

АЛЕКСЕЙ ГОРБУНОВ

День продаж

ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ

Алексей Горбунов

**День продаж. Инструкция
по применению**

«Издательские решения»

Горбунов А.

День продаж. Инструкция по применению / А. Горбунов —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-834270-7

День продаж — это кейс, раскрывающий систему воздействий и управляющий дальнейшим ростом результативности. И да, это не «магия» — это менеджмент!

ISBN 978-5-44-834270-7

© Горбунов А.
© Издательские решения

Содержание

Посвящается плагиаторам без злого умысла	6
Искренне	7
Оглавление	8
«Ты помнишь, как все начиналось? Все было впервые и вновь...»	9
Все началось за ланчем осенью 2012г	10
Природа магии	13
Итак, «резервные схроны»	14
Конец ознакомительного фрагмента.	18

День продаж

Инструкция по применению

Алексей Горбунов

© Алексей Горбунов, 2016

ISBN 978-5-4483-4270-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Импульсная покупка – понятие, прочно закрепившееся в практике как розничных, так и прямых продаж. Кросс-продажи проверенный способ увеличить объем продаж за счет внешнего воздействия на эмоции и логику покупателя. Однако, как не парадоксально, импульсной может быть не только покупка, но и продажа! Под воздействием на эмоции и логику самих продавцов, они способны творить чудеса продаж в краткосрочный период. День продаж – это кейс, раскрывающий систему этих воздействий и управляющий дальнейшим ростом результативности. И да, это не «магия» – это менеджмент!

Посвящается плагиаторам без злого умысла

Ребята, без Вас идеи Дня продаж до сих пор были бы известны очень ограниченному кругу компаний. Спасибо за активную проповедь основ инструмента, пусть и от своего имени, но Вы все же продвинули кейс в новые компании и сферы деятельности. Без Вас не было бы этого пособия!

Искренне

Не могу обделить вниманием всех тех, кто был на острие реализации идеи и своим трудом доказал жизнеспособность кейса. Я не знаю имен всех, но каждому говорю:

СПАСИБО!

Оглавление

«Ты помнишь, как все начиналось? Все было впервые и вновь...»

«Природа магии»

«Классика кейса»

«Планирование результатов»

«Тактика»

«Мотивация достижений»

«Зоны риска»

«Соблазн велик – последствия печальны!»

«Дни» как система роста!

«Ты помнишь, как все начиналось? Все было впервые и вновь...»

Прежде чем приступить к раскрытию кейса: описанию сути, инструментария и возможностей, – интересно оглянуться назад и вспомнить, как все начиналось. Как появилась и получила свое развитие идея «экстренного повышения продаж». Ведь изначально День продаж – это алгоритм управленческих решений, который позволяет получить существенный рост продаж в течение одного дня! И уже потом, это система поэтапного повышения эффективности продаж, воплощенная в продолжительном периоде и постоянно поддерживающая высокий уровень продаж.

Сама идея и ее реализация явились на свет в рамках «Восточного экспресс банка», но это вовсе не означает, что кейс работает только в банковском секторе. По мере формирования теоретической основы Дня продаж, мы практиковали реализацию кейса в совершенно не схожих бизнес-направлениях. Уже через несколько месяцев после первого Дня продаж система экстренного повышения продаж получила подтверждение своей эффективности в сетевых минибарах, центре по продаже мототехники, компании по установке систем ПВХ и филиале одной из федеральных страховых компаний. На сегодняшний день перечень сфер деятельности компаний, применяющих кейс, существенно расширился.

День продаж – это система управления эффективностью продаж не привязанная к какому-то одному направлению или какой-то структурной специфике. Возможности кейса, с учетом адаптации, равнозначны для любого товара, схемы продаж и размера компании. Ниже, вспоминая истоки, мы проиллюстрируем то, как формировались принципы кейса. Именно кейса, так как сама система взаимосвязанных принципов Дня продаж – это фундамент, который дает возможность реализовать сколько угодно различных управленческих решений.

Все началось за ланчем осенью 2012г

– Нужно что такое, чтобы все в едином порыве на изнанку ввернулись, но за один день сделали продажи трех дней. Понимаешь?

– Ага.

– У нас варианта нет. Сам знаешь, мы либо сделаем план продаж, либо весь следующий месяц будем...

– Ага.

– Что-то, чтобы привлечь новых клиентов, чтобы в этот день все наши сотрудники стали лучшими в мире продавцами...

– Да понятно все! Сделаем. К утру планчик накидаю.

Наверное, в тот момент мы и сами не верили, что это вообще возможно. Трех дневные продажи за один день – управленческое безрассудство, если не безумие. Но «планчик» то нужно было писать... и как-то реализовывать.

Лучше сделать и получить хоть какой-то результат, чем впоследствии сожалеть об упущенных возможностях!

Тогда мое самоуверенное заявление оказалось пророческим, и я действительно работал над черновым планом свершений практически до утра.

Направление мыслей не отличалось оригинальностью, сплошная линейная логика: нам нужны продажи, значит, нам нужны клиенты, следовательно, нам нужна рекламная кампания. И все бы ничего, но рекламный бюджет на нуле, все, на что хватит денег – напечатать по паре тысяч листовок на каждый регион. Листовки, так листовки, не будем уходить от тренда, акцентируемся на «сладкой» цене, – так на свет явился «ставкапад», в качестве информационного повода. Но ведь листовки сами собой не распространяются, а наши и без того загруженные текучкой сотрудники и в меньших объемах не жаловали лифлейтинг, а раздать кучу листовок за пару дней – что-то на грани фантастики.

Мотивация? Денег нет!

Нас спасет соревновательный момент: копеечные призы и максимально громкая шумиха вокруг победителей. И да, шумиха нужна в процессе, чуть-чуть вырвался вперед и вся сеть уже в курсе какой ты молодец, добрая половина стремиться тебя обогнать, а ты стремишься не упустить свое лидерство. Но раз мы соревнуемся, нужны объективные критерии и, конечно, нужен «внешний» враг, ведь куда интереснее соревноваться не с коллегой, с которым каждый день здороваешься, а с кем-то далеким и до колик в животе всем таким результативным...

Что еще?

«За нами Москва, отступать некуда» – точно, в качестве расстрельного батальона заблаговременно оповестим руководство головного офиса о том, что в такой-то день мы покажем такую-то эффективность. Рискованно, безусловно, но стыд сравни страху: стремление не опростоловотиться творит чудеса...

Тонким местом было отсутствие представления о том, как мы устроим «шумиху» о победителях, дело достаточно щепетильное, что называется на грани фола. Выручила коллега Надежда, долго не объясняя сказала «мы сделаем» и, забегаая вперед, сделала!

И вот он, день икс.

ПО обновляющее статистику фактических продаж работает только с 11:00 по МСК, штаб на рабочих местах уже с семи утра, четыре часа как на иголках, боремся с соблазном собрать информацию о продажах в ручном режиме, чтобы не передавать личную нервность сотрудникам, гадаем, делаем ставки, бьем в шаманский бубен, и никто, абсолютно никто в штабе не сомневается в том, что сегодняшние продажи перешагнут все предыдущие рекорды.

11:00, статистика – за два часа работы сети точек продаж мы сделали почти среднестатистический объем продаж. К 16:00 догнали двойной объем. По желанию самих сотрудников, закончили обслуживать клиентов на два часа позже обычного режима. Итог дня – без малого трехдневные продажи. Ура!

Вот так практически на уровне интуиции, но с невероятным азартом и общим эмоциональным подъемом был первый раз реализован протокейс «День продаж».

Однако наибольшее удивление вызвал не факт невероятных ранее дневных объемов, а результаты анализа.

Так, оказалось, что доля клиентов пришедших по листовкам была минимальна, наш «ставкапад», под который мы планировали делать клиентам скидки, оказался практически не востребован, мы получили рост продаж, как по новым, так и по действующим клиентам. Наши сотрудники практически не обратили внимания на, хоть и минимальные, но денежные призы, и стремились в первую очередь к общей победе.

Все сработало, но сработало! Но работало совсем не так, как виделось в «планчике».

С первого взгляда это действительно было похоже на магию. Некоторое время, находясь под впечатлением, мы не могли объяснить для себя произошедшее. Потребовался некоторый период «отрезвления», чтобы увидеть самую суть Дня продаж и понять долгосрочные перспективы.

Как обычно, все оказалось просто.

Сколько угодно эффективно работая ранее, мы, так или иначе, скапливали какие-то не реализованные возможности. Продажи лежали у нас под ногами, а мы на тысячу процентов были уверены, что качество нашей работы на высоте, мы молодцы, мы профессионалы! Нам нужны новые продукты, новые инструменты, новые рынки, новые категории клиентов, ведь все что можно было мы якобы уже «выжали»...

День продаж показал – это не так!

Во-первых, даже в идеальной компании, всегда «найдешь пыль на шкафу», а, во-вторых, идеальных компаний не существует, так же как не существует идеальных людей. Резервы продаж копятся, и всегда будут копиться. Более того, резервы не однородны, они не имеют четкого порядка, словно в хаосе они всплывают неожиданно и совершенно в не предсказуемых решениях.

Четко работает закон сохранения энергии: если в каком-то одном направлении мы прикладываем максимум усилий, мы обязательно теряем в другом. Но ведь само это другое направление никуда не исчезает, оно остается не реализованным, оно становится резервом повышения будущих продаж.

Суть Дня продаж выявить эти резервы в моменте и отработать их минимизацию в долгосрочной перспективе.

Природа магии

Если идея Дня продаж – плод интуиции, то перечень направлений возможных резервов будущих продаж – это скорее результат опытных изысканий и экспериментов. Нет смысла тратить время читателя на описание процессов поиска этих направлений, ограничимся перечислением и расшифровкой «резервных схронов».

Но прежде обозначим аксиомы:

- Предложенный перечень НЕ является исчерпывающим списком. Наверняка уважаемый читатель в процессе собственной практики сможет его развить и расширить!

- Предложенный список НЕ является иерархичным, порядок выстроен скорее по времени появления в нашей практике того или иного направления. Нельзя утверждать, что вот здесь потенциальных продаж «пылится» больше, а здесь меньше! Каждый кейс индивидуален и в рамках ситуационного управления расставляет предметные акценты свойственные конкретной компании здесь и сейчас.

- Объем потенциальных продаж в том или ином «схроне» не абстрактен и обязательно подлежит оцифровке. Если мы не можем спрогнозировать минимальный и максимальный объем продаж по направлению, это НЕ резерв! Это наши догадки и предположения¹.

Так же еще раз акцентируем внимание на том, что День продаж не имеет узкой специализации. Однако сами «резервные схроны», не смотря на общность, обладают разнообразием внутреннего содержания, исходя из сферы деятельности компании, поэтому свои примеры, раскрывающие логику содержания каждого направления, мы разделим на три категории:

- Банковский сектор (БС) – здесь мы в первую очередь подразумеваем именно розничные банки, специализирующиеся на услугах клиентам физическим лицам.

- Товарная розница (ТР) – B2C, ориентация на продажи товаров клиентам физическим лицам.

- Услуги и опт (УО) – не обязательно B2B, но в том числе. Суть именно прямые продажи.

Как и в ситуации с количеством направлений поиска потенциального роста продаж, сами примеры внутри категории далеко не исчерпывают всех возможностей. Это вектор мысли, иллюстрация того, где стоит поискать. Возможны вариации и развитие исходя из специфики самой компании.

Главное здесь – «возможны», дело за малым, отстранится от собственного «мега профессионализма» и с ясной головой озадачиться поиском!

¹ Не исключаю, что вполне обоснованные предшествующим опытом, но, тем не менее, «пальцем в небо»

Итак, «резервные схроны»

Схрон:

Не допроданные продажи – не вероятно, но факт, они существуют. Всегда и везде!

И речь здесь не о классическом понимании «завершения сделки» из плеяды брошюр об этапах продаж, а о реально не допроданных продажах.

Проще: есть клиент – у него есть желание купить – продавец готов это желание удовлетворить – по какой-то причине процесс продажи растягивается в период дольше момента – продавец условно (а бывает и не условно!) забывает о клиенте – клиент остывает от ранее жгучего желания купить...

Де-факто возобновить и завершить «забытую» продажу в разы проще и быстрее, чем искать нового клиента и проходить весь процесс совершения сделки, каким бы коротким он не был².

Вектор примеров по категориям:

² Справедливости ради нужно заметить, что основной объем продаж нашего первого прото-кейса пришелся именно на этот «резервный схрон»

Категория	Пример ¹
БС	<p data-bbox="507 230 815 255"><i>Так не бывает – так есть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="549 286 1286 376">• <i>Клиент получил положительное решение по кредиту, но ему забыли об этом сообщить или случился сбой в системе оповещения.</i> <li data-bbox="549 412 1318 501">• <i>Клиент обратился за консультацией по дополнительным возможностям при размещении крупного депозита, сотрудник перезвонил, не дозвонился и не перезвонил еще раз.</i> <li data-bbox="549 537 1294 627">• <i>Клиент взял паузу для подумать, но никто и пальцем не пошевелил, чтобы сократить время этой паузы или хотя бы вспомнить, что пауза затянулась.</i> <li data-bbox="549 663 1329 786">• <i>Клиент получил отказ в получении кредита по несущественным переменным факторам, но через некоторое время никто не удосужился поинтересоваться, а, может быть, эти самые факторы уже изменились в лучшую сторону.</i> <li data-bbox="549 822 1318 880">• <i>Клиент имеет расчётную возможность увеличить кредитный лимит, но никто ему об этом не сообщает².</i> <li data-bbox="549 916 1334 1005">• <i>Клиент каждый день в один и тот же день и час приходил менять валюту, а сегодня не пришел. Ну и ладно, мало их что ли ходит...</i> <li data-bbox="549 1041 1334 1131">• <i>Клиент закрывает последний месяц платежа по кредиту, а предложит продолжить кредитную линию у «робота» язык не повернется, искусственный интеллект по-другому работает.</i> <li data-bbox="549 1167 1334 1312">• <i>Клиент и рад бы подключить автоплатеж, только переживает из-за своей неграмотности в области науки гаджетознания, а помочь, подсказать, настроить за него, в конце концов, - некогда, каждая операция на счету, очередь нервничает (даже если очереди нет), а еще нужно инстаграм успеть проверить.</i> <li data-bbox="549 1348 1334 1494">• <i>Клиент активно пользуется кредитной картой, а то, что ему может быть реально полезна (значит, востребована, только он не всегда об этом сам догадывается) еще одна кредитка (например, в качестве заначки от жены, пусть на мизерную сумму, но все же) никому и в голову не приходит.</i> <li data-bbox="549 1529 667 1554">• <i>И т.д.</i>
ТР	<p data-bbox="507 1563 1307 1588"><i>Не смешные анекдоты повседневной реальности, знакомые каждому</i></p>

¹Даже не подумаю извиняться за вольность изложения, сами факты на проверку действительно забавны, но что поделывать, такова реальность. Сэ ля ви...

²Чуть в сторону – согласно проведенным некогда в процессе подготовки одного из проектов опроса, это одна из наиболее распространенных причин обращения клиента в разные банки за по сути одной и той же услугой. «Стыдно» нам россиянам, понимаешь, самим «просить»...

	<ul style="list-style-type: none"> • Клиент обещал вечером за отложенным аккумулятором заехать, третий день об него спотыкаемся, а клиент все не едет. • Клиент, ах, вы ананас забыли, глухой что ли? Ну и ладно, я же еще не пробила... • Клиент, вот здесь чехлы к телефону, не нравится? Мне тоже. • Клиент, если вас что-то смущает, походите посмотрите, потом вернетесь. И этот не вернулся, ты посмотри... • Клиент, мы обязательно закажем и привезем усиленный амортизатор к вашему новенькому велику, через неделю подъезжайте. Ух ты, приехал, даже как-то неудобно получилось. • Клиент, это пиво закончилось. Слушай, а что ты ему другое не предложил? Да он всегда только это спрашивает. Логично... • Клиент, что вы этих врачей слушаете, мало ли чего они на выписывают, возьмите вот этот препарат, он почти такой же и в три раза дешевле. • Клиент, я же вам объясняю, этот кусок корейки я отложил себе... • Клиент, у нас есть услуга продажи в кредит, но программа не работает! • И т.д.
УО	<p>Такие знакомые охи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Клиенту опять забыл перезвонить, эх, завтра бы не забыть... • Клиент партию формованных стограммовых контейнеров забрал, а крышки я ему не предложил, ладно, в следующий раз... • Клиент, под ваш не стандартный заказ мы двери не устанавливаем. В прошлый раз такой же размер заказали, полгода на складе дверь провалялась, пока вернуть не договорились... • Клиенты сами к нам приезжают, на выезде мы страховки не оформляем! Ну и что, что в прошлый раз к вам агент приезжал, он уже не работает... • Клиентов много, все хотят, а что я сделаю, если Москва нам на склад так мало поставляет... • Клиенты такие интересные, сначала криком кричат, когда им

	<p><i>надо, а потом не перезванивают...</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Клиент, я же вам объясняю, СТО работает до 19:00, поэтому мы закрываемся в 18:30, приезжайте завтра...</i>• <i>Клиенту, представляешь, провел презентацию, вроде уже уговорил, а он: «наверное, мне нужно подумать», ну подумай, говорю. (Мало цензурный эпитет – обязательно) А смысл ему перезванивать, и так понятно – съехал...</i>• <i>Клиент у меня хороший, можешь ему диагностику оборудования провести, а то у меня на десять дней все расписано...</i>• <i>И т.д.</i>
--	---

Все выше приведенные примеры объединяет вездесущий человеческий фактор. Всем нам свойственно ошибаться, забывать, лениться, да просто не хотеть.

Природа магии в том, что в рамках качественно смоделированного и организованного Дня продаж, все эти пороки рода человеческого на время отступают.

В искреннем азарте и стремлении к результату непосредственные исполнители становятся максимально собраны, вежливы, дальновидны. Продажи допродаются в моменте или готовятся к определенному дню.

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.