

МИХАИЛ ГРЕБЕНЮК

**ОТДЕЛ  
~~ПРОДАЖ~~  
ПО ЗАХВАТУ  
РЫНКА**

**+300%  
РОСТА**

БОНУС  
ВНУТРИ  
ВИДЕОКУРС:  
«КАК НАНИМАТЬ  
ЭФФЕКТИВНЫХ  
ПРОДАВЦОВ»

Бизнес. Как это работает в России

Михаил Гребенюк

**Отдел продаж по захвату рынка**

«ЭКСМО»

2018

УДК 658.8  
ББК 65.290-2

## **Гребенюк М. С.**

Отдел продаж по захвату рынка / М. С. Гребенюк — «Эксмо»,  
2018 — (Бизнес. Как это работает в России)

ISBN 978-5-04-090786-1

Новейшие методики управления отделом продаж, вопросы найма менеджеров, скрипты, инструменты для продавцов от Михаила Гребенюка, основателя компании №1 в России по построению отделов продаж «под ключ» GrebenukResulting.ru, спикера «БизнесМолодости». Для того, чтобы лично поделиться опытом с каждым, кто работает в отделе продаж, Михаил записал аудиOVERSIYU своей книги. Авторское исполнение позволит намного лучше усвоить материал, а дополнительные комментарии автора и подробные разборы отдельных инструментов помогут извлечь максимум пользы из книги и эффективно применить предложенные методики на практике. - Сколько платить сотрудникам? За что платить? - Как нанимать продавцов и управлять ими? - К чему привязывать систему мотивации? - Как писать скрипты? - Что говорить, чтобы закрыть сделку? Перед вами готовые ответы на эти вопросы и руководство для вашего бизнеса.

УДК 658.8  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-090786-1

© Гребенюк М. С., 2018  
© Эксмо, 2018

# Содержание

ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА	6
Введение	8
Глава I	9
Как работать с книгой	9
Типы роста	10
Глава II	12
Упражнение, которое меняет менеджерам образ мышления	12
Изучение целевой аудитории	14
Анализ конкурентов	16
Анализ показателей. Оцифровываем точку «А»	18
Дополнительные инструменты анализа	22
Глава III	23
Любая продажа глазами менеджера	24
Одноуровневая модель	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# **Михаил Гребенюк**

## **Отдел продаж по захвату рынка**

В оформлении переплета использован элемент дизайна: Kuzmina Aleksandra / Shutterstock.com

Используется по лицензии от Shutterstock.com

© Текст. Гребенюк М., 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

## ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА



Как писать коммерческие предложения и продавать что угодно кому угодно

Как составить мощное коммерческое предложение, избежав скучного текста на листе А4? В книге Дениса Каплунова, автора пяти бестселлеров по контент-маркетингу, вы найдете четкие и понятные инструменты, которые помогут привлечь клиентов уже с первого письма и продавать товары или услуги с максимальной выгодой.

### **Переговоры с монстрами. Как договориться с сильными мира сего**

Как перестать бояться «монстров» – руководителей, чиновников или гуру бизнеса, и грамотно вести с ними переговоры? В своей книге Игорь Рызов раскрывает многие возможные сценарии и даёт действенные техники общения, следуя которым, вы научитесь удачно завершать сделки на условиях двойного выигрыша.

### **Добавь клиента в друзья. Продвижение в Telegram, WhatsApp, Skype и других мессенджерах**

Встречайте первую книгу по продвижению в мессенджерах! Среди клиентов PR-эксперта Инди Гогохии такие мировые бренды, как Mercedes, Сбербанк и Nike. Из её книги вы узнаете, как выстроить дружеские отношения с подписчиками и научитесь использовать все возможности мессенджеров на максимум.

### **Как инвестировать, если в кармане меньше миллиона**

Станислав Тихонов прошел путь от офисного работника до крупного инвестора и на своем опыте доказал, что для создания капитала не нужны миллионы на счете. В его книге вы найдёте принципы эффективного управления деньгами, а также информацию о высокодоходных финансовых инструментах и инвестиционных стратегиях.

## Введение

В руках вы держите книгу, которая создавалась как учебник-пособие для моих проектных менеджеров, где они смогут познать все тонкости построения отделов продаж и с успехом применить эти знания в компаниях заказчиков. По мере работы над книгой я еще сильнее убедился, что рынок явно нуждается в подобном руководстве.

Эффективная система продаж – это совокупность элементов, внедренных в компании. Это – люди, системы аналитики и учета данных, регламенты и стандарты, энергия, обучение и планирование. За время многолетней практики я выяснил, что важны не только элементы, фишки и технологии, но и последовательность при их внедрении.

Эта книга будет полезна собственникам бизнеса как источник новых знаний, позволяющий увеличить прибыль, руководителям отделов продаж поможет создать саморазвивающуюся, управляемую структуру, занимающуюся развитием, а не рутинной и текучкой. Она будет полезна и менеджерам по продажам, которые планируют быстро продвинуться в карьере и в короткие сроки завоевать авторитет перед руководством и подчиненными.

Вся методология, описанная в книге, родилась в процессе работы над более чем сорока проектами, была опробована в реальной бизнес-практике и доказала свою эффективность. Все это не является истиной в последней инстанции, в мире существует бесконечное множество работающих моделей, инструментов и технологий, и внедрять наши методики – выбор каждого. Хочется подчеркнуть, что отсутствие даже маленького нюанса во время внедрения может лишить силы самую ультраэффективную технологию. Поэтому, если вы намерены внедрять в компаниях технологии, описанные в этой книге, – старайтесь максимально въедливо и дотошно относиться к каждому слову и запятой, чтобы получить наивысшие показатели.

Прежде чем начинать читать эту книгу, **ОБЯЗАТЕЛЬНО** посмотрите карту эффективного отдела продаж, которой я всегда руководствуюсь в начале проекта: **[www.grebenuk.pro](http://www.grebenuk.pro)**.

Она поможет Вам сразу разложить весь материал по полочкам и добиться захвата рынка! Удачи!

С уважением, **Михаил Гребенюк**

# Глава I

## Качественный и количественный рост

### Как работать с книгой

Эта книга – практикум. Если сейчас вы заняты построением системы продаж, рекомендую не читать книгу до конца, а, изучив очередную технологию или элемент, внедрить ее, и только потом идти дальше. Если отдел уже есть и вы работаете над эффективностью – делайте закладки и пометки на полях: что из прочитанного было бы полезно применить в компании. Не начинайте что-то внедрять, не дочитав главу до конца, поскольку в процессе интеграции многих элементов важны политические ходы и необходимо готовить команду, чтобы не возникло саботажа и диверсии. Поэтому вы узнаете и о политических играх, и об эмоциональном фоне внедрений, и о шагах. Книга построена по принципу соблюдения этапов, которые мы проходим в процессе. Я старался соблюсти логику внедрений при формировании глав.

И самое важное. Результаты, которые вы получите в процессе внедрений напрямую зависят от того, насколько хорошо вы понимаете лексику и слова из мира продаж. Поэтому я заморочился и подготовил для Вас видео-словарь всех необходимых слов. Прямо сейчас перейдите по ссылке и посмотрите короткий 10-минутный видео-словарь: [www.grebenuk.pro/slovo](http://www.grebenuk.pro/slovo).

## Типы роста

Ключевой вопрос, который решает это исследование, – увеличение прибыли и/или выручки компании посредством увеличения продаж. Поэтому давайте сразу разберемся, какие типы роста бывают. Их всего два: качественный и количественный.

Чтобы быстрее понять суть обоих подходов, стоит понять сущность показателя. Показатель – это величина, то, что можно измерить. Любой бизнес – это совокупность показателей. Количество звонков, продаж, выручка, маржа, средний чек, NPS, LTV, встречи, конверсии и т. д. И все эти показатели делятся на два типа – качественные и количественные.

Да, если эти слова Вас пугают – посмотрите видео-словарь: [www.grebenuk.pro/slovo](http://www.grebenuk.pro/slovo).

Количественные показатели – те, что показывают величину, размер, объем. Например, количество входящих звонков, количество встреч, количество денег в кассе, выручка, прибыль.

Качественные показатели – те, что показывают соотношение между чем-то, разницу. Например, конверсия отдела продаж из заявки в оплату, средний чек, средняя маржа на сделку, конверсия сайта.

На любом этапе развития бизнеса продажи можно увеличить как за счет роста количественных показателей, так и за счет качественных. Но на каждом этапе один из методов будет кратно эффективнее.

Рассмотрим пример. Представьте, что мы работаем над увеличением объема продаж в маленьком бизнесе, где в месяц приходит всего 50 заявок и отдел продаж из них закрывает в сделку пять. Конверсия отдела продаж в оплату в данном случае составит 10 %. И если мы положим все усилия на увеличение конверсии с 10 % до 15 %, то при этом же объеме заявок мы получим не пять продаж, а семь-восемь. Представьте, мы увеличили рекламный бюджет, наняли еще двух-трех менеджеров, конверсия составила те же 10 %, но количество входящих заявок выросло с 50 до 150 штук, в результате имеем не пять продаж, а все пятнадцать. В этом примере количественный рост (увеличение количества заявок, менеджеров для их обработки) даст значительно больше денег, чем качественный (работа над эффективностью обработки заявок).

Рассмотрим второй пример. Компания Zara продает одежду по всему миру. В их случае открытие еще одного-двух магазинов – это рост, но в масштабе всей структуры мизерный. Представьте, мы поработали над конверсией случайно зашедших в магазин посетителей в тех, кто решается что-то примерить. Конверсия по всей сети в среднем 20 % (то есть из ста случайных посетителей двадцать делает примерку), а мы сделали среднюю по всей сети 21 %. Как вы думаете, сколько дополнительной прибыли заработает магазин «Zara», если конверсия из зашедшего в примерку изменится всего на 1 %? Это будет кратно больше, чем открытие еще одного магазина, и в их случае качественный тип роста будет значительно эффективнее количественного в локальном масштабе.

Поэтому задача человека, который приступает к работе над системой продаж с целью увеличения выручки, определить, какой тип роста на текущем этапе даст наибольший выхлоп.

Если вы определили тип роста, следующая задача – выбрать «рычаг» изменения качественного или количественного показателя. Это могут быть отлично написанные скрипты продаж, нанятые менеджеры или корректность выбранной модели. В любом случае в этой книге описаны все необходимые инструменты и инструкции по их внедрению в систему продаж как для качественного, так и для количественного роста.

### Инсайт

Глупо работать над конверсией в отделе продаж, если мало входящих заявок.

P.S. Понравился видео-словарь? Решил дать Вам еще один бонус. По этой ссылке вы получите видео с подробным разбором ключевых департаментов компании, без которых у Вас не получится масштабироваться: **[www.grebenuk.pro/depart](http://www.grebenuk.pro/depart)**.

## Глава II

### Аудит. Как не накосячить при построении системы продаж

#### Упражнение, которое меняет менеджерам образ мышления

Самое частое явление, с которым нам приходится сталкиваться во время построения систем продаж, – это неадекватность собственника и топ-менеджмента компании. Зачастую все гипотезы и стратегии построены на мнении, а не фактах.

Чтобы показать, как человек додумывает мнениями, а не фактами, хочу привести пример упражнения, часто задаваемого на тренингах по продажам менеджерам. Специальный подарок для читателей – пример из моего тренинга, который регулярно взрывает продавцам мозг и торпедирует их продажи в этот же день: [www.grebenuk.pro/trening](http://www.grebenuk.pro/trening).

«Представьте, что вы едете в метро и в вагон зашел человек...» – тут мы просим одного из менеджеров встать, а всем остальным посмотреть на него и представить, что это именно тот самый человек. Наш менеджер – молодой человек в синем костюме, чистых ботинках, в очках, гладко выбритый, с кольцом на безымянном пальце правой руки, аккуратной прической, мило улыбающийся всем.

Представили себе этот образ?

Мы попросили менеджеров описать, что они думают об этом человеке. Гипотезы были следующие:

- Занимается спортом, так как фигура подтянута, без жира.
- Много работает за компьютером, поэтому носит очки.
- У него семья, носит кольцо.
- Он аккуратен, на нем чистые ботинки и выглаженная рубашка.
- Он очень коммуникабелен, носит костюм, приятно выглядит.
- Он веселый, общительный человек, улыбающийся всем.
- На нем синий костюм.
- У него гладко выбрито лицо.
- Что из описанного менеджерами мнение, а что факт?

Можем ли мы утверждать, что у него есть семья? Возможно, человек просто носит кольцо на пальце левой руки, но сегодня палец опух и болит, и он переделал кольцо на правую руку? Он много работает за компьютером, поэтому носит очки? Возможно. Но если у него с рождения плохое зрение и он даже не знает, как открыть документ в ворде? Эмпатичный человек? Легко располагает к себе? А что если его улыбка – нервный тик? Такое возможно? Этот список можно продолжать и дальше.

Единственное, что мы могли утверждать на 100 %, – на нем очки, синий костюм, чистые ботинки, кольцо на безымянном пальце правой руки.

Люди часто додумывают, судят о происходящем вокруг, исходя из своей картины мира. Так менеджеры, когда выявляют потребности, получив ответ на вопрос «А что для вас важно?» – «Качество», сами додумывают, что это за качество. При покупке автомобиля для одного человека качеством может быть надежность и отсутствие поломок, а для другого – идеально простроченные швы на коже салона и бесподобное звучание басов в динамиках.

Подобным образом нередко строятся гипотезы относительно увеличения прибыли в отделе продаж – они не имеют в своей основе досконального изучения фактов. Это всегда риск

– начинать тестировать неподготовленные гипотезы. Конечно, иногда цена ошибки настолько мала, что мы ее не замечаем, или она не достойна глубокого изучения. Но скрипты, система мотивации, наем менеджеров, стратегия развития всегда должны опираться на факты, а не на мнения. Поэтому давайте рассмотрим основные методы, применяемые при изучении компании, прежде чем начнем выстраивать эффективную систему продаж. Рекомендую проделать все ниже описанное в своем бизнесе.

## Изучение целевой аудитории

Если вы хотите увеличить свои продажи, но не знаете, как это сделать максимально быстро и точно, – спросите об этом у своих клиентов. Выясните, почему они покупают и не покупают ваши продукты, чем довольны, а что раздражает, требует срочной доработки.

**Упражнение № 1:** прозвоните минимум тридцать клиентов, которые уже совершили у вас покупку. Если ваш бизнес предполагает регулярные покупки, например, вы что-то продаете оптом или вы сеть массажных салонов и люди ходят к вам постоянно, то прозвоните пятнадцать тех, кто сделал всего одну покупку, и пятнадцать, кто купил несколько раз.

Вы можете представиться руководителем клиентского сервиса или назвать свою должность напрямую. Объясните, что в данный момент вы активно заняты развитием компании, желаете улучшить качество сервиса и продукта, поэтому и хотите задать несколько вопросов. По статистике, более 80 % людей соглашаются и легко дают обратную связь о работе вашей компании.

Ниже список вопросов, которые стоит задать клиентам, чтобы понять, что именно и как влияет на их решение купить.

Имя	Телефон	Откуда о нас узнали?	Сколько компаний сравнивали?	Как сравнивали? На что обращали внимание?	Почему выбрали именно нас?	Что стоит улучшить в работе?	Как вам наш продукт/услуга?	Что нужно сделать, чтобы вы купили еще?	Будете ли нас рекомендовать?
Иван Иваныч	8 (926) 123-45-67	...	...	...	...	...	...	...	да
Семен С.	8 (916) 098-76-54	...	...	...	...	...	...	...	...

Прозвоните тридцать клиентов и заполните такую таблицу. По итогам выявите закономерности.

Например, вы поймете, сколько примерно компаний сравнивают клиенты, прежде чем совершают покупку. Если в среднем от одной до трех, скорее всего, клиент покупает у первой попавшейся компании, хорошо обработавшей его запрос, или на рынке отсутствует конкуренция. В этом случае я рекомендую особое внимание уделить скорости реакции отдела продаж, ответа на заявку, времени на расчет коммерческого предложения и т. д.

Все, что клиенты назовут в ответе на вопрос о сравнении, является ключевыми смыслами, которые необходимо раскрыть на сайте, в коммерческом предложении, скриптах.

По похожей модели прозвоните тридцать некупивших клиентов – желательно тех, кто вот-вот должен был внести предоплату или подписать договор, но почему-то «слился». Стоит выбрать «свежих» клиентов, которые «слились» максимально близко к текущему моменту.

Спросите у них, почему они не купили, у кого купили и почему? Что повлияло на решение? Возможно ли их вернуть и что для этого нужно сделать?

Ниже приводится список вопросов, которые стоит задать вашим некупившим клиентам:

Имя	Телефон	Откуда о нас узнали?	Сколько компаний сравнивали?	Как сравнивали? На что обращали внимание?	Почему не купили у нас?	Почему купили у конкурентов? Что «закрыло» у них?	Что нужно сделать, чтобы в будущем выбрали нашу компанию?	Как вам качество работы отдела продаж? Что понравилось, а что нет?
Сергей Васильевич	8 (926) 123-45-67	..	..	..	..	..	..	..
Виктор Федорович	8 (916) 098-76-54	..	..	..	..	..	..	..

Проанализируйте ответы некупивших клиентов. Обязательно сравните ответы некупивших и купивших. В практике работы встречались компании, где клиенты, которым была важна скорость реакции отдела продаж, почти всегда покупали, так как наш отдел продаж срабатывал на опережение. Большая часть отказников была из категории «сравнивающих», они сравнивали от шести до десяти компаний, и там, где была нужна детальная проработка клиента, менеджер не справлялся, не дождался, не перезванивал вовремя, поэтому и терял выручку.

## Анализ конкурентов

Отличным опытом для вас станет изучение десяти главных конкурентов. Если вы давно в нише, скорее всего, неплохо знаете своего типового клиента; если вы только пришли на этот рынок как руководитель отдела продаж или консультант, прозвонив купивших и некупивших, сложили свое представление о клиенте.

Создайте еще одну таблицу, внесите туда ТОП-10 своих главных конкурентов (если они вам неизвестны, вбейте в Яндекс или Google запрос по своей тематике). Раскидайте на каждом сайте заявки как потенциальный покупатель, будьте готовы заносить информацию в таблицу. Почему не звонить, а оставить заявки в формах? Скорее всего, большинство ответит на звонок (но не факт), и мы не сможем определить среднюю скорость реакции менеджера на обращение. Разве что время ожидания.

Компания	Сайт	Скорость ответа на заявку?	На что «закрывали после первого касания»?	Квалифицировал ли менеджер по типу: <u>большая/потребность/бюджет/срочность</u> в принятии решения?	О чем договорились по итогу разговора?	Пришлал ли менеджер коммерческое предложение? <u>(сравните цены!)</u>	Перезвонил ли менеджер в обещанное время?	Общее впечатление от общения с менеджером (эмоции; экспертность)?
ООО ПромИнжСнаб	www.pis.ru	...	...	...	...	...	...	...
ООО БолтГаз	www.bg.ru	...	...	...	...	...	...	...

Давайте разберем некоторые вопросы:

**1. Скорость ответа на заявку** – важно понять, как быстро перезванивают ваши конкуренты по заявкам. По статистике, 25–40 % компаний вообще не перезванивают. А те, кто перезванивает, делают это спустя от шести до тридцати шести часов. Конечно, бывают и перегретые ниши, где такого ужаса давно нет. Но в целом ситуация по рынку России и СНГ не самая позитивная. Любой человек, который что-то покупал/заказывал в интернете, знает: нужно подсуетиться, чтобы совершить покупку. Если конкуренты перезванивают нехотя, поздравляем, вы сможете выглядеть очень выигрышно, так как самые горячие клиенты будут покупать у ваших расторопных менеджеров.

**2. На что закрывали после первого касания** – чтобы лучше понять, приведу пример нашей типологии отделов продаж:

«**Ужс-ужс**»: отдел продаж делает все для того, чтобы клиент не купил, – не отвечают на звонки, не перезванивают, грубят, из них надо клещами вытаскивать необходимую информацию, они «ничего не знают, что вы хотите??!» и так далее. Мой любимый пример – если вы пытались записаться на обслуживание в недорогой автосервис в промзоне, то это они.

«**Справочная**»: менеджеры иногда отвечают на звонки, вежливо разговаривают, но ни на что «не закрывают» клиента, в их идеальной картине мира клиент доволен общением, но,

к сожалению, это не сделки. Таких менеджеров клиенты, которым очень «надо», закрывают сами. Они сами просят прислать счет, узнают, когда можно приехать на встречу и т. д. А «справочники» просто не мешают покупать горячим клиентам. Чаще всего беседы с такими менеджерами заканчиваются следующим образом: «Ну вы звоните. Заезжайте к нам в офис как-нибудь. Я на все вопросы ответил? До свидания».

**«Закрыватели»:** менеджеры, замотивированные на закрытие сделки, понимают, что такое двигать клиента по воронке продаж и ориентировать на следующий шаг. Они берут на себя инициативу в разговоре, дают необходимое количество информации и закрывают, закрывают, закрывают. Таких отделов продаж, к сожалению или, может, даже к счастью, совсем немного. Чаще всего единичные менеджеры в «справочных» работают подобным образом.

**«Звезды»:** экспертные, обученные менеджеры, которые закрывают и двигают клиента по воронке. Но принципиальное отличие от «закрывателей» в том, что они еще и квалифицируют клиента, прежде чем начать активную работу с ним. Над головой клиента у таких менеджеров «горит процент вероятности покупки, человек тратит время в первую очередь только на перспективных клиентов. Более подробно об этой технике квалификации клиентов вы прочитаете в главе про скрипты продаж.

Исходя из этой типологии, постарайтесь определить, какие отделы продаж у ваших конкурентов. Выпишите лучшие вопросы, техники и приемы, если вы попали на менеджера «закрывателя» или «звезду». Если вы пообщались с «ужасом» или «справочным бюро», запишите эти звонки или выделите суть таких разговоров. Это будет отличное учебное пособие вашим менеджерам, как делать не надо!

3. Квалифицировал ли менеджер, выявил потребность, бюджет, срочность – это ключевое отличие звезды от всех остальных типов менеджеров.

4. О чем договорились по итогу разговора – закрыл ли вас менеджер на встречу и обещал ли прислать смс-напоминание? Или просто сказал: «Звоните», и не продвинул вас по воронке продаж? Сильные продавцы всегда назначают следующий шаг, конкретный, в конкретное время, и всегда держат слово – перезванивают, отправляют коммерческое предложение и материалы.

**Отдел продаж** – это призма, сквозь которую клиент смотрит на компанию. Если менеджер не держит слово, не перезванивает вовремя, не заинтересован в клиенте, то почти всегда клиент подсознательно приравнивает такую работу к качеству продукта или услуги. «Скорее всего, будут проблемы со сроками поставки, товар будет кривой/косой и т. д.», – так обычно думает клиент. И он прав!

Как только заполните таблицу по десяти конкурентам, переходите к анализу. Необходимо выявить закономерности работы среднестатистической компании на вашем рынке. Выпишите, что в работе было круто, а что совсем не понравилось, и посмотрите, не проигрываете ли вы по лучшим параметрам своим конкурентам и на чем можно сделать «отстройку» от конкурентов и выделиться.

Вообще, такие упражнения, как прозвон купивших клиентов и отказников, тайные покупки у конкурентов, рекомендуется делать на регулярной основе. Рынок меняется, люди учатся, ваши конкуренты растут, и то, что сейчас их работа выглядит посредственно, совсем не означает, что так будет постоянно. Руководитель всегда должен держать руку на пульсе.

## Анализ показателей. Оцифровываем точку «А»

Любой отдел продаж – это цифры. Статистика и закономерности.

Чтобы понять, как описанные в книге инструменты влияют на продажи, нужно оцифровать точку «А». Ниже приведены показатели, которые нужно считать в отделе продаж в любой нише, по каждому сотруднику, по отделам и общую по компании:

- КОЛИЧЕСТВО ВЗЯТЫХ В РАБОТУ ЗАЯВОК (ЛИДОВ).
- КОЛИЧЕСТВО СДЕЛОК (ФАКТИЧЕСКИ ПОДПИСАННЫХ ДОГОВОРОВ; ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕДОПЛАТ).
- КОНВЕРСИЯ% (CV) =  $\frac{\text{количество взятых в работу заявок}}{\text{количество сделок}} \times 100 \%$ .
- ВЫРУЧКА И/ИЛИ МАРЖА.
- СРЕДНИЙ ЧЕК =  $\frac{\text{выручка}}{\text{количество сделок}}$ .
- СРЕДНЯЯ ВЫРУЧКА ЗА ПОСЛЕДНИЕ 6–12 МЕСЯЦЕВ =  $\frac{\sum \text{всей выручки за } n(\text{мес})}{n(\text{мес})}$ .

Соберите эти показатели, если никогда раньше этого не делали, они пригодятся при определении планов продаж и разработке системы мотивации.

Оценка загрузки менеджера по продажам. Без этого вы погибнете.

В следующей главе рассмотрим эффективные модели для отделов продаж, они могут быть одно-, двух- и трехуровневые. Чтобы выбрать модель, которая подойдет именно вам, необходимо сделать одно важное, но рутинное упражнение. Его можно делегировать, но идеально, если это сделаете лично вы.

В Японии есть определение эффективности сотрудника на рабочем месте. Возьмем, к примеру, рабочего на заводе, у конвейера, – к нему постоянно подъезжает типовая заготовка, у каждой из них закручивается гайка. Подъезжает следующая деталь, он снова закручивает такую же гайку. Понятна роль? Японцы считают, единственное время эффективности сотрудника, когда он стоит и крутит гайку. Все остальное время: когда он подходит к станку, ищет ключ, берет ключ, идет к детали, ждет следующую деталь, – не эффективно. Задача системы сделать так, чтобы время, когда рабочий крутит гайку, было не меньше 20 % от его общего рабочего времени.

Как вы думаете, что является ключевой задачей менеджера по продажам? Правильно, само общение с клиентом. Это может быть общение на встрече, по телефону, переписка в почте или чате. Все остальное действие не целевое, а вспомогательное, обслуживающее. Задача системы по максимуму разгрузить менеджера, сделать так, чтобы он занимался ключевой проблемой, которая ведет к деньгам.

Кстати, по этой логике можно высчитать, сколько времени должен тратить в день менеджер на общение. К примеру, у продавца восьмичасовой рабочий день, с перерывом час на обед. Итого чистого рабочего времени семь часов. Считаем:

$$7 \text{ часов} (x) 20 \% = 1 \text{ час } 24 \text{ минуты}$$

То есть когда ваши менеджеры общаются только по телефону, у них нет встреч и чатов, то в телефонии средний показатель телефонного трафика за день должен быть не меньше одного часа двадцати четырех минут, – если меньше, нужно искать причины.

Это не обязательно лень менеджеров, хотя нередко так оно и есть. Возможно, это неэффективность бизнес-процессов или неправильно выбранная изначально модель отдела продаж. Менеджер тратит слишком много времени на нецелевые действия.

Как понять, что именно менеджер делает не так? Что можно и нужно оптимизировать?

Создайте таблицу:

Создайте таблицу:

Время начала выполнения задачи	Общее время на выполнение	Тип задачи	Что делал	Комментарии	Кому можно делегировать?
...	Формула = время начала след. задачи — время начала предыдущей	...	...	...	...

В первом столбце вы будете заполнять точное (до минуты) время начала той или иной задачи. Во втором столбце создайте и протяните формулу, чтобы она автоматически считала, сколько времени заняла та или иная задача. В третьем столбце вы будете вбивать тип задачи. Нужно, чтобы типов было ограниченное количество. Какие типы точно стоит учесть:

**Организационные моменты** (включал компьютер, печатал документ; ходил в бухгалтерию).

**CRM** (заполнение и ведение клиентской базы; если ее нет, то блокнот или свои записи).

**Звонок** (непосредственно само общение с клиентом).

**КП** (подготовка, расчет и отправка коммерческого предложения).

**Встреча** (время на встрече с клиентом).

**Дорога** (если встречи на выезде – дорога до встречи).

**Аккаунтинг** (решение вопросов по текущим клиентам, которые уже совершили покупку).

**Отдых** (пошел поесть, покурить, попить, в туалет).

В ближайший рабочий день без предупреждения (важно!) садитесь рядом с менеджером по продажам и начинайте делать поминутный срез его рабочего дня. Попросите менеджера комментировать каждое свое действие. Спустя тридцать-сорок минут это войдет в привычку, и вам будет легко. Также не забудьте попросить менеджера работать «как обычно» в свой среднестатистический день (он будет более включенным и замотивированным), но все же не следует перенапрягаться.

Объясните: это нужно, чтобы понять, что на самом деле отвлекает от зарабатывания денег, – и на основе этого анализа в ближайшее время разгрузите менеджера от непродуктивных действий.

Ниже пример заполненной таблицы:

Время начала задачи	Общее время на выполнение	Тип задачи	Что делал	Комментарии	Кому можно делегировать?
10:00	4 мин	Орг. моменты	Включает компьютер. Грузит CRM. Пьет кофе.	-	-
10:04	3 мин	Звонок	Принял входящий звонок от клиента	Хорошо пообщался, снял запрос клиента. Обещал перезвонить.	-
10:07	2 мин	CRM	Заполняет CRM-карточку клиента	Заполнил лишние 3 поля (цвет а/м клиента, время звонка, пол клиента) Можно вырезать	Можно оптимизировать CRM, удалить лишние поля
10:09	6 мин	Аккаунтинг	Позвонил клиент, спрашивал, когда привезут товар	Потратил много времени на разъяснение маршрута машины.	Нанять ассистента менеджера или создать отдел сопровождения (аккаунт-менеджеры)
10:15	...	КП	Начал считать КП, звонить поставщикам, уточнять, когда смогут довести	Нецелевое действие. Непродуктивно потратил почти 20 минут.	Можно делегировать аккаунт менеджеру или ассистенту менеджера по продажам

Для более показательного анализа лучше оценивать работу двух менеджеров параллельно, в течение двух – лучше трех – дней. Работа действительно утомляет своей рутинностью, но качественно заполненная таблица может стать дорогой в лидирующие позиции на рынке!

### **Инсайт**

Если вы не знаете, как увеличить продажи, спросите у несостоявшихся клиентов почему они не покупают.

Как только тайм-срез дня закончится, проанализируйте, сколько времени менеджер занят реальным общением с клиентом, какие типы задач суммарно поглощают наибольшее количество времени. Выпишите вопросы и продумайте, каким типам сотрудников их можно напри-

вить. В следующей главе мы подробно разберем, что кому и как нужно делегировать, чтобы менеджер был максимально эффективен.

## **Дополнительные инструменты анализа**

Во время работы над проектом, помимо вышеперечисленных инструментов, мы также делаем пять-десять тайных покупок в отделе продаж клиента. Настоятельно рекомендую это сделать собственнику бизнеса, оставить на сайте телефон и посмотреть, как сотрудники работают со среднестатистическим клиентом.

Прослушайте от тридцати до пятидесяти телефонных разговоров менеджеров, если у вас внедрена телефония с записью разговоров (если нет, в главе про CRM мы расскажем, как это сделать). Выпишите, что они делают хорошо, что плохо, постарайтесь разбить эти звонки по четырем вышеперечисленным категориям: «ужс», «справочная», «закрыватель», «звезда». Так ваше видение общей картины будет наиболее близко к реальности.

Стоит провести опрос сотрудников: что в текущей работе отдела продаж мешает им увеличить количество выручки в два раза? Но! Тут стоит быть аккуратным, так как не все, что они скажут, на самом деле повлияет позитивно.

Например, многие неопытные и не самые эффективные менеджеры нередко пишут, что им мешает CRM, что они тратят много времени (пять минут в день) на заполнение ежедневной отчетности о работе с показателями. К таким советам стоит подходить с осторожностью, хотя встречаются и неудобные, недоделанные и перегруженные CRM с излишним контролем действий, что может мешать. Все относительно, всегда нужно разобраться по существу, но менеджеры, особенно лояльные, могут подкинуть пару классных идей!

## **Глава III**

### **Выбор модели продаж и стратегия развития**

Выбор модели – самый важный шаг. Понимание точки «Б», направления вашего движения, определяет успех на 80 %.

С чего вы начнете строительство собственного загородного дома? Вряд ли вы сначала зальете фундамент, привезете кирпичи и в итоге решите строить деревянный теремок. Сначала создается проект-идея, потом конструкторское решение, заказываются материалы (ресурсы), только потом начинается строительство. С отделом продаж то же самое. Сначала вы должны решить, какую модель вы строите, прописать дорожную карту, а уже после реализовывать ее.

Если вы сделали все, о чем написано во второй главе, то понимаете, какие у вас точки роста, проблемные зоны, в чем преимущества и сила компании перед конкурентами. Хорошо, если все внедрения будут элементами единой системы. Давайте рассмотрим три базовые модели, по которым можно строить систему.

## Любая продажа глазами менеджера

Любую продажу можно разделить на три этапа. Мы говорим о процессе, происходящем с момента старта общения менеджера с клиентом до подписания актов (иногда до момента формирования повторной заявки).

### Этап 1: Квалификация.

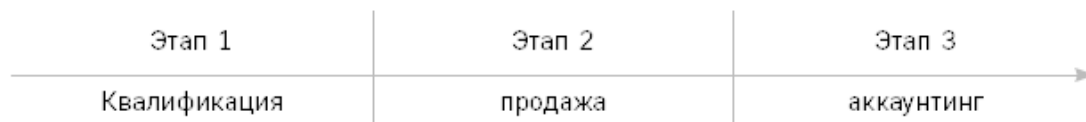
На этом этапе происходит сканирование клиента на предмет: а клиент ли он вообще? Интересен ли нам его заказ? Какую прибыль может принести компании? Как срочно ему нужен продукт?

### Этап 2: Продажа.

На предыдущем этапе мы выяснили, что клиент целевой, у него интересный бюджет, он готов работать в принципе. Теперь задача менеджера продать, довести до сделки, до подписи, предоплаты. Нужно, чтобы клиент проголосовал деньгами (не обязательно 100 %-ной суммой) о готовности работать. На втором этапе происходит формирование и отправка коммерческого предложения, презентация, встречи, работа с возражениями, согласование бумаг и договоров, конец этапа символизирует предоплата и/или подпись в договоре.

### Этап 3: Аккаунтинг.

Как правило, подписанием договора и получением предоплаты работа менеджера с клиентом не заканчивается. Остается множество нерешенных вопросов: дебиторская задолженность, поставка, качество товара (бывают сбои, это жизнь), работа над заказом, если товар индивидуальный, согласование эскизов, проекта, макета. Именно эта работа нередко выжигает 70–80 % продающего времени отдела продаж.



Какие бывают модели? По сути, все крутится вокруг трех этапов, и их может закрывать один сотрудник, тогда это одноуровневый отдел продаж. Может закрывать кол-центр + менеджер, тогда это двухуровневый отдел, а может кол-центр + менеджер по продажам + аккаунт-менеджер. Это трехуровневая комбинация.

Ниже вы можете посмотреть таблицу с комбинациями:

	Этап 1: квалификация	Этап 2: продажа	Этап 3: аккаунтинг
Одноуровневая	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам
Двухуровневая (КЦ)	Кол-центр	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам
Двухуровневая (Акк.)	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам	Аккаунт-менеджер
Трехуровневая	Кол-центр	Менеджер по продажам	Аккаунт-менеджер

Каждая вариация способна решить определенную задачу, имеет свои плюсы и минусы. Рассмотрим каждую в отдельности.

## **Одноуровневая модель**

Менеджер по продажам выполняет абсолютно все функции, берет заявку (или находит ее), работает с ней, продает, а после продажи, если это необходимо, ведет работу с клиентом до подписания актов и получения положительного отзыва.

Эта модель хороша своей простотой. Вам нужно нанять всего одного человека на весь процесс работы с клиентом. Сотрудник будет на всех этапах максимально проинформирован о том, что происходит с клиентом; как следствие, клиент будет доволен: «Один раз объяснил все одному человеку, он пошел решать вопрос».

Эта модель хороша тем, что менеджеры могут работать автономно. Например, у вас в компании работает четыре сотрудника, все хорошо продают, но подход при работе с клиентом у всех разный. По сути, вы на входе даете им заявку, а на выходе ожидаете договор. Есть стандарты, но эффективность первостепенна.

## **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.