

Алексей Семенов

UPGRADE

отдела продаж



Практика лучших бизнес-тренеров России

Алексей Семенов

Upgrade отдела продаж

«Питер»

2017

УДК 339.138
ББК 65.290-59

Семенцов А. Б.

Upgrade отдела продаж / А. Б. Семенцов — «Питер»,
2017 — (Практика лучших бизнес-тренеров России)

ISBN 978-5-496-02084-8

Изучив девять факторов, которые максимально влияют на продажи, на примерах из практики российских компаний, вы без труда разберетесь во всех тонкостях управления продажами и разработаете четкий план мероприятий по улучшению результатов вашего бизнеса. Книга подойдет коммерческим директорам, начальникам отделов продаж, начальникам маркетинговых отделов, руководителям филиалов, директорам и собственникам бизнеса, которые лично участвуют в управлении продажами.

УДК 339.138
ББК 65.290-59

ISBN 978-5-496-02084-8

© Семенцов А. Б., 2017
© Питер, 2017

Содержание

Введение	6
Для кого эта книга	7
Цель книги – видимое улучшение в продажах!	9
Что такое продажи	10
Три проблемы в продажах с точки зрения собственников и директоров компаний	14
Девять ключевых факторов успеха в продажах	15
Как построена эта книга	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Алексей Семенов
Upgrade отдела продаж

© ООО Издательство «Питер», 2017

Введение

Здравствуйте, дорогой читатель!

Благодарю вас за то, что вы взяли полистать (а может быть, уже купили) мою книгу. И если вы держите в руках этот небольшой том, названный «Upgrade отдела продаж: требуйте большего!», вероятно, вы заинтересованы в том, чтобы ваша компания продавала больше, а продажи стали эффективнее.

Прежде всего я хочу представиться и объяснить, почему мою книгу стоит прочесть.

Меня зовут Алексей Семенцов, я – **практик** в продажах и управлении продажами. На сегодняшний день руковожу продажами и сам активно продаю в трех компаниях. Тренинговая компания «Школа Эффективного Бизнеса» – моя собственная; является лидером в обучении продажам в Уральском федеральном округе. Компания «Хенш Развитие Качества» оказывает консалтинговые услуги в сфере сертификации предприятий по международным стандартам качества, экологии и охраны труда. Кроме этого, осуществляет функции коммерческого представительства зарубежных компаний самых разных отраслей на территории СНГ. Речь об аутсорсинге функции продаж для компаний, не готовых самостоятельно заниматься маркетингом и продажами на территории России и других государств Содружества. «Хенш Развитие Качества» входит в сотню крупнейших российских консалтинговых компаний. Третья компания – российско-немецкое совместное предприятие «Энвидатек-ОСТ». Это инжиниринговая компания, которая занимается вопросами энергосбережения, учета и обработки данных энергопотребления. На текущий момент «Энвидатек-ОСТ», работающая на рынке с растущей конкуренцией, имеет ряд контрактов с крупнейшими организациями России и Казахстана.

На страницах своей книги я делюсь своим **практическим опытом** управления продажами.

Кроме того, я **настоящий профессионал** по сбыту и управлению продажами и – имею основания полагать – один из лучших специалистов в этой области. Я занимаюсь данной темой с 1999 года. За время своей практики я проконсультировал по вопросам совершенствования системы продаж более 200 компаний и обучил сотрудников более 1000 компаний. В самой уважаемой бизнес-школе региона я являюсь ведущим преподавателем курса «Управление продажами» по программе MBA. У меня есть авторские наработки по всем основным вопросам организации и управления продажами – от мотивации менеджеров по продажам до правил построения дилерской сети. Часть этих материалов опубликована в журналах «Личные продажи» и «Управление продажами» издательского дома «Гребенников».

Лучшие из моих наработок, а также ценный опыт организации сбыта, который я наблюдал у других компаний, представлены на страницах этой книги.

Для кого эта книга

Данное руководство по усилению продаж адресовано всем, кто имеет отношение к управлению продажами, то есть начальникам отделов продаж, коммерческим директорам и директорам небольших компаний. Оно будет также полезно собственникам средних предприятий, которые не управляют сбытом непосредственно, но обязаны в нем разбираться.

Важно оговорить, что эта книга предназначена преимущественно для компаний, чьи продажи проходят на B2B-рынке. Подход к продажам рынка B2B (business to business), где покупателями выступают юридические лица (юридические нюансы ПБОЮЛ (предпринимателей без образования юридического лица) не в счет), а покупки совершаются с целью использования приобретенных товаров и услуг в собственных технологических процессах, для развития предприятия или для перепродажи, кардинально отличается от подхода к продажам рынка B2C (business to customer), где покупателями выступают физические лица, а покупки совершаются для личного потребления.¹ Те методы и инструменты, которые подходят для B2B-рынка, называемого также корпоративным рынком, часто не годятся для B2C. Инструменты управления продажами и примеры, представленные в этой книге, в 90 % случаев относятся к B2B-рынку. Однако представители B2C-рынка, думаю, не пожалеют, обнаружив здесь 10 % информации, касающейся их сферы. По признанию моих клиентов – представителей розничной торговли и сферы потребительского сервиса (отели, общепит, салоны красоты и т. д.) – приведенные в моем руководстве методы их поразили и значительно повлияли на используемый ими подход к управлению продажами. Тем компаниям, чей бизнес строится на работе с B2G-рынком (business to government), который подразумевает продажу товаров и услуг организациям и учреждениям, финансируемым из государственного или муниципального бюджета, эта книга подходит целиком и полностью, поскольку все методы планирования, контроля и организации продаж, разработанные для B2B, работают и здесь.

Однако, если вы имеете отношение к сбыту и ваше предприятие продает товары и услуги на B2B-рынке, это еще не значит, что вам обязательно нужно прочитать это руководство. Важно, чтобы вы были похожи на Ивана Петровича.

Представляю, как вы сейчас удивлены! Вполне вероятно, ваше имя не Иван, отчество не Петрович и вы вообще не принадлежите к мужскому полу. Может быть, вы даже слегка возмутились моему предложению быть похожим на кого-то. Но послушайте короткую историю...



В этот день Иван Петрович особенно спешил на работу. Каждое пятое число месяца, когда финансово-аналитический отдел подводил итоги продаж за прошлый месяц, Иван Петрович выходил из дома пораньше. По пути к офису и даже еще накануне вечером его терзали противоречивые чувства. С одной стороны, он нервничал, потому что последние три месяца отставание продаж от плана составляло от 17 до 30 %. С другой стороны, он надеялся, что, может быть, наконец в этом месяце план все же будет выполнен. Иван Петрович спешил, нервничал и надеялся...

История эта, безусловно, на 100 % вымышленная, но в то же время на 100 % реальная. Это нетрудно понять, если задаться вопросом: кто похож на Ивана Петровича? Ответ приходит

¹ В российском юридическом лексиконе B2B-рынку соответствует термин «оптовые продажи», а B2C-рынку – наименование «розничные продажи». – Здесь и далее примеч. авт.

незамедлительно: да каждый из нас на него похож! В чем именно? Вероятно, вам пришло на ум, что все мы на что-то надеемся или что всегда спешим на работу с некоторой тревогой по поводу выполнения плана... И первое и второе верно, но я имел в виду другое. Уверен, и вы об этом тоже думали.

Во-первых, каждый из нас, как и Иван Петрович, работает в компании, которая умеет продавать (чем бы ни торговала компания Ивана Петровича и какую бы должность он там ни занимал). В противном случае у нас (как и у Ивана Петровича) было бы не 70–83 % выполнения плана, а 0 %! У кого-то из нас процент выполнения плана больше, у кого-то меньше, кто-то вообще может не иметь плана продаж, и все-таки все мы уже что-то продаем. То есть в наших компаниях существует сложившаяся система продаж: определенные правила, подходы и технологии. А главное – есть положительные результаты работы этой системы продаж.

Во-вторых, наши результаты, как и результаты Ивана Петровича, ниже, чем нам (а в случае Ивана Петровича – ему) хотелось бы. И дело не только в невыполнении плана. Даже если план вы выполняете, хотите ли вы остановиться на достигнутом? Или вы будете стремиться продавать больше? Мы не знаем, насколько реалистичны планы по продажам в компании Ивана Петровича. Может быть, они составлены «на вырост», а может, просто отражают потребность компании в капитале. Это неважно. Важно то, что наши компании, как и компания Ивана Петровича, ищут и готовы пробовать различные методы и подходы, которые позволят продавать больше.

Вот кому адресована эта книга! Она для тех, кто уже научился продавать, выработал собственный подход к продажам, добился результатов, но при этом стремится к большим продажам (каким бы образом они ни измерялись) и согласен на изменения в сложившейся системе продаж ради достижения лучших результатов. Если вы тот, кто стремится к большему, значит, вы не ошиблись с выбором книги!

Цель книги – видимое улучшение в продажах!

Я не знаю, что именно для вас означает словосочетание «продавать лучше»: увеличение объемов продаж, увеличение рентабельности продаж, выход на новые клиентские или географические рынки и т. д. Именно поэтому я использую универсальную формулировку, утверждая: эта книга поможет вам добиться видимого улучшения в продажах, какими бы ни были ваши желания.

По итогам работы с этой книгой вы сможете сформулировать, запланировать и воплотить в жизнь проект улучшений вашей системы продаж. Не всегда эти улучшения легко выразить в цифрах, но вам самим важно быть убежденным в том, что проект дал положительный эффект. Такая экспертная оценка результатов улучшений от лица руководителя компании или начальника отдела продаж иногда оказывается ценнее объективных доказательств.

Если вы будете следовать рекомендациям, изложенным в этой книге, то сможете разработать проект совершенствования системы продаж в своей компании и добиться видимого улучшения результатов.

Однако прежде, чем приступить к изменению в системе продаж, необходимо разобраться, что, собственно, представляют собой продажи.

Что такое продажи

У вас, конечно, уже готов ответ на этот вопрос. Однако необходимо договориться в самом начале о едином употреблении понятий.

Обратимся к одной из классических моделей маркетинга, которая носит название «комплекс маркетинга» (marketing mix), но больше известна как 4P.



Согласно этой модели существует четыре основных вопроса, ответив на которые предприятие сможет добиться успеха на рынке. Ключевые слова каждого из этих вопросов начинаются на английскую букву P (откуда и возникло название модели).

Здесь и далее привожу также английские названия для более точного определения и применения понятий.

Вопрос первый: какой продукт я предлагаю на рынке (product)? Разумеется, речь идет о продуктовом портфеле предприятия, его востребованности, сбалансированности в работе по выводу на рынок новинок и т. д. Вопрос второй: по какой цене (price) я предлагаю продукт на рынок? Здесь мы имеем дело с подходом к ценообразованию, формированием ценовых предложений для клиентов и многими другими аспектами работы с ценой. Вопрос третий: каким образом я обеспечиваю доступ клиентов к моему продукту (place)? В зависимости от типа рынка мы говорим о физическом месте расположения торговой точки, о товарной логистике предприятия. Наконец, четвертый вопрос: какие усилия я предпринимаю для того, чтобы клиенты приобрели мой товар? Или иначе: что я делаю для продвижения (promotion) своего товара? Именно ответы на эти четыре вопроса и составляют суть маркетинга предприятия (рис. 0.1).

Продукт	Цена
Доступ	Продвижение

Рис. 0.1. Схема модели маркетинга 4P

Но где же здесь место продажам? Задавая этот вопрос слушателям программы MBA, я слышал самые разнообразные ответы: «Продажи – это работа с ценой», «Продажи обеспечивают доступ к продукту», «Продажи и маркетинг вообще не пересекаются». Правильный ответ – продажи представляют собой часть общей системы продвижения на предприятии. Очевидно, продажи касаются каждого из четырех P в представленной модели. Но они только оперируют (ценами, продуктовым ассортиментом, цепочками поставок и т. д.), а не являются этими понятиями по существу.



Теперь более подробно рассмотрим продвижение. Продажи – не единственный, а подчас далеко не главный метод продвижения. Традиционно выделяют четыре основных метода, которые в совокупности образуют комплекс продвижения (promotion mix) (рис. 0.2). Это уже названные нами продажи (sale), реклама (advertising), связи с общественностью (public relations) и стимулирование сбыта (sales promotion).

Реклама	Продажи
Связи с общественностью	Стимулирование сбыта

Рис. 0.2. Комплекс методов продвижения

Разобравшись в сути каждого метода продвижения, мы сможем наконец ответить на вопрос: что такое продажи?

Начнем с наиболее известного всем метода – рекламы. Предприятие, размещая рекламу, может преследовать различные цели. Но, какими бы они ни были, реклама всегда адресована целевой группе, то есть актуальным и потенциальным клиентам конкретного предприятия. В этой связи стоит упомянуть один из довольно полезных, хотя и сложно применимых на практике критериев эффективности рекламы: чем больше ваших неклиентов увидели/услышали вашу рекламу, тем большая часть рекламного бюджета потрачена впустую. Итак, реклама – это любое обращение предприятия к своей целевой аудитории.

Руководствуясь этим определением, легко заметить, что некоторые обращения предприятий, даже если они представляются в качестве рекламы, на деле таковыми не являются.

К кому, например, обращается «Газпром», размещая на ТВ рекламные ролики под общим слоганом «Мечты сбываются!»? Вряд ли компания ставит перед собой задачу донести что-то до лиц, принимающих решения о приобретении природного газа. Наоборот, этот ролик адресован максимально широкой социальной группе – всем гражданам РФ вне зависимости от того, есть ли у них газовое отопление и кухонные газовые плиты или нет, выбирали ли они добровольно использование газа или нет. Это компании неважно. «Газпром», обращаясь ко всем нам, как бы говорит: «Да, мы зарабатываем на природном богатстве, оно в некотором роде принадлежит всем вам, сограждане. Но не волнуйтесь и не ругайте нас. Мы немного поделимся».

Это уже другой метод продвижения – связи с общественностью (его английское название public relations (читается «паблик рилейшнз»), или пиар (PR), прочно вошло в наш словарный оборот). Дадим ему определение. Связи с общественностью – любое обращение предприятия, направленное на социальную группу, вне зависимости от того, есть ли в данной группе клиенты или нет.

Теперь разберемся с самими продажами, потому как без этого сложно дать определение четвертому методу продвижения – стимулированию сбыта. Существует большое количество

определений понятия «продажи». Наверняка вы оперируете каким-либо из них. Попробуйте сформулировать его прямо сейчас. Теория, кстати говоря, в нашем случае определяет практику: чем точнее вы формулируете понятие, тем лучше представляете, с чем вам приходится работать, и тем эффективнее выстраиваете свою деятельность.

Одно из возможных определений таково: продажи – это обмен интересующего покупателя товара на деньги. Оно в общем верно. Более того, такое определение довольно близко к четкой юридической трактовке. Однако подобное толкование продаж все же слишком узко, поскольку не учитывает два аспекта, являющихся ключевыми для сбытовой деятельности многих компаний. Речь идет, во-первых, о поиске и привлечении клиентов до совершения с ними сделки по обмену товара на деньги, а во-вторых, об удержании и развитии отношений с клиентами после совершения сделки.



Это означает, что продажи в широком смысле слова включают четыре аспекта:

- поиск и привлечение клиентов;
- получение и обработку заявки клиента;
- завершение сделки и ее закрытие по деньгам и документам;
- удержание и развитие клиентов.

Если посмотреть на эти четыре аспекта продаж шире, то можно увидеть, что они охватывают любые темы и любые форматы общения предприятия с конкретными клиентами. Таким образом, более полное и подходящее нам определение понятия продаж может быть сформулировано так: продажи – это любое взаимодействие предприятия с конкретным клиентом. При этом продажи направлены не на большую определенную группу (целевую аудиторию), а на каждого конкретного клиента (рис. 0.3). В этом их отличие от рекламы.

Граница между продажами и последним методом продвижения – стимулированием сбыта – наиболее зыбкая. Попробуем очертить ее яснее, для чего назовем характерные для этих методов инструменты продвижения. Здесь важно различие между рынком корпоративных клиентов (B2B, или оптовый рынок) и рынком частных покупателей (B2C, или розничный рынок).



Рис. 0.3. Продажи в узком и широком смысле слова

Для первого типа рынка основными являются два инструмента стимулирования сбыта: система скидок, бонусов и откаты (коммерческий подкуп). Какую задачу решают эти похожие по содержанию, но такие разные с точки зрения деловой этики инструменты? Их общая задача – добиться немедленного достижения определенного сбытового результата. Конечно, на практике встречаются и индивидуальные скидки клиенту, предоставляемые постоянно, и откат в форме периодической «абонентской платы», не зависящей от текущих закупок. Однако в большинстве случаев применение инструментов стимулирования сбыта можно привязать к какому-либо конкретному результату, к которому стремится предприятие, или к сбытовой задаче, которую оно планирует решить.

Наиболее ярко это можно наблюдать в розничных продажах, где инструменты стимулирования сбыта характеризуются многообразием: здесь и ценовые скидки, и распродажи, и конкурсы, и лотереи, и подарки за совершение покупки, и дегустации... Использование всех этих инструментов обычно привязано к конкретным, измеримым задачам: речь идет не о результате, рассчитанном на будущее, а об эффекте (как правило, связанном с ростом продаж), который планируется получить прямо сейчас. С точки зрения адресата, стимулирование сбыта может быть направлено как на конкретного клиента (например, откаты), так и на целевую группу (например, розыгрыш среди клиентов розничного магазина). Итак, стимулирование сбыта – вид коммуникации, обозначающий комплекс мер по продвижению продаж и направленный на клиентов компании (как на конкретных, так и на клиентскую группу) с целью достижения немедленного эффекта в сфере сбыта.

Таким образом, мы определили продажи как любое взаимодействие с конкретным клиентом. Кроме того, мы выяснили, что продажи представляют собой один из методов продвижения и являются частью маркетинга предприятия.

Что же следует поменять в продажах, чтобы продавать более эффективно?

Три проблемы в продажах с точки зрения собственников и директоров компаний

Каждый мой консультационный проект, связанный с улучшением системы продаж, предваряется встречей с руководителем компании-заказчика. Я спрашиваю директора, что, по его мнению, следует поменять в системе продаж компании? В 90 % случаев дается один из трех возможных ответов или их комбинация. Думаю, и вы способны назвать эти трудности. Итак, топ трех проблем в продажах (по мнению руководителей и собственников):

- «плохая система оплаты продавцов». Основная претензия руководителей к собственной системе продаж касается системы вознаграждения торгового персонала. В то же время ни один руководитель не хочет платить больше! Их интересует «секретная формула» материальной мотивации: как, не повышая оплаты (а в идеале – даже снизив ее!), добиться от людей стопроцентной отдачи;

- «плохие люди». Вторая претензия в системе продаж обращена к сотрудникам, которые продают. «У меня плохой/слабый/ ленивый/безграмотный персонал! – говорит руководитель. – Давайте что-нибудь сделаем с моими продавцами или найдем новых»;

- «плохой босс». Третья претензия предъявляется к самим себе: «Я плохой продавец! Я не умею руководить продажами», – признается какой-нибудь директор компании. И тут же оправдывается: «Я хороший производственник/инженер/врач... Давайте найдем мне в компанию аса продаж, например коммерческого директора. Пусть он продает!»

Однако реально в моей практике лишь 30 % проектов были связаны с решением названных здесь проблем. Только в трех проектах из десяти проблема действительно заключалась в непродуманной системе вознаграждения продавцов, их несостоятельности в деле продаж или неумении директора компании руководить продажами! С чем же в действительности приходится иметь дело?

Девять ключевых факторов успеха в продажах

Для того чтобы добиться видимого улучшения в продажах, необходимо обратить внимание на девять перечисленных ниже факторов. Дальнейший материал книги опирается на концепцию, суть которой в том, что в большинстве случаев (в 90 %) видимого улучшения в продажах можно добиться за счет изменения условий, влияющих на результативность сбыта. Именно поэтому я называю их ключевыми факторами успеха в продажах. Причем компании нет нужды менять все сразу. Более того, это очень опасно! Но выбрать то, что, на ваш взгляд, в значительной степени требует изменений, придется именно из девяти позиций.

1. Долгосрочное планирование продаж. Речь идет о том, как компания определяет свои сбытовые результаты, что и как она планирует на долгосрочный период (как правило, на год вперед). Ключевые вопросы можно сформулировать так:

- *чего компания хочет в сфере сбыта;*
- *каким путем были определены эти цели и планы?*

2. Оперативное планирование продаж. Этот фактор подчеркивает значение того механизма, который обеспечивает перевод плановых цифр по продажам в конкретные действия конкретных исполнителей. Ключевые вопросы:

- *как определяется то, что менеджеры по продажам должны делать сегодня, завтра, на следующей неделе и т. д.;*
- *как действия менеджеров по продажам связаны с выполнением финансовых планов?*

3. Структура продаж. Важно задаться вопросами распределения обязанностей по продажам в компании:

- *кто фактически продает в компании;*
- *чем должны заниматься менеджеры по продажам и чем на самом деле занимаются?*

4. Технология продаж. Этот важнейший фактор связан всего с одним вопросом: *как продавать?* Однако ответ должен быть получен для продаж в целом: начиная от поиска клиентов и заканчивая их удержанием и развитием с ними отношений.

5. Оперативный контроль продаж. Речь идет о механизме, позволяющем получать сведения о фактических сбытовых результатах, а также о механизме использования этих сведений для улучшения ситуации в продажах. Ключевые вопросы:

- *что контролировать;*
- *как контролировать;*
- *как добиться эффективного контроля;*
- *как использовать результаты контроля?*

6. Материальная мотивация торгового персонала. Связана с выбором оптимального подхода к определению размера, расчету и выплате вознаграждения продавцам. Актуальные вопросы:

- *как платить;*
- *сколько платить;*
- *за что именно следует платить?*

7. Вовлечение продавцов. В данном случае проблема касается необходимости нематериальной мотивации торгового персонала, которая позволила бы добиться от сотрудников реального вовлечения и отдачи. Соответственно, задаемся вопросами:

- *как добиться того, чтобы менеджеры по продажам реально выкладывались на работе;*
- *как задействовать личные мотивы торгового персонала?*

8. Обучение торгового персонала. Следует рассматривать в качестве важного фактора успеха в продажах. Мы должны найти ответы на вопросы:

- *кого учить;*
- *чему учить;*
- *какие форматы обучения наиболее подходящие?*

9. Реорганизация системы продаж. Подразумевает правила и принципы, в соответствии с которыми будут вноситься изменения в систему продаж. Часто руководители верно определяют проблемное звено в продажах, но ошибаются при реализации изменений, что приводит к неудаче всего проекта. Наиболее актуальны следующие вопросы:

- *как правильно провести преобразование системы продаж;*
- *что следует изменить в первую очередь;*
- *как снизить риск неудачи?*

Как видите, среди девяти ключевых факторов нашлось место и для вопросов, связанных с управлением торговым персоналом. Однако эти вопросы не являются ни первоочередными, ни тем более единственными для достижения видимого улучшения в продажах. Отмечу, что большинство названных факторов связано не с продажами как таковыми, а с их организацией и управлением: часто для достижения лучших результатов нет необходимости что-то менять в самих продажах, но нужно поменять подход к управлению. Наконец, принципы реализации улучшений в системе продаж сами по себе рассматриваются в качестве отдельного фактора успеха в продажах. Почему? Дело в том, что, в отличие от других сфер деятельности компании, которые также могут стать объектом изменений, продажи – наиболее чувствительная. И цена ошибок при внедрении изменений, как правило, более высока. Поэтому принципы, на которых строится проект улучшений в продажах, должны быть тщательно продуманы.

Как построена эта книга

Каждая из первых девяти глав «Усиления отдела продаж» соответствует одному из девяти ключевых факторов успеха в продажах. Главы разные по объему – это связано с различным объемом материала по каждому вопросу, но я старался опускать избыточные подробности.

Я не просто рассказываю о комплексе факторов и дополняю теорию примерами из практики, но и даю задания для самостоятельной проработки (кейсы и упражнения). Далее по тексту обычно приводится мое собственное мнение на рассматриваемую проблему, однако рекомендую вам решать задания самостоятельно, а в ответ заглядывать уже после. В конце каждой главы сформулирован набор принципов, которые делают рассматриваемый фактор реальным фактором успеха в продажах, идет ли речь о планировании, технологии продаж или мотивации продавцов.

Завершает каждую главу чек-лист оценки системы сбыта. Одна из важнейших идей этой книги – чтобы вы сразу после изучения каждого фактора имели возможность самостоятельно провести оценку собственной системы продаж. Для этого и придуманы чек-листы (проверочные листы), которые представляют собой перечень ключевых вопросов, касающихся изучаемого материала. Вопросы сформулированы таким образом, чтобы охватить все существенные аспекты рассматриваемого фактора. Отвечая на вопросы, вы оцените систему продаж вашей компании по 56 важнейшим пунктам (это можно считать подробным и всеохватывающим исследованием).

Я настоятельно рекомендую отвечать на вопросы чек-листа после прочтения каждой главы. Предлагаю ставить оценки прямо в книге, чтобы ответы не потерялись и не забылись. Вы можете использовать любую шкалу для выставления оценок собственной системе продаж, но удобно пользоваться пятибалльной, где:

- 5 – уверенное «да». Это одна из сильных сторон системы сбыта в моей компании. Отдача от этого элемента системы продаж для меня очевидна;
- 4 – «да». Этот элемент есть в моей системе продаж. Он нормально работает, хотя некоторые улучшения возможны;
- 3 – и «да» и «нет». Сложно сказать, насколько хорошо работает этот элемент системы продаж. Кроме того, я не убежден в его необходимости для моей системы продаж;
- 2 – «нет». Этот элемент отсутствует в моей системе продаж. Я понимаю негативные последствия, которые возникают из-за его отсутствия;
- 1 – «нет». Я не только признаю, что этот момент отсутствует в моей системе продаж, но и готов немедленно действовать, чтобы улучшить ситуацию.

Такой способ оценки понадобится вам в дальнейшем для разработки проекта улучшений в собственных продажах. Об этом подробно рассказано в главе 9, где речь пойдет о планировании проекта улучшений в системе продаж.

На что следует обратить внимание при проведении оценки? Прежде всего я рекомендую быть осторожными с пятерками и единицами. Пять баллов следует ставить в случае, когда тот или иной элемент системы продаж не просто есть в наличии, но и приносит компании ощутимый положительный эффект. Хотя никакого строгого правила нет, но, по моему опыту, из 50 вопросов на пять баллов может быть оценено не более 15 пунктов. То же верно и для оценки в один балл. Если вы ставите себе единицу, это означает, что вы готовы, не дожидаясь окончания чтения книги, приступить к изменениям по данному пункту, настолько очевидна для вас существующая проблема.

Еще один момент касается ситуации, когда вы, несмотря на приведенные в тексте аргументы, не уверены, что отсутствующий в системе продаж элемент действительно нужен вашей

компании. (Хотя я старался включить в перечень вопросов для оценки только универсальные элементы системы продаж, я не могу заочно утверждать, что все они применимы во всех компаниях и ко всем системам продаж без исключения. Возможно, именно ваша компания является исключением.) В случае сомнений ставьте напротив элемента три балла. Отчасти эта оценка в данной шкале предназначена для подобных ситуаций.

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.