь. На-

стоящие профессионалы превращают продажи в плановый процесс, инициируя заказы клиентов, а не просто реагируя на их поведение. Как составлять точные прогнозы и на их основе планировать работу отдела продаж, как внедрять систему прогнозирования продаж в компании, вы узнаете в этой главе. Вооружитесь калькулятором – здесь будут кейсы, много цифр и расчетов. В качестве прилагаемых инструментов – формы и бланки для составления прогнозов.

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

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

**Глава VI: Материальная мотивация продавцов:**

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

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

**Глава VII: 10 секретов успешных продаж. В чем разница между лучшими и средними результатами.** В этой главе я хочу обратить ваше внимание на те качества и навыки, которыми должен обладать специалист по продажам, чтобы добиться успеха в своем деле, – не просто как продавец, но как организатор системы продаж. За многие годы работы в продажах я вывел для себя десять таких правил, десять эмпирических принципов эффективной работы. Я хотел бы ненадолго отвлечься от расчетов и цифр и рассказать вам об этих принципах работы, поскольку нахожу их очень важными и вижу, насколько редко руководители и продавцы обращают на них внимание.

**Глава VIII: Управление персоналом отдела продаж.** Один в поле не воин. Положив в основу своей работы вер-

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

**Глава IX: Коучинг в работе руководителя отдела продаж.** Итак, в отделе продаж руководителем создана и успешно работает команда единомышленников. Можно ли на этом успокоиться? Вовсе нет. Мир не стоит на месте, и любой менеджер (если вспомнить совет Черной Королевы из «Алисы в Зазеркалье») вынужден все время бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте. Это означает, что любой сотрудник компании должен постоянно учиться и совершенствоваться, чтобы в конкурентной борьбе компания могла выжить. Постоянный процесс обучения и развития сотрудников организации, в былые времена называвшийся наставничеством, теперь обозначается модным словом «коучинг» (от английского coach – «тренер»). Девятая

глава посвящена приемам и технологиям, которыми может воспользоваться руководитель для организации *внутреннего* коучинга (то есть силами самой компании) и *внешнего* (с использованием услуг приглашенных тренеров и консультантов).

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

*Радмило М. Лукич*

# **Глава I**

## **Аудит работы отделов маркетинга и продаж**

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

Все вышесказанное правда, но было бы ложью утверждать, что я знаю лекарство от любых проблем. Могу лишь подсказать, как предпринять квалифицированную попытку

провести аудит маркетинга и продаж вашей компании. Не думаю, что кто-либо может сделать это без вашего активного участия и без четкого разделения прав и ответственности между вами и консультантом.

# Подход

Аудит проводится в тесном сотрудничестве консультантом, топ-менеджментом и сотрудниками отделов маркетинга и продаж. Все начинается с того, что совместно определяется объем работ и составляется описание проекта (аудит модели маркетинга и продаж – это еще не типовая процедура, а просто проект) с распределением ролей, прав, обязанностей, сроков, бюджета, всех участников и заинтересованных сторон (Stakeholders), а также «покровителя проекта» из числа топ-менеджеров (Executive Sponsor). Отдельно определяется, каков должен быть результат проведенной работы на каждом из этапов (Deliverables). После этого начинается сбор данных и проводится серия интервью как с сотрудниками, так и с клиентами, поставщиками и партнерами. Затем появляются первые результаты в формате аудита, обзора того, что было. Но вы, конечно, на этом не останавливаетесь. Отчеты должны содержать и рекомендации на будущее.

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

# **Что включает в себя аудит модели продаж**

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

– Для разминки можно и нужно провести некоторые тесты и упражнения. Существуют тесты, которые помогают определить положение дел в компании в области маркетинга. Также рекомендуется провести SWOT-анализ (Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы), анализ конкурирующих сил (пять сил Портера) и другие исследования позиционирования компании на рынке. Все это поможет вовлечь участников в процесс и понять, с чего следует начинать.

– Проанализируйте факторы, оказавшие самое большое влияние на бизнес компании в прошлом году. Сюрпризы рынка, действия конкурентов, изменения (что ожидали и что произошло) – вот перечень критических факторов успеха и основных источников угроз в прошлом.

– Проанализируйте поведение покупателей: их лояльность, чем они довольны и недовольны, их ожидания и опасения, желательно в сравнении с конкурентами. Это четвертая часть анализа, который проводится в рамках системы сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard, BSC).

Необходимо рассмотреть и то, как эти факторы отражены в вашей системе управления отношениями с клиентами (Customer Relationship Management System, CRM).

– Выясните, насколько цели в области маркетинга и продаж за прошедший период были четкими, измеряемыми, реалистичными, ограниченными во времени; содержат ли ваши планы такие ключевые слова, как «целевой объем продаж», «привязанность инвестиций (реклама и т. п.) к результату», «возврат на вложенный капитал», «прибыль». Какое планирование в прошлом было доминирующим – сверху вниз или снизу вверх? Может компания позволить себе инвестиционный рост или она решила (или вынуждена) расти органически, то есть используя внутренние ресурсы? Разделены ли целевые группы потребителей? Как факты соотносятся с планами и прогнозами?

– Уточните, кто в компании занимается маркетингом и продажами, «продали» ли маркетологи и продавцы свои идеи и себя внутри собственной компании. От чего и от кого на самом деле зависит успех компании и включены ли эти факторы и люди в проект?

– Посмотрите, как выглядит система принятия решений в области маркетинга и продаж. Кто участвует, что принимается в расчет, есть ли возможность протестировать ключевые предположения? Сколько вариантов рассматривается (и по каким параметрам) при принятии таких важных решений, как ценообразование?

– Оцените предпринятые компанией действия в области рекламы, PR, стимулирования продаж (например, кампании по предоставлению сезонных скидок), спонсорства и прочего.

– Проанализируйте существующие методики и бизнес-процедуры в продажах (должностные инструкции, планы, прогнозы, работа с ключевыми клиентами и т. д.). Основные этапы такого анализа – обзор, оценка, ревизия, план по внедрению нового.

# **С чего начинать?**

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

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

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

# Начало работы по аудиту компании

1. Прежде всего я прошу подготовить для нашей предстоящей встречи следующие материалы:

- Краткое (по сути) описание работы отделов продаж и маркетинга на сегодня.

- Должностные инструкции продавцов.

- Описание схем мотивации продавцов (методики расчета и начисления премий или комиссионных за сделки).

- Типовой вариант отчета по встрече продавца с клиентом.

- План продаж до конца текущего года.

- Маркетинговые планы компании.

- Модель продаж, принятая в компании, и принципы разделения работы между продавцами (территория, список клиентов).

- Описание самых крупных сделок, над которыми продавцы работают на данный момент.

- Система планирования времени и работы продавцов.

- Система прогнозирования результатов продаж и другие виды корпоративной отчетности (как часто предоставляются, в какой форме и др.).

Одним словом, прошу предоставить мне все имеющиеся бумаги и подготовиться к разговору о том, что не зафиксиро-

ровано в документах, а происходит «само собой».

2. Если перечисленного выше у вас нет в письменном виде, то следует поговорить об этом при встрече. Моя задача не критиковать, а помочь, и если в настоящее время чего-то не хватает, я предлагаю восполнить пробел.

3. Попробуйте коротко сформулировать ваши ожидания от аудита: что хотите увидеть в итоге, что намерены делать потом, в чем нуждаетесь в первую очередь?

4. После окончания аудита проводится еще несколько рабочих встреч с руководством компании, чтобы не оставлять заказчика наедине с бумагой и готовыми рецептами. Важно, чтобы компания получила результат, а не отчет.

# **Аудит модели продаж**

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

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

1. Вас не устраивают доходы компании.
2. Ваша компания не представлена в тех сегментах рынка, в которых ваши конкуренты неплохо зарабатывают (например, вы не работаете с крупными клиентами, так как не умеете это делать или у вас некому этим заниматься).
3. Ваши показатели, такие как доход на сотрудника (либо на продавца), меньше, чем у конкурентов, то есть меньше «стандарта по отрасли».
4. Вы не обучаете своих сотрудников. Не стоит рассчитывать на то, что ваши самоучки смогут выиграть у тех, кого систематически и регулярно обучают. Здесь «стандарт по отрасли» (например, при обучении сотрудников отделов продаж в IT-индустрии) составляет 14 дней обучения в год с отрывом от производства.

5. Продажи как вид деятельности в вашей фирме не приоритетны. Если это так, то, похоже, клиент у вас тоже не на первом месте. Вы глубоко заблуждаетесь, если считаете, что таким образом добьетесь успеха. Можно смело утверждать, что очень скоро вы будете значить для своих конкурентов столько же, сколько значит для вас клиент.

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

## **Инструмент № 1**

### **Структура письма дилеру (ключевому клиенту)**

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

**Вводная часть:** сформулировать мотивы обращения: мы хотим расти, мы работаем в команде, нам интересно ваше мнение; нам крайне важно заранее понимать ваши потребности и задействовать

соответствующие ресурсы, вместо того чтобы потерять контакт и блуждать в потемках.

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

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

## **Инструмент № 2**

### **Анкета для аудита модели продаж в компании**

1. Описана ли ваша модель продаж в терминах конкретных процедур и методик? Осмыслены и внедрены ли у вас такие бизнес-процессы, как планирование, прогнозирование, отчетность?

2. Существуют ли должностные инструкции, описание компетенций, схема взаимодействия для продавцов? Всем ли они понятны? Применяются ли они? Не заложены ли в них противоречия?

3. Всем ли заинтересованным лицам понятна схема оплаты работы продавцов? Могут ли ваши продавцы сами посчитать свои доходы на основе

своих результатов? Каково соотношение постоянной и переменной частей их доходов?

4. Помимо классических стимулирующих факторов (проценты от выручки) какие еще схемы мотивации вы применяете?

5. Насколько велика текучка кадров в вашем отделе продаж? Может быть, ваша система привлекает середнячков и отпугивает ярких продавцов?

6. Насколько различаются результаты ваших лучших и худших продавцов?

7. Вам все равно, на кого из ваших продавцов попадет потенциальный крупный клиент, позвонивший в вашу компанию?

8. Какова ваша оценка профессиональных навыков ваших продавцов с точки зрения проведения переговоров, презентаций, организации эффективных встреч?

9. Насколько прозрачна для вас работа ваших продавцов? С кем они работают? Есть ли у них пробелы и ошибки?

10. Обучаете ли вы своих продавцов? Выделены ли на это деньги? Вправе ли вы ожидать от них многого, если даете мало?

11. Какова выручка в расчете на одного продавца, работающего в вашей фирме? Как это соотносится со средними показателями по вашей отрасли?

12. Как вы разделяете работу ваших продавцов по регионам, продуктам, клиентам?

13. Ваши продавцы только продают или вынуждены

заниматься еще и логистикой, и финансами, и техническими вопросами?

14. Сколько времени вы как руководитель посвящаете продажам? Работаете ли вы лично с крупными клиентами?

15. Есть ли у вас прогноз продаж на очередной квартал? Насколько ему можно верить? Как часто вы его корректируете?

16. Чаще клиенты находят вас или вы находите клиентов?

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

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

Если вы честно отвечали на вопросы, то, наверное, знаете, что делать дальше. Поняв, что вам нужно, вы и сами сде-

лаете все необходимое и эффективно поработаете с внешними сотрудниками (консультантами, тренинговыми компаниями). Принцип взаимодействия простой: не покупайте рецепты, покупайте полную услугу с внедрением и сопровождением (точно так же, как вы работаете со своими клиентами).

# **Отдел продаж, интегрированный в компанию**

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

До того как заняться классическими (внешними) продажами, вы должны отработать так называемые внутренние продажи (подробнее о концепции внутренних продаж речь будет идти в главе VII, секрет № 4; суть внутренних продаж сводится к умению сотрудников отдела продаж «продать» собственной компании свой взгляд на организацию сбыта и свои подходы к продажам с целью заставить работать в интересах отдела другие подразделения компании и организовать эффективный сбыт ее продукции).

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

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

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

Говорите ли вы клиенту, что ваши конкуренты поставля-

ют коробки с товаром, а вы – решения? Что вы имеете в виду? Верите ли в это сами?

### *Как определить миссию компании*

– Спросите у клиентов, которые вас выбрали, почему они это сделали. Поинтересуйтесь у постоянных клиентов, чем вы им нравитесь. Проанализируйте выигранные тендеры. Если бы ваша компания ушла в другой бизнес, как бы это отразилось на ваших клиентах? Чего бы тогда не хватало вашим клиентам на рынке?

– Если бы вы получили возможность выступить в течение двух минут перед руководителями 50 самых крупных, интересных потенциальных компаний-клиентов, что бы вы им сказали?

– Спросите у себя и своих сотрудников, за что вас любят, в чем ваша ценность.

– Ответы на все эти вопросы помогут вам понять, в чем ваша уникальность, ваша миссия, как вас воспринимают окружающие.

– И наконец, выясните для себя, зачем вообще нужна миссия. Поищите материалы в Интернете, прочитайте пару книжек на эту тему.

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

– Что должна обеспечить и отразить модель продаж?

– Западная формулировка: как мы завоюем рынок? Исходная позиция: какими мы должны быть, чтобы удачно решать интересующие клиента вопросы?

– Не может существовать некая универсальная идеальная модель продаж. Она тесно связана со спецификой работы компании.

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

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

*Что может пойти не так*

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

– Разделение обязанностей и полномочий между продавцами, маркетологами, инженерами, производственниками, разработчиками, внедренцами, финансистами и т. д.

– Разделение работы между продавцами: клиенты, территории, прямые и непрямые продажи, продукты.

– Расхождения между представлениями и ожиданиями продавцов и руководства компании.

– Конфликты головной компании с представительствами,

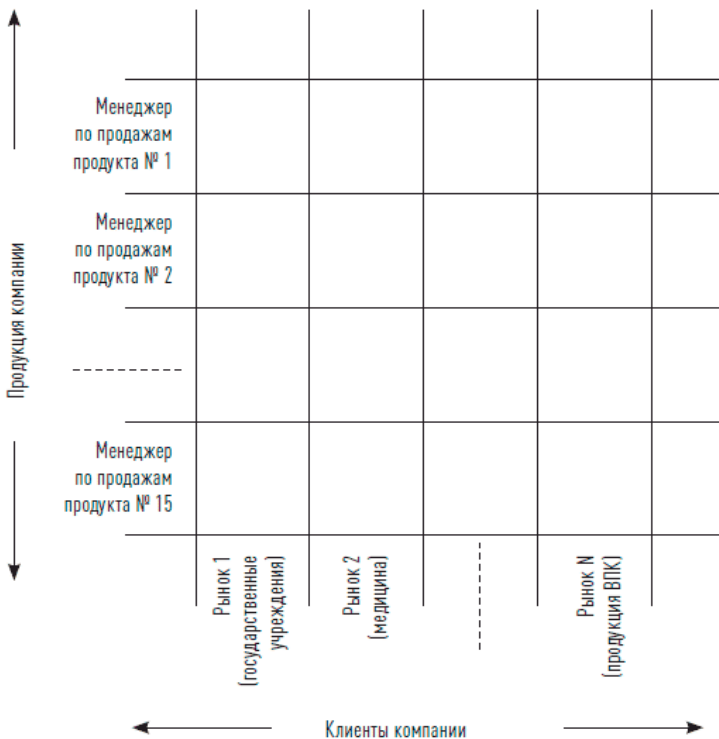
дилерами, а также между представительствами и дилерами, между двумя дилерами.

– Что первично – знание продукта или работа с клиентом?  
Что сложнее и важнее – продать или отработать?

– Где начинается и заканчивается ответственность продавца? Кому и за что положено получать комиссионные?  
Клиенты – мои или компании?



## Матричная схема организации отдела продаж



*Обратите внимание на следующее*

– Не все методы продаж одинаково эффективны. Не все они обходятся компании в одну цену. Выбирайте способ организации продаж, наиболее подходящий для вашей модели бизнеса.

– Каковы опыт и предпочтения ваших продавцов? Для деятельности на каких позициях они лучше всего подходят: общие продажи, работа с ключевыми клиентами, продажа определенных продуктов? Вспомните одно из определений менеджмента: это искусство добиваться незаурядных результатов с командой заурядных сотрудников.

– Оцените плюсы и минусы матричной системы организации отдела продаж. Что поставить во главе – продукт или клиента?

– Кто составляет планы (совместно или отдельно) и кто за что отвечает: отношения с отделом маркетинга.

– Чего хотят чемпионы, самые успешные продавцы компании, – кусок общего пирога или свой отдельный пирог? Иными словами, ориентированы они на завоевание существующего рынка и расширение своей доли на рынке или готовы рискнуть и создать свой рынок для вашего продукта? (Пример: если ваша компания разрабатывает и внедряет системы автоматизации документооборота, отдел продаж может продолжать конкурировать на общем рынке, предлагая универсальные решения для предприятий, либо создать свой рынок, предложив специализированные решения для автоматизации документооборота, – скажем, для поликлиник или загсов.)

– Успешные компании внедряют новые системы продаж, работают слаженно и улучшают их. Компании-неудачники не начинают внедрение системы продаж, потому что она

несовершенна, и добиваются консенсуса до тех пор, пока не терпят провал. Потом все говорят: «А это потому, что меня никто не слушал». Отличайте ложное согласие от настоящего. Ложное согласие – это когда вам говорят «да», а настоящее согласие – это когда сотрудники готовы к действиям, включая те, которые изменяют их уклад жизни.

– Несовершенство системы продаж, нестыковки и то, что не описано, компенсируются действиями команды. И наоборот: нет такой системы, которая гарантировала бы успех без командного подхода.

– Есть ли (и будут ли) у вас виртуальные проектные команды? По какому принципу их лучше формировать? По клиентам? По другим заданиям?

*Как внедрять новую систему организации продаж*

– Гласно. Дать (в меру) сотрудникам возможность высказаться, вносить предложения и делать замечания.

– Поэтапно.

– Решительно. Донести до всех и каждого, что окончательное решение руководства не обсуждается и что оно в любом случае будет внедряться, так как обычно 80 % своей энергии сотрудники тратят на то, чтобы сохранить надежду, что все обойдется, и на сопротивление переменам, а не на само внедрение.

*Еще несколько тезисов для тех, кто проводит перемены*

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

### *С чего начать*

- Начните с аудита (внутреннего и внешнего), с анкетирования сотрудников и клиентов.
- Подготовьте вопросы, а вовсе не ответы. Необходимо добиться, чтобы ключевые сотрудники компании сами сказали вам, что нужно сделать, а не уговаривать их (они же при этом могут сопротивляться).
- Начать надо с того, что перемены – это *возможность*, а не угроза. Все зависит от вас.

– Обратите внимание сотрудников на следующее: наш успех – это комбинация того, что мы делаем, и того, что наши конкуренты не делают.

– Идеальное время для начала изменений – ближайший понедельник.

# **Глава II**

## **Построение новой модели продаж в компании**

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

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

здания модели продаж.

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

*Вариант 1: со всеми*

Достоинства:

- снижение уровня риска;
- готовность принять любого клиента;
- очень большой список потенциальных клиентов;
- меньше потрясений.

Недостатки:

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

Выводы: для того чтобы можно было осуществить этот вариант работы, внутренняя структура должна быть соот-

ветствующим образом приспособлена, четко разделена и все должно напоминать мини-холдинг — несколько компаний в одной. В таком случае надо ясно дать понять клиенту, что вы умеете работать именно с такими, как он.

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

# 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.