Н. Мрочковский, С. Сташков

99 инструментов продаж

Эффективные методы получения прибыли

ПИТЕР

99 инструментов продаж. Эффективные методы получения прибыли

Николай Сергеевич Мрочковский, Сергей Сташков

Аннотация
Николай Мрочковский, Сергей Сташков. 99 инструментов продаж. Эффективные методы получения прибыли
Введение
Контроль отдела продаж. Как пасти котов?
Рабочие инструменты менеджера по продажам
Отчет по результатам
Чек-лист на каждый день
Рабочий журнал
Журнал звонков и встреч
База по дожиманию продаж
Отчет о проведенной встрече
Клиентская база
Рабочие инструменты руководителя отдела продаж
Чек-лист на каждый день
Отчет по работе отдела продаж

Контроль системы продаж

Пошаговая инструкция написания коммерческого предложения

Проведение планерок в отделе продаж

Работа с текущими клиентами

План продаж

Идеальный день менеджера по продажам

Регламент работы отдела продаж

Находим дыры в системе продаж. Куда утекают деньги? (Аудит системы продаж)

Анализируем клиентов

Лучшие клиенты

Те, кто покупает реже всего

Те, кто ушел после первой покупки

Общее соотношение всех позиций

Как работают ваши менеджеры по продажам?

По уровню продаж

По количеству ключевых клиентов

По результативности

Изучаем ассортимент компании

Самые ходовые товары

Самые неходовые товары

Товары, с которыми чаще всего совершают дополнительную покупку

Самые ходовые товары для дополнительной покупки

Самый неходовой товар для дополнительной покупки
Анализируем объем продаж на определенной территории
По выгодности
По убыточности
Самые перспективные регионы
Как работают торговые точки (филиалы)?
По результативности
По уровню продаж
По рентабельности
Анализируем эффективность рекламных носителей
По результативности
По рентабельности
Техники ведения переговоров
Телефонные продажи
Основные ошибки
Что нужно для эффективных телефонных продаж
Технология работы с входящими звонками
Скрипты исходящих звонков
Шаблоны работы с возражениями
Продажи один на один
Пошаговая модель ведения переговоров
Ситуационные вопросы

Проблемные вопросы
Извлекающие вопросы
Построение цикла извлекающих вопросов
Направляющие вопросы
Завершение сделки
Скрипт продажи дополнительного товара
Скрипт сбора контактов
Анкета сбора контактов
Продажи в торговом зале
Фишки, используемые для увеличения продаж в торговом зале
Чек-лист утренней проверки торгового зала
Планировка торгового зала и расположение товара
Скрипт определения потребностей клиента
Отчет по определению потребностей клиента
Мотивация менеджеров по продажам
Базовая система оплаты
Мотивационная доска
Работа с дебиторской задолженностью
Какой процент должны получать менеджеры по продажам?
Нематериальная мотивация
Схема выплаты бонусов
Тайм-менеджмент для руководителя
Список задач

Методы эффективного делегирования текущих задач

Чего не должен делать руководитель

Чем должен заниматься руководитель?

Идеальный день руководителя

Эффективное рекламное сообщение

Пошаговый алгоритм составления рекламного объявления

Оценка эффективности рекламных носителей

Измерение эффективности рекламного сообщения

Проведение партнерской рекламной кампании. Пошаговый алгоритм

Продажи через Интернет

Как правильно создать сайт

Инструкция по созданию каталога продукции

Инструкция по совершению дополнительных продаж

Использование партнерских программ

Страница с бесплатным материалом для потенциальных клиентов

Шаблон страницы для привлечения дилеров

Обучение клиентов. Как это сделать?

Как писать статьи на сайт?

Проведение онлайн-семинаров

Принцип «уплывающих цен»

Наем продающего персонала
Три главных нюанса
Что вы должны показать в своей вакансии?
Требования для менеджеров по продажам
Собеседование
Удержание персонала
Обучение новых сотрудников
Инфомаркетинг
Пошаговая инструкция создания информационного продукта
Структура информационной мини-книги в малом и среднем бизнесе
Страница сбора контактов
Шаблон текста для привлечения внимания потенциальных клиентов
Запрос обратной связи
Звонок клиенту после подписки на информационный продукт
Письма для совершения первой продажи
Специальный подарок для наших читателей – бесплатный видеокурс «MiniMBA: продажи»
Заключение
Что делать, если нужна помощь в реализации и внедрении стратегий из этой книги?
Дополнительный секретный подарок

Аннотация

Огромное количество предпринимателей мечтают, наконец, сдвинуть продажи своего бизнеса с мертвой точки, выстроить работающую систему и начать получать удовольствие от ведения собственного бизнеса. К сожалению, получается это далеко не у всех.

В этой книге авторы объединили 99 конкретных практических инструментов, которые необходимы для построения четкой системы продаж в вашем бизнесе.

Все, что вам нужно, – это взять и применить их в своем бизнесе. Все остальное (шаблоны, скрипты, таблицы, успешные стратегии) мы собрали в этой книге.

Это издание – бесценная подборка самых лучших практических моделей. Обязательная настольная книга для любого бизнесмена, генерального и коммерческого директора, руководителя отдела продаж, а также для всех, кто собирается ими стать.

Николай Мрочковский, Сергей Сташков
99 инструментов продаж. Эффективные методы получения прибыли

Введение

Если вы взглянете на современный мир бизнеса, то увидите, что 97 % компаний разоряются в первые три года существования. И главная причина этой удручающей статистики — отнюдь не высокие налоги, плохие сотрудники или рейдерские захваты, а недостаточные продажи.

При этом существуют компании, которые поставили продажи на поток, что стабильно работает, принося регулярную прогнозируемую прибыль.

Если вы мечтаете о подобном конвейере в своем бизнесе, тогда вы на верном пути. Эта книга — полезный инструмент, который поможет вам выстроить эффективную систему продаж.

Мы объясним вам, как понять слабые места своей компании, разберем, как эффективно работать с продающим персоналом, где и каким образом его нанимать и мотивировать на достижение максимальных результатов, и, конечно же, рассмотрим огромное количество стратегий, которые помогут поднять продажи на принципиально новый уровень.

Все, что требуется от вас, — это скорейшее внедрение всех описанных механизмов и шаблонов в жизнь. Наша цель — не показать, как нынче сложно быть бизнесменом, а дать действенные стратегии для того, чтобы вы смогли стать лучшим бизнесменом в своей отрасли.

Желаем вам увлекательного и интересного внедрения! Поверьте, это намного интереснее, чем просто чтение и получение новой информации.

Николай Мрочковский,
Сергей Сташков
www.ultrasales.ru

Контроль отдела продаж. Как пасти котов?

В этой книге мы решили несколько изменить традиционную логику подачи материала, с места в карьер дав самые важные инструменты для скорейшего внедрения в ваш бизнес, а всю теорию объясняя уже после этого.

Делается это для того, чтобы вы смогли прямо сейчас взять и применить все техники в своем бизнесе и получить конкретные видимые результаты.

Рабочие инструменты менеджера по продажам

Чтобы отдел продаж приносил стабильно высокие результаты, необходимо постоянно применять как кнут, так и пряник. Иначе все ваши усилия по выстраиванию хорошо работающей системы будут сведены к нулю. На данный момент **нет более эффективного способа, чем система отчетности.** Благодаря внедрению описанных ниже методик вы будете оценивать работу менеджеров по продажам не с их слов, а исходя из реальных цифр.

Отчет по результатам

Как только вы нанимаете первого менеджера по продажам, перед вами встает задача: как отслеживать его работу и постоянно держать под контролем весь процесс.

Наверняка для вас не является секретом тот факт, что во многих компаниях довольно непонятно, что конкретно происходит в отделе продаж. То есть в целом ясно, что продавцы де-

лают звонки, выезжают на встречи с клиентами, проводят презентации товаров и услуг, активно пытаются продавать и каким-то образом взаимодействовать с текущими клиентами, но как конкретно все это происходит — очень часто не очень понятно.

И это является одной из главных проблем, так как **без контроля нельзя оставлять ни одного сотрудника, тем более продавца.** Как только исчезает контроль, тут же начинается бардак, и в таком случае лишь вопрос времени, когда результативность продавцов упадет до нуля или (в худшем случае) весь отдел развалится вовсе.

Прежде чем переходить к первому документу данного блока, нам хотелось бы разделить все инструменты контроля менеджеров по продажам на две большие группы:

1. Инструменты для контроля процесса.
2. Инструменты для контроля результата.

Практически любая компания контролирует только результаты менеджеров по продажам, при этом совершенно забывая о самом процессе. То есть отслеживается, сколько продаж сделал конкретный продавец, сколько клиентов он привел в компанию и какую прибыль это принесло. И, к сожалению, на этом весь контроль

заканчивается.

Как вы понимаете, крайне важно контролировать сам процесс. Тогда вы будете видеть, где тот или иной сотрудник допускает ошибки, сможете скорректировать его и проследить за выполнением работы.

Подробнее о контроле результатов мы поговорим в блоке «Журнал звонков и встреч». Сейчас давайте детальнее рассмотрим, как же следует контролировать результат и, самое главное, с помощью чего.

Что же из себя представляет отчет по результатам?

Он заполняется менеджером по продажам самостоятельно, причем обязательно ежедневно. Факт заполнения должен отражаться в вашей системе.

Большинство менеджеров по продажам не очень-то любят заполнять различные документы. Они пытаются всячески избегать этого, используя разные отговорки, но ваша задача как руководителя — быть настойчивым в том, чтобы все регламентированные действия выполнялись качественно и в срок.

В том случае, когда менеджер по продажам забыл или не полностью заполнил все необхо-

димые отчеты в конце дня, **самая простая и самая популярная санкция:** все процентные вознаграждения за этот день не засчитываются. Другими словами, подписанные договоры и прошедшие оплаты не идут в зачет его вознаграждения. Метод достаточно хорош, прост в реализации и, самое главное, эффективен.

Какая информация должна отражаться в отчете?

♦ **Контактная информация о менеджере.**

♦ **План на ближайший месяц по прибыли (по продажам).**

В данной области вы сами выбираете, к какому параметру привязаться, все зависит исключительно от специфики вашего бизнеса.

Обычно лучше привязываться к прибыли, потому что если вы делаете привязку к объему продаж, то у продавцов возникает соблазн давать большие скидки вне зависимости от ситуации, лишь бы увеличить объем продаж, и в этом случае им все равно, какую прибыль получит компания.

Какие **информационные блоки** имеются в данном отсчете?

1. Дата.

2. **День недели** (необязательно). Часто вклю-

чать данный блок в отчет имеет смысл, когда бизнес подвержен локальной сезонности по дням недели. Существует статистика, подтверждающая, что в понедельник и пятницу продажи почему-то идут хуже, а во вторник, среду и четверг — лучше. Если в своей компании вы замечаете подобные ситуации, тогда стоит включить данную графу и работать на улучшение продаж в нерезультативные дни.

3. Объем продаж.

4. **Прибыль, которая заложена в общий объем продаж.**

5. **Прибыль, полученная с начала периода.** Здесь мы смотрим на то, как тот или иной сотрудник приблизился к выполнению плана.

6. **Процент выполнения плана.** Видя данные показатели, вы сможете контролировать менеджеров и четко понимать, кого из них требуется подталкивать и мотивировать (о мотивации мы поговорим в отдельной главе) до выполнения и перевыполнения плана, а кого стоит как следует «пинать» для улучшения результатов.

7. Вознаграждение менеджера по продажам. Для полной картины происходящего вам также необходимо видеть заработок каждого менеджера.

Если подытожить все вышесказанное, с помощью данного отчета вы осуществляете контроль всех ключевых показателей в макромасштабе. Что это значит?

Это значит, что ведение данного отчета — это прекрасно, но недостаточно для полного контроля. Ведь пока все идет хорошо — это видно, и небольшие погрешности заметить можно, но как что-то начинает идти не так (допустим, объемы продаж резко падают), вы не можете понять, почему это происходит именно сейчас. Что именно отдел продаж делает не так? Где ему надо помочь и на чем стоит сконцентрироваться?

Разобраться в подобных ситуациях поможет **журнал звонков и встреч.** О нем мы поговорим чуть позже.

Таблица 1. Отчет по результатам менеджера по продажам

ФИО менеджера Иванов А. А.				План на месяц по прибыли 700 000 рублей		
Дата	День недели	Объем продаж	Прибыль	Прибыль, полученная с начала периода	Выполнения плана, в %	Вознаграждение менеджера (7 %)
04 июля	Пн	169 483	26 104	26 104	3,7	1827
05 июля	Вт	129 540	23 841	49 945	7,1	1669
06 июля	Ср	103 433	21 451	97 500	13,9	1502
07 июля	Чт	220 634	34 973	132 474	18,9	2448
08 июля	Пт	168 380	31 637	164 111	23,4	2215
Итого за неделю		**791 470**	**138 007**			**9660**
09 июля	Сб					
10 июля	Вс					
11 июля	Пн	162 018	28 391	192 502	27,5 %	1987
12 июля	Вт	185 231	33 472	225 974	32,3	2343
13 июля	Ср	40 475	10 719	236 694	33,8	750
14 июля	Чт	241 902	40 589	277 282	39,6	2841
15 июля	Пт	145 524	35 629	312 911	44,7	2494
Итого за неделю		**775 149**	**148 800**			**10 416**

Чек-лист на каждый день

Рассмотрим чек-лист на каждый день. Что это такое? По сути, чек-лист — это обычный список

действий, где менеджер по продажам напротив каждого выполненного действия ставит галочку. Делается это потому, что и менеджеры, и руководители, да и практически все люди забывают о многих вещах. И если о глобальных задачах и целях мы помним всегда, то небольшие просто вылетают из головы. Это человеческий фактор, и от этого никуда не деться.

Поэтому **задачи нужно переносить на бумагу.** Можно вести ежедневник, но для менеджеров по продажам очень хорош именно чек-лист. Тогда каждый день человек сразу видит, что и — самое главное — когда ему нужно сделать.

Работает это так. Для начала менеджер по продажам приходит на планерку, где обсуждаются задачи на день и утверждается план на неделю. Затем происходит обсуждение деталей, связанных с внутренними процессами продаж в компании, менеджер делает для себя пометки и идет работать.

Он готовит список для обзвона, то есть находит тех клиентов, кому можно позвонить повторно или отправить предложение, составляет план встреч и так далее. Другими словами, он готовит список действий для полноценной работы на день.

После этого он совершает звонки. Мы рекомендуем, чтобы менеджер, прежде чем поехать на встречу или заняться другими делами, обзванивал клиентов, то есть осуществлял телефонные продажи до обеда, поскольку это самый продуктивный период рабочего дня.

После того как продажник совершил необходимое количество звонков, он отмечает в соответствующей графе завершение действия и переходит к следующему этапу — телефонным переговорам с заинтересованными клиентами.

Это могут быть люди, которые позвонили сами или, допустим, оставили заявку на сайте. То есть продажник занимается полноценной работой с так называемыми «теплыми» клиентами. После чего ставит в чек-листе соответствующую отметку и двигается дальше.

Далее заполняются отчеты, то есть ведется ведомость звонков и отчет по оплатам за день. Ведомость звонков менеджер заполняет из своих личных данных, отчет по оплатам может запросить в бухгалтерии, у руководителя отдела продаж либо любым другим способом, предусмотренным в вашей компании.

Затем, уже вечером, осуществляется обзвон клиентов, которым были выставлены счета

вчера или сегодня. Другими словами, менеджер связывается с клиентами, которым необходимо напомнить о себе. Была ли проведена оплата? Если нет, то по какой причине? Когда она будет совершена?

И напоследок сотрудник отдела продаж составляет план на завтра. В конце рабочего дня он садится и смотрит, что ему нужно сделать с теми клиентами, с которыми он переговорил сегодня. Кому стоит позвонить повторно? С кем необходимо встретиться? Что следует сказать на планерке руководителю? И так далее.

Все это менеджер подготавливает в конце рабочего дня, а ни в коем случае не утром следующего, потому что к утру многие вещи могут забыться. То есть обязательно нужно, чтобы вечером менеджер писал план на следующий день.

Самое главное: **чек-лист должен быть распечатан.** Только в этом случае руководитель отдела продаж будет видеть, не пропускает ли менеджер какие-либо действия и на каком этапе работы он находится в тот или иной момент.

Период проверки чек-листов зависит от специфики вашего бизнеса — может быть, это стоит делать раз в день, а может быть — раз в неделю. Мы рекомендуем проверять чек-лист каждый

день на планерке, плюс к этому — еще раз в день выборочно у нескольких менеджеров.

За незаполнение чек-листа могут быть введены различные штрафные санкции — словесное предупреждение, выговор, денежный штраф и так далее. Здесь все целиком и полностью зависит от вас. Более подробно о штрафах и мотивации мы поговорим в главе «Мотивация менеджеров по продажам».

Таблица 2. Чек-лист менеджера по продажам на каждый день

	Планерка (утверждение плана на день)	Подготовлен список обзвона	Обзвон потенциальных клиентов	Обзвон заинтересованных клиентов	Заполнение отчетов		Обзвон клиентов, которым были выставлены счета	План на следующий день
					Ведомость звонков	Отчет по оплатам		
01.07.2011								
02.07.2011								
03.07.2011								
04.07.2011								
05.07.2011								
06.07.2011								
07.07.2011								
08.07.2011								
09.07.2011								

Рабочий журнал

Следующий документ, который мы хотим вам показать, также **заполняется менеджером по продажам в течение дня** — это рабочий журнал. Давайте подробно разберем предлагаемый шаблон (см. табл. 3).

Первые столбцы достаточно очевидны — это фамилия менеджера, дата и название компании,

с которой ведутся переговоры. Каждое утро, когда менеджер приходит на работу, на его столе помимо чек-листа должен быть документ со списком клиентов, которым нужно звонить.

Здесь также очень важно, чтобы рабочий журнал заполнялся с вечера, потому что если менеджер будет делать это с утра, то это отнимет очень много времени.

Все столбцы после «Название компании» и «Телефон» менеджер заполняет после звонка клиенту.

«Контактное лицо» — здесь указывается имя и должность человека, с которым были проведены переговоры.

«Что предлагалось» — данная графа заполняется, если сотрудники отдела продаж предлагают несколько наименований товара. Если же товар у вас один, то смысла в данном столбце нет.

«Результат» — в этой графе необходимо указать, к какому соглашению пришел менеджер, пообщавшись с потенциальным клиентом.

«Примечания» — в данную графу вносится информация, которая может быть полезна при дальнейшем общении с клиентом.

Очень важная графа — «Занесен в базу данных». Здесь владелец рабочего журнала просто

ставит галочку после того, как вносит клиента в базу данных. Это сделано для того, чтобы контролировать внесение информации о клиентах в общую базу данных.

Следующая графа — «Дата следующего контакта». Если работа с клиентом не завершена и он сказал: «Да, мне все было интересно, я хочу работать с вами дальше», и какой-то следующий шаг подразумевается, то здесь отмечается, когда запланирована дата этого шага.

Вот так выглядит один из основных инструментов ведения успешных продаж в любом бизнесе.

Самое главное:

1. Не давайте менеджерам по продажам **уносить рабочий журнал с собой.**

2. **Обязательно сохраняйте рабочие журналы,** скрепляйте и складывайте в специальную папку. И тогда, если понадобится поднять архивы и вспомнить, с кем конкретно взаимодействовал тот или иной клиент, это можно будет сделать. Конечно, вся эта информация должна быть занесена в базу данных, но почему-то иногда этого не происходит. Поэтому имеет смысл сохранять архивы — часто это помогает найти нужные контакты.

Таблица 3. Рабочий журнал менеджера по

продажам

ФИО менеджера Иванов А. А.								
Дата	**Название компании**	**Телефон**	**Контактное лицо (ФИО, должность)**	**Что предлагалось**	**Результат**	**Примечания**	**Занесен в БД**	**Дата следующего контакта**
26 апреля	ООО «Альфа»							

Журнал звонков и встреч

В вашей компании журнал звонков и встреч может отличаться от предлагаемого нами образца (см. табл. 4). Это зависит от структуры бизнеса, наличия или отсутствия встреч и от наимено-

ваний категорий, в которые могут переходить клиенты. Вы можете доработать наш журнал или создать на его основе собственный.

Отмечайте фамилию, дату, время прихода сотрудников на работу. Последний параметр очень важен. Необходимо фиксировать время прихода сотрудников на работу — особенно продажников, которые частенько славятся своей безответственностью. Если все нормально — хорошо, но когда мы видим, что сотрудники все чаще и чаще нарушают порядок, с помощью таблицы мы можем контролировать весь процесс продаж.

Разбейте процесс на этапы и введите показатели, которые отражают состояние дел на каждом. В данном случае идет обзвон по «холодной» базе. Менеджер по продажам должен назначить встречу, потом отправить коммерческое предложение, подписать договор и получить оплату.

Как должен выглядеть журнал? Вначале фиксируется количество звонков. Задача менеджера — вбить в соответствующую колонку количество сделанных за день первичных звонков новым клиентам. В следующей колонке отмечается количество повторных звонков — тем клиентам, с которыми менеджер уже взаимодействовал.

Далее фиксируется количество первичных и

повторных встреч. Это поможет понять, сколько звонков перешло во встречи.

Также понадобятся колонки «Количество встреч. Первичные» и «Количество встреч. Повторные». Они позволяют видеть, сколько менеджеры назначили встреч в результате сделанных звонков и сколько реально провели. Понятно, что в этой колонке будут отмечаться встречи не с сегодняшними клиентами, а с теми, с которыми было договорено ранее.

Затем нужна колонка «Входящие клиенты». В ней фиксируется, сколько менеджер обработал клиентов, которые сами чем-то заинтересовались, позвонили и попали на этого менеджера. Колонка «Заинтересованные клиенты» показывает, сколько таких клиентов среди всех, кого обзванивал менеджер или с которыми проводил встречи.

Таблица 4. Журнал звонков и встреч

ФИО менеджера Иванов А. А.												
Дата	Время прихода на работу	Количество звонков		Количество встреч			Входящие клиенты	Заинтересованные клиенты	Отправлено коммерческих предложений	Подписано договоров	Оплаты	
		Первичные	Повторные	Назначено	Первичные	Повторные					Кол-во	Сумма
04 июля	10:00	30	15	4	1	3	7	3	3	1	0	0
05 июля	10:15	37	12	4	2	2	5	4	4	2	1	255 000
06 июля	9:50	33	10	3	2	1	10	2	2	1	1	360 000
07 июля	10:30	35	12	3	1	2	11	3	3	3	3	940 000
08 июля	10:20	40	13	5	3	2	5	1	1	0	0	0
Итого за неделю												
09 июля												
10 июля												
11 июля	9:50	40	10									
12 июля	10:40	38	7									
13 июля	10:25	27	19									
14 июля	10:15	30	5									
15 июля	10:20	35	12									

Завершают таблицу колонки «Отправлено коммерческих предложений», «Подписано договоров» и «Оплаты». Для оплат в отдельных колонках указывается их количество и суммы. Когда мы имеем подробную статистику, то можем наглядно видеть, **где же имеются проблемы.** Допустим, менеджер приходит и жалуется, что клиенты не идут. Смотрим с ним журнал звон-

ков. Он сам видит и понимает, что клиенты и не пойдут, если он каждый день делает лишь по десять новых звонков. Такое вполне может быть, если менеджер по продажам активно включился в работу, набрал достаточно клиентов и сидит их дальше «окучивает».

Пока у него идет поток денег, но клиенты постепенно будут отваливаться, а новых он почти не находит. И вот в какой-то момент денег ему становится мало. Он прибегает и говорит, что все пропало, клиенты не идут. А цифры в журнале показывают — конечно, не идут. Как они пойдут, если ты им не звонишь и не ездишь на встречи?

Количество сделанных звонков важно. Надо, чтобы продажники, несмотря на наличие повторных клиентов, обязательно делали «холодные» первичные звонки для генерирования входящего потока новых клиентов. Количество повторных звонков показывает, насколько качественно менеджеры работают с текущими клиентами.

В колонке «Количество встреч. Назначено» видим, что, несмотря на множество звонков, встреч назначается мало. Надо сравнить этот показатель с результатами работы других менеджеров по продажам. Допустим, у одного на тридцать звонков стабильно назначается три-че-

тыре встречи, а у другого на тридцать звонков — одна-две встречи. Явно, что у второго что-то не так. Что надо сделать? Надо сесть рядом с этим менеджером и послушать, как он делает десяток звонков прямо при вас, и скорректировать его работу. Скорее всего, в разговоре с клиентами он что-то делает не так.

Количество встреч показывает, как часто менеджер встречается с клиентами. Одно дело — назначить встречу, другое дело — ее провести. Это тоже важный показатель.

Затем смотрим число входящих клиентов. Может оказаться, что в какой-то день был большой поток входящих звонков, и менеджер «выплыл» на них. Он мало звонил по своей инициативе, но это объяснимо, так как в тот день была куча входящих звонков. Так бывает после запуска рекламы.

Количество отправленных коммерческих предложений фиксируется после того, как менеджер съездил на встречу. Это позволяет видеть, какому числу таких клиентов и заинтересованных после телефонного разговора он отправил коммерческие предложения.

Также надо знать, сколько из заинтересованных клиентов, получивших коммерческое

предложение, подписали договоры. Этот показатель демонстрирует, насколько качественно менеджер прорабатывает и конвертирует заинтересованных клиентов в тех, кто подписал договор.

Оплата — итог работы. Здесь мы видим, насколько менеджер отслеживает текущие договоры, насколько качественно прорабатывает, дожимает клиентов, чтобы они совершали оплату. Многим наверняка знакома проблема, когда договор с клиентом есть, но оплаты почему-то нет.

Журнал звонков и встреч вам крайне необходим. Он будет помогать **отслеживать процесс работы менеджеров по продажам.** Этот инструмент руководителю отдела продаж нужен для контроля всех своих сотрудников.

Сделайте таблицу и заставьте менеджеров в обязательном порядке заполнять все показатели. Хороший инструмент мотивации — когда сотрудник не получает вознаграждение за день, в который что-то не заполнено.

База по дожиманию продаж

Во многих отделах продаж по мере формирования клиентской базы у менеджеров возникает одна существенная проблема — появляются так называемые зависшие клиенты. Так можно окрестить тех, кто рассматривает договор либо находится в стадии принятия решения. Мы уверены, что каждому из вас это знакомо.

Именно для таких случаев и создается **база по дожиманию продаж** (см. табл. 5).

В нее менеджер заносит подобных клиентов, чтобы не забыть с ними связаться, а руководитель отдела на основании этих данных может отслеживать работу менеджеров по дожиманию продаж, вовремя ее корректировать и при необходимости помогать своим сотрудникам.

Структура документа выглядит следующим образом:

1. Дата. Здесь отмечается либо дата знакомства и первичного общения с клиентом, либо дата переломного момента в ведении переговоров (отправка договора, отправка счета и так далее).
2. Название компании.
3. Контактная информация.

4. Контактное лицо. Очень важно, чтобы данный блок заполнялся — без этой информации все попытки заключить договор, получить оплату или согласовать сроки окажутся тщетными. Если не указано, с кем менеджер общается и кто принимает решение, значит, этой компании в списке быть не должно.

5. Текущий статус клиента. Также очень важный блок, в котором менеджеры должны отмечать, на какой стадии находится процесс заключения сделки (например, «отправлен договор», «выставлен счет», «ждем генерального директора»). Здесь можно использовать различные аббревиатуры (ВС — «выставлен счет» и так далее). При ведении таблицы в программе Excel вы в таком случае можете группировать клиентов по данным показателям и смотреть, сколько клиентов должны подписать договор, сколько должны его оплатить, скольких директоров мы ждем и так далее.

6. Специальные отметки. В данную графу ваши сотрудники могут вносить какую-либо важную информацию о компании или о конкретном сотруднике (например: «Не звонить до обеда, с утра постоянно занят»).

7. Дата следующего контакта. Здесь отобража-

ется, когда необходимо связаться с представителями компании по зависшему вопросу.

Если есть необходимость, данную таблицу можно продолжать и дальше, то есть после графы «Дата следующего контакта» менеджер добавляет графу «Результат» и после нее еще один блок — «Дата следующего контакта».

Следуя данной таблице, руководитель отдела продаж может видеть историю общения с тем или иным клиентом и в то же время принимать меры на будущее для сокращения самых длинных историй.

Таблица 5. База по дожиманию продаж

№	Дата	Название компании	Контактная информация	Контактное лицо	Текущий статус клиента	Специальные отметки	Дата следующего контакта

Отчет о проведенной встрече

В этом документе менеджер делает отметки прямо **в момент общения с потенциальным клиентом.** Зачем это нужно? Для того чтобы менеджер, взглянув на этот отчет, мог сразу же вспомнить разговор и передать его (включая самые важные моменты) либо своим коллегам, либо руководству.

В большинстве случаев в компаниях встречи происходят следующим образом. Менеджер едет на встречу, общается с клиентом, а затем делает для себя какие-то выводы. И пока возвращается в офис, половину той ценной информации, которую узнал, он просто забывает. В итоге до руководства не доходит в среднем 50 % информации, которую менеджер услышал и мог бы передать. Вот почему так важен данный отчет.

Отчет о проведенной встрече нужен еще для того, чтобы руководитель отдела продаж мог взять его в руки и сразу же **оценить, какую работу проделал менеджер.** Какие вопросы он задавал, какие договоренности достигнуты с клиентом, какие планируются дальнейшие действия. Чаще всего такие отчеты разбираются на планерках.

То есть сегодня менеджер отправляется на встречи, а на следующий день на утреннюю планерку он приходит с отчетом о каждой. Глядя в свой отчет, он может передать полностью всю информацию. Затем руководитель решает, какие действия следует предпринять в дальнейшем, и тут же говорит об этом менеджерам, давая конкретные задачи на выполнение.

Теперь давайте подробно рассмотрим форму отчета о проведенной встрече (см. шаблон 1). Пер-

вое — менеджер ставит дату встречи и указывает свои фамилию и имя, чтобы потом отчет можно было подшить в папку и при необходимости достать и увидеть, что это именно его отчет. Кроме того, менеджер пишет наименование компании, в которую он поехал, контактный телефон, ФИО и должность контактного лица.

Дальше идет графа «Отметки менеджера». Здесь сотрудник может писать различные слова, аббревиатуры, делать какие-то пометки, которые могут быть понятны только ему. Основная цель — чтобы он мог впоследствии на них взглянуть и дословно передать содержание разговора.

Следующая графа — «Результат встречи». Менеджер пишет о результате, который видит. То, что, как ему показалось, было достигнуто: клиент готов оплатить, готов рассмотреть договор или же нужно выходить на генерального директора, на начальника складского обеспечения и так далее.

Нужно указать, была ли выполнена цель поездки. Перед каждой встречей очень важно ставить цели. Если менеджер едете просто прояснить какую-то информацию, то эта встреча цели не имеет. Итогом встречи всегда являются какие-то обязательства со стороны потенциального клиента: он должен рассмотреть договор, прислать

реквизиты на согласование, передать вашу информацию высшему руководству или обсудить ее на совещании и так далее. Именно в графу «Результат встречи» и вносится подобная информация.

Шаблон 1. Отчет менеджера по продажам о встрече

Дата _____ ФИО менеджера _____

Наименование компании _____

Контактное лицо _____

Отметки менеджера:

Результат встречи:

Дальнейшие действия:

Дальнейшие действия клиента:

Следующая графа — «Дальнейшие действия». По итогам встречи менеджер решает, что делать дальше. Либо ему нужно отправить договор по электронной почте, либо согласовать с руководителем отдела продаж индивидуальную цену или какие-то скидки, либо дать клиенту эксклю-

зивные условия, либо что-то еще. В этой графе менеджер пишет, как ему видятся его дальнейшие действия.

Последняя графа — «Дальнейшие действия клиента». Здесь расписываются те обязательства, которые взял на себя потенциальный клиент, что он должен делать: выслать реквизиты и подписать договор, оплатить счет, обсудить предложение с генеральным директором и так далее. Для чего это нужно? Для того чтобы руководитель отдела продаж мог понимать, **достигнута ли цель встречи,** выполнил ли менеджер поставленную перед ним задачу.

Клиентская база

Клиентская база — это ключевой актив вашего бизнеса. Никакие товарные запасы, никакой склад и никакой офис не имеют такого значения, как клиенты. История ваших взаимоотношений с ними также невероятно важна. Без нее вы не будете понимать, что необходимо делать при работе с тем или иным клиентом **для улучшения взаимного сотрудничества.**

В качестве примера мы хотим показать карточку клиента, которую заполняют менеджеры

в нашей компании. Мы делаем это с помощью программы Microsoft Outlook (рис. 1).

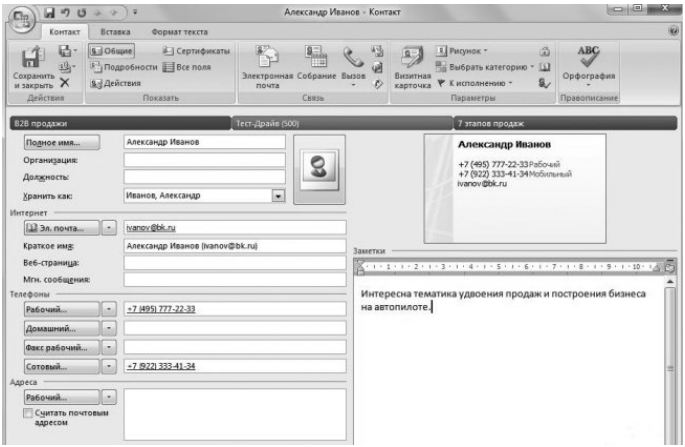


Рис. 1. Карточка клиента в Microsoft Outlook

В данной карточке клиента есть все необходимые графы, которые в дальнейшем можно использовать для более качественного сотрудничества.

- ♦ Полное имя.
- ♦ Название компании.
- ♦ Контактная информация.
- ♦ Специальные отметки.

Для обозначения прошлых заказов клиента мы

используем так называемые категории. Через функцию «Выбрать категорию» создаются специальные отметки, которые очень легко настроить и сделать обозначения, исходя из специфики вашего бизнеса. У нас это названия тренингов, которые посетил тот или иной клиент.

Как вы можете видеть на рис. 1, данный клиент прошел тренинг «b2b-продажи», приобрел диск «Тест-драйв систем развития бизнеса» и участвовал в семинаре «7 этапов продаж».

У вас это может быть название товаров или услуг или, если вы продаете только одно наименование, — частота закупок, условия покупки (с доставкой, самовывозом и так далее).

Также очень рекомендуем вам самим или вашим менеджерам заполнять графу «Заметки». Это отличный способ зафиксировать уникальную информацию о клиенте, которая будет полезна для совершения дальнейших продаж.

Клиентская база для любого бизнеса — критически важный элемент. Обязательно займитесь ее ведением и работайте над процессом ее монетизации. Если у вас нет никакой специальной

CRM-системы[1], не переживайте, возьмите Microsoft Outlook — для начала это отличный инструмент, который позволит вести базу, делать рассылку и еще много всяких интересных вещей.

P. S. В нашей базе Outlook уже собрано более двадцати тысяч человек, и мы прекрасно успеваем работать с каждым.

[1] Примечания: 1

CRM-системы (*Customer Relationship Management)* — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками, в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов (определение с сайта http://ru.wikipedia.org/).

Рабочие инструменты руководителя отдела продаж
Чек-лист на каждый день

Данный чек-лист (табл. 6) нужен для того, чтобы **руководитель отдела продаж не забывал о действиях,** которые он должен выполнять каждый день, независимо от своей занятости и стоящих перед ним задач. В противном случае отдел продаж выйдет из-под контроля, и то, что приносит компании прибыль, делаться не будет.

Первый пункт — *планерка. С* утра руководитель отдела продаж должен подготовить всю необходимую документацию для ее проведения. Если у него есть новые сообщения для менеджеров по продажам, он должен обязательно это отметить, чтобы не забыть.

Если он кого-то хочет выделить или, наоборот, оштрафовать, сделать какое-то устное внушение и так далее, он также должен это отметить. Если требуется обсуждение каких-то глобальных задач или есть вопросы по каким-то клиентам, он также отмечает эту информацию, для того чтобы донести ее до своих сотрудников. Итак,

необходим план планерки. Напротив каждого выполненного пункта данного плана ставится галочка.

Следующая задача — проверка списков звонков. Каждый менеджер по продажам утром должен обязательно подготовить список, с которым будет работать. Необходимо, чтобы этот список проверил руководитель отдела.

Здесь есть один нюанс: если в отделе больше пяти человек, то, естественно, у руководителя нет времени на каждого.

Тогда он делает это через администратора. Если у вас большой отдел продаж, то он делится на группы, и для каждой назначается администратор. Этот сотрудник идет с отчетом к руководителю отдела продаж и говорит, каким компаниям, с какими вопросами и с какими предложениями будет звонить сегодня тот или иной менеджер.

Уже с администратором (или с менеджером, если отдел поменьше) данный список прорабатывается: что-то вычеркивается, что-то корректируется, где-то даются определенные советы — как «дожать» определенного клиента, как лучше с ним общаться или на кого стоит выйти.

Следующий пункт — контроль обзвона кли-

ентов. Наверняка вам известно: если оставить менеджеров по продажам наедине с самими собой или с коллегами, то они будут работать на порядок менее эффективно, чем если бы рядом с ними находился руководитель, который постоянно бы за ними следил, поправлял, давал указания и говорил: «Звоните! Звоните! Звоните! Давайте сделаем еще больше звонков. Давайте увеличим план продаж».

В этом случае ваши менеджеры будут работать гораздо эффективнее. Если их оставить наедине с собой, то они будут работать спустя рукава. Чем чаще вы будете им это позволять, тем чаще это будет происходить. И если менеджеры делают в день звонков меньше положенного и им никто ничего не говорит, то в итоге они так и будут работать. Здесь вопрос не о вознаграждении, а о человеческой психологии. **Контроль обзвона клиентов — это обязательный пункт,** который должен выполнять каждый руководитель отдела продаж. По сути — это его основная задача.

Далее идет графа «Контроль дожатия выставленных счетов». Руководитель отдела продаж смотрит, какие были выставлены счета за прошлый день или прошлую неделю (это зависит от специфики бизнеса). Он следит за тем, чтобы

каждый менеджер, который отвечает за того или иного потенциального клиента, делал ему контрольный звонок. Также следует быть в курсе, когда будет оплачен счет, почему до сих пор этого не сделано, кто за это отвечает со стороны клиента и так далее.

Обязательно в конце рабочего дня или на планерке следующим утром эти вопросы проговариваются. Например, был ли совершен звонок, что сказал клиент, что необходимо сделать, чтобы ускорить процесс, и так далее.

Следующие две графы касаются отчетов менеджеров по продажам. Первая из них — «Проверка ведомости звонков за день». Обсужденный с утра список звонков руководитель отдела продаж проверяет вечером. Следует выяснить, были ли совершены звонки всем оговоренным клиентам, были ли выполнены полученные с утра рекомендации, соблюдены ли регламенты. Каковы результаты за день по звонкам (сколько отказов, сколько обещали подумать, сколько готовы встретиться, сколько попросили выставить счет и так далее)?

После того как руководитель отдела продаж выяснит всю эту информацию, он может смело поставить галочку в данной графе.

Следующий пункт — «Проверка отчета по оплатам и выставленным счетам». Руководитель отдела продаж берет у каждого менеджера информацию о том, кому были выставлены счета, сколько совершено оплат и так далее.

Это необходимо для того, чтобы он мог на планерке следующего дня наметить звонки клиентам. А также для того, чтобы зафиксировать информацию о том, когда и какой менеджер должен позвонить потенциальному клиенту, которому был выставлен счет, и контролировать этот процесс. По оплатам понятно — нужно четко знать, от какого работника какая прибыль приходит в компанию.

Следующая графа — «Обозначить планы отдела на следующий день» (в шаблоне отчета использована аббревиатура «Отчетность МПП»). **Руководитель, исходя из того, что было сделано за день, планирует завтрашние действия своих сотрудников.** Если были какие-то недочеты, если нужно кого-то выделить, о чем-то сказать, если внесены какие-то изменения в регламент, то он все это отмечает. На следующий день он, во-первых, говорит об этом на планерке, а во-вторых, меняет необходимые документы, если это требуется.

Последняя графа — «Список собственных дел». В большинстве случаев в небольших компаниях (малый и средний бизнес) руководители отдела продаж помимо контроля занимаются еще и развитием. И в этой графе прописываются дела, касающиеся именно развития. В течение следующего дня или недели руководитель отдела их выполняет (следует графику).

Заполнение данного чек-листа (напротив каждого пункта — галочка) является свидетельством выполнения руководителем отдела продаж своего плана на день.

Таблица 6. Чек-лист руководителя отдела продаж

Дата	Планерка (подготовка документов)	Проверка списков для обзвона	Контроль обзвона клиентов	Контроль дожатия выставленных счетов	Отчетность МПП		Обозначить планы отдела на следующий день	Список собственных дел
					Проверка ведомости звонков за день	Проверка отчета по оплатам и выставленным счетам		
01.07.2011								
02.07.2011								
03.07.2011								
04.07.2011								
05.07.2011								
06.07.2011								
07.07.2011								
08.07.2011								
09.07.2011								
10.07.2011								
11.07.2011								
12.07.2011								

Отчет по работе отдела продаж

Одним из самых необходимых документов является **отчет по работе отдела продаж.** Мы покажем отчет одного из наших клиентов, с которым сотрудничаем по вопросам увеличения продаж и автоматизирования бизнес-процессов,

чтобы вам было понятно, как создается этот документ.

Поговорим о том, как контролировать отдел продаж. Его структура бывает различной. Может быть, у вас есть один или несколько отделов продаж со своим руководителем. Если у вас небольшая компания, то может быть всего два менеджера по продажам, которых вы сами пока контролируете и даете им задания, попутно выполняя функции руководителя отдела.

Самое главное, что вам нужно понять: отчет по работе отдела должен показывать состояние продаж на каждый день, но не просто объем продаж или полученную прибыль, а основные индикаторы. Отчет по работе отдела продаж — это как панель приборов в автомобиле. Когда вы едете, то периодически смотрите на спидометр, на датчик бензина, на какие-то еще показатели, которые демонстрируют вам, что происходит с автомобилем и с вашим передвижением (насколько вы правильно движетесь, не зашкаливает ли что-нибудь).

Примерно такая же ситуация с отчетом по работе отдела продаж. Он должен показывать, что именно происходит в отделе.

Разберем пример, когда в оптовой компании

имеется несколько отделов продаж, каждый из которых состоит из менеджеров и подчиняется одному руководителю. Ниже представлен отчет одного из таких отделов, в котором есть два менеджера — Василий и Петр (см. табл. 7).

Что показывает таблица? Объем продаж, прибыль, доход в процентах (какой процент прибыли в объеме продаж заложен именно в этот день). В данной компании есть товары собственного производства, которые приносят большую прибыль, чем чужие товары, также имеющиеся в наличии. По этой причине доход настолько неравномерен.

В таблице учитывается количество новых клиентов, количество всех сделанных заказов, объем продаж товаров собственного производства. Последний параметр для этой компании очень важен, поскольку она стремится увеличить объем продаж таких товаров, для того чтобы меньше зависеть от прихоти поставщиков, продвигать свой бренд и получать большую прибыль.

Итак, есть несколько важных параметров, которые и отражены в отчете. Конечно, у вас будут совсем другие параметры — те, что важны именно вам. Это может быть объем продаж, прибыль, количество новых клиентов, средний чек, что-то еще.

Суть в том, что вы должны определить именно те показатели, которые вам важны, а затем регулярно их отслеживать. Для этого делается общая таблица, которая демонстрирует состояние дел в отделе продаж (см. табл. 7 А), а также таблицы, отражающие работу каждого менеджера (см. табл. 7Б и 7В).

У нас есть сотрудники Василий и Петр. Они вносят свои данные в таблицы, которые затем суммируются в таблице общей. Руководитель отдела продаж сразу видит все показатели: каждого отдельного менеджера и в целом по отделу.

Мы можем видеть показатели каждого отдельного менеджера и процент выполнения плана (он отображен в конце таблицы): план на месяц по продажам, план на месяц по прибыли, план по прибыли по товарам собственного производства. Также мы видим результаты каждого менеджера (насколько хорошо он выполняет план) и насколько выполняется план в целом. Очень важно, что мы можем сравнивать разные дни.

В итоге мы **видим результат в целом.** Менеджер Петр на 49 % выполнил план. Прошло пятнадцать дней (половина месяца). Вроде бы все в порядке. Но просмотрим каждый отдельный день. За прошлую неделю у него средний объем

продаж в день 110 тысяч рублей. А на текущей неделе прибыль намного меньше, чем средняя за прошлую неделю.

Это хороший повод задуматься и понять, что не так. Почему у Петра резко упал объем продаж? Возможно, есть объективные причины: менеджера переключили на другую работу или он отпрашивался по личным причинам, но не исключено, что он стал хуже работать, и тогда следует что-то поправить. Можно сравнить менеджеров друг с другом и понять, как каждый из них работает относительно другого. Мы видим, что один сделал почти половину плана, а другой — только 40 %. Второй работает почти на четверть хуже, чем первый. Это повод задуматься.

Наглядно видно, как отдел в целом выполняет план. У вас должны быть назначены премии как каждому конкретному человеку за выполнение и перевыполнение плана, так и за план на отдел в целом. Об этом мы поговорим, когда будем обсуждать систему мотивации.

Каждый менеджер заполняет свой отчет. Он передается руководителю отдела продаж, который собирает данные в единый отчет. Руководитель отдела **должен анализировать его каждый день.**

В случае, когда что-то сильно выбивается из графика (как в хорошую, так и в плохую сторону), на это необходимо реагировать незамедлительно. Если в хорошую сторону — выяснить, за счет чего удалось продвинуться вперед (не исключено, что это можно применить всем сотрудникам). Если в плохую, то, соответственно, следует сделать выговор менеджеру, чтобы он исправился.

Руководитель отдела (или же коммерческий либо генеральный директор) минимум раз в неделю (желательно — ежедневно) просматривает эту таблицу, чтобы знать, что происходит с продажами. Отчет по работе отдела продаж — это ключевой индикатор вашей деятельности, показывающий динамику развития компании.

Если что-то пойдет не так, с помощью отчета вы поймете это сразу. Вы видите повседневную деятельность и динамику: какой менеджер стал работать хуже, какой стал забывать про старых клиентов и плохо с ними работает или наоборот — совсем не работает с новыми, и так далее.

Таблица 7. Отчет по работе отдела продаж

А. Отчет по работе отдела оптовых продаж (июнь 2011 года)

Наименование	Ед. изм.	Дата										ВСЕГО за месяц	Процент от общего плана продаж	Общий план продаж
		01.06	02.06	03.06	04.06	05.06	06.06	07.06	08.06	09.06	10.06			
Объем продаж	руб.	40 475	168 380	185 268			162 018	185 231	220 634	241 902	145 524	**1 349 432**	34 %	4 000 000
Прибыль	руб.	10 719	31 637	32 204			28 391	33 472	34 973	40 589	35 629	**247 614**	31 %	800 000
Прибыль	**%**	**26**	**19**	**17**			**18**	**18**	**16**	**17**	**24**			
Количество новых клиентов	шт.	0	4	1			1	2	2	1	1	**12**		
Количество заказов	шт.	9	17	20			21	19	16	20	15	**137**		
Объем продаж товаров собственного производства	шт.	**300**	**178**	**871**			**641**	**502**	**355**	**563**	**3764**	**7174**		
Прибыль по товарам собственного производства	руб.	4187	2007	8431			**8417**	**9797**	4655	7459	23 069	**68 022**	34 %	200 000
Средняя сумма заказа	руб.	4497	9905	9263			7715	9749	13 790	12 095	9702	**9521**		

Б. Результаты менеджера Василия

Наименование	Ед. изм.	Дата										ВСЕГО за месяц	Процент от общего плана продаж	Общий план продаж
		01.06	02.06	03.06	04.06	05.06	06.06	07.06	08.06	09.06	10.06			
Объем продаж	руб.	12 561	65 201	47 880	**0**	**0**	117 750	83 471	92 142	**64 610**	**39 472**	**523 087**	26 %	2 000 000
Прибыль, руб.	руб.	4438	13 110	9399	0	0	19 750	14 665	16 958	14 412	7080	**99 812**	25 %	400 000
Прибыль	%	35	20	20	0	0	17	18	18	22	18			
Количество новых клиентов	шт.	0	1	1	0	0	1	0	2	0	1	**6**		
Количество заказов	шт.	3	9	7	0	0	15	9	9	9	8	**69**		
Объем продаж товаров собственного производства	шт.	243	30	434	0	0	395	204	299	378	123	**2 106**		
Прибыль по товарам собственного производства	руб.	3552	271	3445	0	0	5478	2620	3834	5003	1437	**25 640**	26 %	100 000
Средняя сумма заказа	руб.	4187	7245	6840	0	0	7850	9275	10 238	7179	4934	**7985**		

В. Результаты менеджера Петра

Наименование	Ед. изм.	Дата										ВСЕГО за месяц	Процент от общего плана продаж	Общий план продаж
		01.06	02.06	03.06	04.06	05.06	06.06	07.06	08.06	09.06	10.06			
Объем продаж	руб.	27 106	102 818	136 951	11 456	0	43 862	101 415	128 115	175 695	104 786	**832 204**	41 %	2 000 000
Прибыль	руб.	5986	18 552	22 685	2472	0	8587	18 746	17 964	26 113	28 224	**149 329**	37 %	400 000
Прибыль	%	22	18	17	28	0	20	18	14	15	27			
Количество новых клиентов	шт.	0	3	0	0	0	0	2	0	1	0	**6**		
Количество заказов	шт.	4	7	12	1	0	5	9	6	10	6	**60**		
Объем продаж товаров собственного производства	шт.	37	148	437	0	0	246	298	56	185	3638	**5045**		
Прибыль по товарам собственного производства	руб.	369	1736	4985	0	0	2939	7178	821	2457	21 500	**41 985**	41 %	100 000
Средняя сумма заказа	руб.	6777	14 688	11 413	11 456	0	8772	11 268	21 353	17 570	17 464	**12 753**		

В данном случае у Петра средний чек 12 700 рублей, а у Василия — примерно 8000 рублей. Разница — 50 %, и это большая разница. Почему так происходит? Могут быть объективные причины: Василий — младший менеджер и работает с более простыми клиентами, менее крупными, которые покупают в меньших объемах. Соответственно, чек у него меньше, но он ведет большее количество клиентов (97 заказов). Второй менеджер работает с меньшим количеством клиентов (77), но они более крупные, и общий объем продаж у него больше.

Если же два человека работают с одинаковыми по качеству и количеству клиентами, но показатели у них разные, то, значит, один работает хуже другого. Это нужно исправлять. Следует понять, что делает менеджер, результаты которого лучше, и подтянуть за ним остальных.

Выберите показатели, которые важны для вашей компании, сформируйте отчет по работе отдела продаж и ведите его регулярно. Требуйте его заполнения от руководителя отдела, а он пускай требует этого же от менеджеров и следит за выполнением. Очень хорошая мотивация: если день не заполнен, то менеджеры лишаются за него вознаграждения.

Обязательно **отслеживайте показатели по выполнению плана.** Важно, чтобы вы не в конце месяца набрасывались на своих работников и говорили: «Почему ты не выполнил план? Чем ты занимался весь месяц?», а в течение первых двух недель видели, что происходит в отделе, и принимали меры. Если же план легко перевыполняется, это звоночек — его нужно срочно пересматривать. Об этом речь пойдет позже, когда мы доберемся до планирования.

Контроль системы продаж Пошаговая инструкция написания коммерческого предложения

В этом разделе мы поговорим о том, как эффективно составлять коммерческие предложения. Не важно, кем вы являетесь — владельцем бизнеса или наемным работником. Зачастую роль руководителя отдела продаж или коммерческого директора (не суть, что написано в вашей трудовой книжке) состоит в том, чтобы **грамотно донести до клиента** информацию о тех ценностях, которые он получит, если будет работать именно с вами.

Мы расскажем, из каких блоков должно состоять правильно написанное коммерческое предложение, а затем приведем пример реального коммерческого предложения.

Чтобы ваше письмо было продающим и при этом не оказалось в корзине, как большинство коммерческих предложений, которые приходят клиенту за день, необходимо уметь структурировать информацию и грамотно ее написать.

Остановимся на **структуре коммерческого**

предложения.

Первое, что должно содержаться в вашем предложении, это **описание проблем клиентов.** Прежде чем переходить к конкретному предложению, вам нужно, чтобы клиент ответил на вопросы: да, это для меня; действительно, у меня существуют такие проблемы и передо мной стоят эти вопросы. Чтобы ему стало интересно, он должен увидеть это. Соответственно, вам нужно рассказать клиенту о его проблемах и показать, как вы их можете решить.

Далее вам нужно объяснить, как и за счет чего вы сможете решить описанные проблемы. После этого переходите к доказательствам. Обязательно подтвердите примерами, что ваши методы работают.

Например, у вашего клиента существуют проблемы с доставкой продукции, поставщики постоянно его подводят. Вы описываете эту проблему, а затем говорите, что у вас налаженная логистика. Водители дружелюбны, грузчики всегда трезвы и так далее. Для **доказательства** этого лучше всего использовать конкретные примеры — отзывы ваших клиентов.

Следующее, что вы можете указать в своем коммерческом предложении, это **цена.** Нужно

это сделать так, чтобы потребитель, увидев цену, не испугался. Необходимо, чтобы ценность, которую несет ваше предложение, преобладала над стоимостью ваших услуг.

Далее необходимо показать, что **цена не так велика,** как кажется на первый взгляд. Здесь можно привести несложный математический расчет. Если вы, например, дополнительно даете клиенту грузчиков (вы привезли товар и предлагаете клиенту двух-трех человек бесплатно, чтобы они помогли разгрузить и расставить товар), вы это показываете.

Укажите, что даете рабочую силу абсолютно бесплатно и тем самым клиент экономит денежные средства на оплату работы своих сотрудников. В процессе поставок (если вы будете работать постоянно) это выльется ему в определенную сумму, которую он сможет сэкономить и потратить на что-то более нужное.

Необходимо использовать **дедлайн** (deadline, ограничение по времени). Вы ставите потенциальному клиенту ограничения по времени или по количеству участников. Вы можете, например, предложить оказать ту или иную дополнительную услугу бесплатно, если клиент примет ваше коммерческое предложение до конца недели. Это

отлично работает.

Следующее, что нужно сделать, это **призвать к действию,** то есть убедить клиента сделать первый шаг к сделке. Скажите ему, что нужно сделать прямо сейчас: «Позвоните нам по телефону…», «Оставьте заявку на сайте…», «Возьмите в руку телефон и наберите номер…». И чем быстрее он это сделает, тем выгоднее для него будет сотрудничество с вами.

Приведем **пример коммерческого предложения,** которое было составлено нами для компании, оказывающей услуги складского хранения (см. шаблон 2).

Сверху должна быть шапка с реквизитами организации. Затем указывается, для кого и от кого это коммерческое предложение.

Следующий пункт — цепляющий заголовок. Мы сделали его таким: «Все готовы разделить с вами прибыль, мы же готовы разделить с вами затраты!».

Первый блок — это блок, в котором мы обещаем клиенту решить его проблемы или дать новые возможности. Это зависит от того, что вы предлагаете. В данном случае мы сделали упор на следующем: «Складское хранение материалов — это головная боль любого предприятия. Мы

готовы взять на себя все издержки и всю ответственность за хранение вашей продукции».

Далее идет перечисление этих самых проблем: «…протекает крыша, помещение не держит нужный температурный режим» и так далее. Затем усиливаем: «Плюс к этому очень часто бывает, что для разгрузки/погрузки нужны дополнительные люди, техника, и все это требует дополнительных затрат». В конце делаем упор на то, что клиент сможет сэкономить денежные средства и вложить их в развитие своей компании, если поручит заботы о своей продукции нам.

В следующем блоке мы объясняем, как и за счет чего мы способны выполнить обещанное. «Наша компания — лидер в области складского хранения в Тверском регионе. Помимо услуг хранения, мы предоставляем нашим клиентам необходимые рабочие и технические ресурсы для более комфортной и быстрой разгрузки материалов».

Предоставление дополнительных бесплатных услуг — это то, что отличает компанию от других, предлагающих те же самые услуги хранения. Это является уникальным торговым предложением данной компании. Далее это усиливается тем, что компания, помимо всего прочего, предлагает пользоваться автопарком на специальных

условиях. Это освобождает потенциальных клиентов от проблем, связанных с перевозкой своего товара.

В следующем блоке мы доказываем, что наши обещания не пусты: «Качество наших услуг проверено временем. Более десяти лет мы помогаем нашим клиентам в области хранения и транспортировки продукции. С нами работают такие оптовые компании, как…» (если вы работаете с какими-нибудь крупными поставщиками или клиентами, известными на вашем рынке в вашем регионе, вы их указываете).

Следующее: «Надежность и качество наших услуг подтверждены тем, что все клиенты работают с нами на постоянной основе более трех лет. Некоторые отзывы вы можете прочитать ниже». Здесь вы вставляете мнение одного из своих клиентов, которого вы считаете наиболее ценным и с которым работаете дольше всего.

Об экономической эффективности сотрудничества говорит статистика: «…сотрудничая с нами, клиенты сокращают дополнительные затраты на погрузку/разгрузку материалов в среднем на 50 %».

После того как мы обозначили экономию для покупателя, называем цену. Очень хорошо делать

это в следующем контексте: «Эту экономию просто оценить, если учесть, что стоимость аренды в месяц составляет N рублей за квадратный метр».

После этого мы показываем, что цена не так велика, как может показаться. Сказать это можно примерно так: «Вместе с клиентами мы посчитали их затраты на содержание и организацию работы складов других комплексов и пришли к выводу, что наше предложение на порядок выгоднее, чем аренда складского помещения плюс постоянное содержание рабочего персонала и обслуживание необходимой техники для разгрузочно-погрузочных работ».

Здесь вы делаете акцент на то, что провели необходимые исследования и выявили, что стоимость ваших услуг обоснованна и сотрудничать с вами гораздо выгоднее, чем с другими компаниями.

Наверняка вы спросите: «Как же это доказать?» Мы рекомендуем действительно провести такое исследование со своими клиентами и найти ту ценность, которую несет ваше предложение.

Предложение, которое мы с вами рассматриваем, носит ознакомительный характер, то есть потенциальный покупатель должен ознакомиться с тем, что вы предлагаете, понять, чем вы

отличаетесь от конкурентов. И, самое главное, он должен понять, что готов уделить вам время. А уже на встрече вы будете говорить конкретно, в цифрах и процентах показывая ценность своего предложения.

Следующий необходимый блок — это **подталкивание к немедленному действию.** «К тому же первым трем клиентам мы предлагаем 20 %-ную скидку на первые два месяца. Если вы заключаете с нами договор до N срока, то стоимость аренды в августе и сентябре будет составлять для вас N рублей за квадратный метр».

Можно **усилить предложение** (мы это тестировали в компаниях). Помимо определенных условий для компании в целом, вы можете сделать специальное предложение конкретно для ответственного лица в этом вопросе. Например, если поиском складских помещений в компании занимается определенный менеджер, то вы можете указать: «Если вы будете в числе первых трех клиентов, которые оформят с нами договор до N числа, то мы в подарок ответственному лицу этой компании подарим новый ноутбук».

Внедрили, получили достаточно большой результат, потому что менеджеры, которые занимаются поиском складов или поставщиков, не

спешат с тем, чтобы идти к своему руководству. Они медленно рассматривают все варианты, тщательно их взвешивают. Ваша цель — максимально показать выгоду и подтолкнуть человека к действию, чтобы он принял ваше предложение, о вас начал говорить раньше и лучше, чем об остальных. Здесь хорошо срабатывают скидки и подарки.

В последнем блоке мы призываем клиента сделать первый шаг к заключению сделки. В рассматриваемом предложении это выглядит так: «Мы верим, что сотрудничество с нами будет очень выгодно для вашего предприятия, именно поэтому свяжитесь с нашим специалистом прямо сейчас по телефону N, чтобы назначить встречу и обсудить дальнейшие действия. Наши сотрудники готовы подъехать к вам в офис и предоставить всю необходимую информацию».

Вы подталкиваете человека к тому, чтобы он прямо сейчас взял телефон, позвонил и договорился с вами о встрече. Вы не увиливаете, а говорите прямо, чего от него хотите. Такой психологический ход обычно хорошо срабатывает, и люди звонят вам, спрашивая о том, что их зацепило, заинтересовало.

Дальше важно мастерство вашего менеджера,

чтобы назначить встречу и переговорить лично. Продажа осуществляется тогда, когда назначается встреча. Если клиент назначил встречу, то он заинтересован. А значит, он готов платить деньги.

Шаблон 2. Коммерческое предложение

Директору компании ООО «Альянс»
Иванову А. С.

От руководителя отдела аренды ООО «Мега-групп»
Сидорова Д. В.

Все готовы разделить с вами прибыль, мы же готовы разделить с вами затраты!

Складское хранение материалов — это головная боль любого предприятия. **Мы готовы взять на себя все издержки и всю ответственность за хранение вашей продукции.** Наверняка вы сталкивались с ситуациями, когда складское помещение не подходит вам в силу разных обстоятельств: протекает крыша, помещение не держит нужный температурный режим и так далее.

Плюс к этому очень часто бывает, что для разгрузки/погрузки материалов нужны допол-

нительные люди, техника, и все это требует дополнительных затрат.

Вы же можете экономить денежные средства и вкладывать их в развитие компании, если поручите заботу о своей продукции нам.

Наша компания — лидер в области складского хранения в Тверском регионе. Помимо услуг хранения мы также **предоставляем нашим клиентам необходимые рабочие и технические ресурсы для более комфортной и быстрой разгрузки материалов.**

Также все наши клиенты могут воспользоваться нашим автотранспортом на специальных условиях, что освобождает вас от постоянных проблем с перевозкой товара.

Качество наших услуг проверено временем: **более десяти лет мы помогаем нашим клиентам в вопросах хранения и транспортировки продукции.** С нами работают такие оптовые компании, как… (наименование организаций).

Надежность и качество наших услуг подтверждены тем, что все клиенты работают с нами на постоянной основе уже более трех лет. Некоторые отзывы вы можете прочитать ниже.

Об экономической эффективности сотрудничества говорит статистика: **сотрудничая с нами,**

клиенты сокращают дополнительные затраты на погрузку/разгрузку материалов в среднем на 50 %.

Эту экономию просто оценить, если учесть, что стоимость аренды в месяц составляет N рублей за квадратный метр. Совместно с нашими клиентами мы посчитали их затраты на содержание и организацию работы склада в других комплексах и пришли к выводу, что наше предложение на порядок выгоднее, чем аренда складского помещения плюс постоянное содержание рабочего персонала и обслуживание необходимой техники для разгрузочно-погрузочных работ.

К тому же **первым трем клиентам мы предлагаем 20 %-ную скидку на первые два месяца:** если вы заключаете с нами договор **до 20.07.2011,** то стоимость аренды в августе и сентябре будет составлять для вас N рублей за квадратный метр.

Мы уверены, что сотрудничество с нами будет очень выгодным для вашего предприятия, именно поэтому свяжитесь с нашим специалистом прямо сейчас по телефону 8 (495) 555-55-55, чтобы назначить встречу и обсудить дальнейшие действия.

Наши сотрудники готовы приехать к вам в офис и предоставить всю необходимую инфор-

мацию — от вас требуется только информация о времени встречи. Будьте уверены, мы сможем предложить вам решение, подходящее именно для вашего бизнеса.

Проведение планерок в отделе продаж

Собрания для менеджеров — это **критически важный фактор успешной работы отдела продаж.** Почему здесь так важен контроль?

Во-первых, **большинство менеджеров по продажам — люди по своей натуре разгильдяйского склада характера.** В каком плане? У них не очень развиты пунктуальность и ответственность. Они хорошо продают, прекрасно общаются, но при этом стабильность и постоянство часто не самые сильные их качества.

Плюс есть еще один фактор, который указывает на то, что менеджерам по продажам необходим постоянный контроль. Это так называемый эффект спада продаж. Допустим, ваш сотрудник работает на «холодных» звонках и ему что-то нужно продавать. Он только к вам пришел и работает первый месяц, ищет потенциальных клиентов. В результате первого месяца работы у него всего одна продажа.

Во второй месяц он продолжает очень активно работать, у него приходит с прошлых запросов еще четыре продажи, плюс грядут еще четыре-пять с того, что накопилось, потому что есть отсроченный эффект. Продажи от тех, кого он прорабатывал в первый месяц, пойдут только во втором. У него есть три-четыре заказа от клиентов прошлого месяца плюс намечается еще несколько новых.

Он видит, что мир прекрасен, все хорошо, у него сейчас будет гора денег. При этом он ожидает, что от первого месяца будет еще достаточно много заказов, потому что клиенты говорят: «Да, мы закажем, оплатим, просто сейчас не время». Менеджер рассчитывает на эти заказы.

Нужно понимать, что **чем больше проходит времени, тем меньше шансов, что клиент действительно заплатит.** Поэтому у менеджера в третий месяц из пяти потенциальных заказов будет только одна продажа и четыре отказа. В то время как во второй месяц было наоборот — из пяти потенциальных заказов первого месяца у него было три-четыре заказа и один отказ.

К концу второго месяца менеджер по продажам рассчитывает, что за счет работы, которую он проделал, у него будет куча клиентов. Начинает

менее активно работать, надеясь, что в следующем месяце придет куча заказов от первого месяца, которые пока еще висят. Но, скорее всего, заказы от первого месяца не дойдут в ожидаемом количестве, и будет сильный спад.

Многие менеджеры так и живут. Два месяца они работают как лошади. Потом им кажется, что все отлично, механизм запущен. Они перестают активно действовать, и наступает спад. Один-два месяца посидели без денег, начинают опять работать изо всех сил. Сначала взлет, потом спад — и так постоянно.

Все это происходит потому, что менеджеры работают неравномерно. Это вопрос психологии. Продажники видят, что набирается много заказов, и это значит, что можно позволить себе отдохнуть. Такова человеческая природа. Даже если они понимают, что так делать нельзя, все равно будут действовать таким образом.

Здесь важны **всевидящее око руководителя и планерки.**

Глядя на текущие отчеты, спад в активности сотрудников можно заметить. Вы видите, что менеджер стал гораздо меньше звонить по «холодным» контактам. Понимаете, что если так продолжится, то через две недели наступит спад.

Даже если менеджер говорит, что все отлично, что висит куча заказов, а сейчас он мало звонит, потому что нужно обработать старых клиентов, вы понимаете, что это не так.

Чтобы не допускать подобных ситуаций, в отделе продаж необходимы ежедневные планерки, проводимые руководителем. Каждый день, рано утром, нужно проводить планерку. Если делать это днем, то перед планеркой сотрудники будут делать все спустя рукава, а реально начнут работать только после обеда.

Вы должны понимать, что ваши сотрудники будут говорить: «Какая планерка? У меня работа горит, а вы меня заставляете заниматься бессмысленной работой». Но планерки — это вовсе не бессмысленная работа. Для вас, как для руководителя бизнеса, приоритет имеет административная работа (для менеджеров наоборот: им надо как можно быстрее окучить клиента). Почему именно так? Потому что вы бизнесмен. Вам важно, чтобы функционировала система и чтобы происходило это грамотно. А система строится именно на административной работе. Без этого все просто развалится.

Что менеджеры должны приносить на планерку? Каждое утро (например, в 9:30) вы собира-

ете всех работников отдела. Каждый из них приносит журнал звонков и встреч за предыдущий день, отчет по продажам. Первый показывает, что делал менеджер, второй — достигнутые им результаты. Это может быть собрано в единый документ, но он тогда становится слишком громоздким, поэтому их целесообразно разделять.

Далее — список звонков. Это тоже обязательно. Менеджер (или тот сотрудник, чьей обязанностью это является) готовит его вечером предыдущего дня. Если этого не сделано, то первая половина дня будет потрачена на неспешное приготовление данного списка.

На планерке руководитель отдела продаж для начала проверяет отчеты каждого сотрудника. Если что-то выбивается из нормы, то выясняется почему: виной тому объективные причины или халатность.

Далее руководитель отдела продаж передает общий отчет по отделу коммерческому директору или руководителю компании. Это обязательно должно происходить каждый день. Если вы ежедневно не делаете выговоров, не мотивируете своих менеджеров, то они работают на порядок хуже.

Работа с текущими клиентами

Наверняка вам известно, что **продать что-то текущему клиенту в семь раз выгоднее, чем привлечь нового.** Поэтому вам необходимо как можно эффективнее работать с текущими клиентами и отслеживать статистику их закупок не реже раза в месяц.

Как это делать и, самое главное, с помощью чего? Об этом мы сейчас и поговорим.

Некоторые месяцы по каждому из клиентов можно выделить тремя цветами: красный, желтый, зеленый.

Красный цвет обозначает наименьший уровень продаж за определенный период (в нашем случае это календарный год).

Если по какому-то клиенту наступает подобная ситуация и объем закупок падает, то руководителю отдела продаж необходимо вызвать ответственного менеджера, понять, почему продажи пошли на убыль, и максимально быстро принять меры по реанимированию клиентов.

Желтый цвет, как и в правилах дорожного движения, говорит нам: «ПРИГОТОВЬТЕСЬ!» То есть клиент заказал меньше, чем обычно, и есть повод

задуматься о том, что в следующем месяце сумму прибыли придется окрашивать в красный цвет.

В этом случае руководителю отдела продаж необходимо совместно с менеджером прояснить ситуацию и принять необходимые меры, которые не позволят прибыли падать дальше. Причиной вполне могут быть и форс-мажорные обстоятельства, но их в любом случае необходимо фиксировать: в дальнейшем эти данные пригодятся для анализа.

Зеленый цвет — лучший показатель продаж по определенному клиенту за период. В этом случае руководитель отдела продаж должен понять, почему именно сейчас наступил подобный взлет, и воспользоваться всеми возможными средствами, чтобы превратить это в норму.

Подводя итог, хотим отметить, что с помощью данного отчета вы сможете видеть спады продаж по каждому клиенту и ответственных за это менеджеров, а значит — сможете оперативно принимать решения в каждом конкретном случае.

План продаж

Это очень важный документ, который помогает четко видеть цель и стремиться к ней. Мы не раз слышали от клиентов: «У нас продажи составляют то три миллиона в месяц, то пятьсот тысяч — нельзя их планировать». Не есть хорошо, когда у вас такой большой разброс, и вы не можете поставить планку.

Таблица 8. Отчет по работе с текущими клиентами

Отчет по ведению работы с текущими клиентами											
№	Ответственный менеджер	Наименование компании	Дата подписания договора	Объем продаж за период (тыс. руб.)							
				Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	
1	Иванов А. В.	Мастер на все руки	01.03.2011			120 000	135 000***	123 000	100 000	91 000*	
2		СтройАльянс	15.03.2011			45 000*	96 000	95 000	73000**	103 500***	
3		Гидрострой	29.05.2011					15 000	39 000	57 000***	
4		БетонСервис	07.06.2011						178 000	191 000	
5	Петров Д. К.	Автодорстрой	15.01.2010	235 000	261 000***	159 000*	179000**	201000	197 000	211 500	
6		Агропромсервис	02.02.2011		137 000	177 000***	121 000	107 000**	66 000*	70 000	
7		Интерстройсервис	15.02.2011		49 000	57 000	59 000	54 000	55 000	61 000***	
8		Автоальянс-Групп	15.03.2011			20 000	45 000	47 000	49 000	90 000***	
9		Мегадомстрой	01.04.2011				203 000	215 000***	120 000**	70 000*	
10		Прометей	01.05.2011					187 000	155 000***	131 000	
11	Корнелюк А. Г.	ЦемИнвест	01.06.2011						134 000	139 000***	
12		БитумСтрой	15.06.2011						82 000	91 000	
13		Агросоюз	01.07.2011							49 000	
14		СтройСад	10.07.2011							13 000	

* — красный; ** — желтый; *** — зеленый.

Представьте себе, что у вас есть спортсмены,

которым нужно пробежать дистанцию. Вы им говорите: «Бегите как получится». Как вы думаете, какими будут результаты? Скорее всего, они окажутся значительно хуже, чем если бы вы сказали, что нужно пробежать минимум за десять минут, а если быстрее — то за каждые полминуты будут даваться бонусы.

Примерно для такой же цели создается план продаж. Это **планка, которая психологически давит на людей.** Есть так называемая «мотивация ОТ», когда вы мотивируете сотрудника преодолеть возникшую ситуацию (низкий уровень дохода и т. д.), и «мотивация К», когда вы мотивируете добиться определенной поставленной цели (например заработать на покупку нового автомобиля или получить повышение по служебной лестнице). Нужна и та, и другая. План продаж — это то, что заставит ваших менеджеров напрячься.

Как он составляется? Если вы делаете его впервые, то данные будут весьма примерны, потому что вы не знаете, какими они должны быть. Отработав два-три месяца, определите минимум. План продаж — это то минимальное значение, которого должны достичь сотрудники. Он ставится как для отдела в целом, так и для каждого

менеджера.

Поговорим об этом позже, когда речь пойдет о системе мотивации менеджеров по продажам: как именно стимулировать их, чтобы они хотели выполнить и перевыполнить свои планы. Для этого есть проверенные инструменты.

Когда будете составлять план на месяц, учтите: для каждого менеджера он должен постепенно расти. Почему?

Рост плана требует от сотрудника развития. Это примерно так же, как со спортсменами: изначально ставится задача пробежать сто метров за двенадцать секунд, потом — за одиннадцать, десять, девять секунд. Также и здесь: вы ставите изначально, например, планку в полтора миллиона. После двух-трех месяцев работы, выполнения и перевыполнения этого плана планка поднимается.

План продаж должен быть таким, чтобы менеджеру нужно было приложить усилия для его выполнения. Если он с легкостью это делает, то в таком плане нет никакого смысла.

План продаж — это инструмент мотивации. Он должен, как магнит, тянуть вашего сотрудника, чтобы тот работал больше, дабы выполнить его и перевыполнить.

План продаж каждый раз должен быть больше предыдущего на 5,10,15 %. Для оценки размера плана есть хороший критерий: **если менеджеры по продажам считают ваш план справедливым, это значит, что он слишком мал.**

Сроки выполнения любых задач должны быть минимальными. Почему? Как только вы ставите комфортные сроки, менеджеры (да и другие сотрудники) тут же перестают работать изо всех сил.

Вы всегда должны ставить минимальные сроки, чтобы у ваших работников не было времени сидеть в ICQ и «Одноклассниках», переписываться SMS-ками. Нужно, чтобы они работали, а это делается только тогда, когда вы ставите жесткие нормы по времени. В данном случае — по объему продаж.

Чтобы план мотивировал, у вас должны быть санкции за его невыполнение. Самая простая и популярная мера, которую используют многие наши клиенты — это уменьшение вознаграждения пропорционально реализованности плана. Если план выполнен на $^3/_4$, то вознаграждение менеджера снижается на $^1/_4$. Это действительно сильно мотивирует.

Сразу предупредим возгласы тех, кто скажет:

«Как же так? Нельзя людей лишать оплаты! Это запрещено законодательством». Все правильно. Штрафы у нас запрещены, зато разрешено лишение премии. Поэтому ставьте минимальную зарплату, все остальное выплачивайте премией, которую вы можете дать, а можете и не дать. Если у сотрудника большая зарплата, это плохо. Вы сами себя ставите в заведомо проигрышную ситуацию.

Основная мысль, которую мы хотим до вас донести, — это то, что **план продаж необходим независимо от того, насколько у вас скачет объем сбыта.** Если он изменяется очень сильно, это плохо. Значит, у вас нестабильный бизнес. Вам нужно срочно работать над системой продаж, иначе вы ставите себя в рискованное положение. Вероятно, вы зависите от внешних обстоятельств. Фактически, ваша система генерации потенциальных клиентов не работает — вернее, работает очень плохо.

Идеальный день менеджера по продажам

Как должен выглядеть идеальный день вашего менеджера по продажам?

Первое, с чего он начинается, это **планерка.** Как только сотрудник пришел на работу, он должен собрать все необходимые отчеты и прийти на собрание. Там его проконтролирует руководитель отдела продаж: посмотрит отчеты за вчерашний день, поощрит, похвалит или наоборот — сделает выговор. Кроме того, руководитель должен знать, что планирует менеджер на текущий день.

Это очень важно. Нужно, чтобы ваши работники чувствовали, что их постоянно контролируют. Как только уменьшается контроль, тут же ухудшаются (причем сильно) результаты работы.

Второе — это **звонки.** Сначала идет подготовка к звонкам, то есть сбор всех необходимых материалов (это занимает минут десять-пятнадцать).

Важно, чтобы рабочий день начинался с «холодных» звонков — на этом следует настаивать. Иначе менеджеры будут оттягивать выполнение этой задачи. Они сами себе будут говорить: «Я позвоню ему в два часа», потом — «Сделаю это в три», потом — «Позвоню в пять». А в пять часов клиент уходит домой, и менеджеры решают позвонить завтра. Так и будет продолжаться. Нужно звонить покупателям не с самого утра, а в 11:30–12:00 — самое время.

Менеджер тратит на звонки примерно два ча-

са. Затем идут встречи, выезды на презентации (все зависит от того, какова специфика вашего бизнеса). Затем сотрудник возвращается в офис — это делается обязательно, иначе менеджер расслабится.

В конце дня выполняется **подготовка документов** (договоров, предложений). После пяти часов нет смысла общаться с клиентами — все уже разошлись по домам. Поэтому в конце дня логично заняться регламентными работами: подготовкой договоров, предложений, планов и списков на следующий день. Очень важно, чтобы все документы были готовы к утру, иначе на следующий день полдня потеряется из-за неспешной подготовки всех этих бумаг.

Опять обратимся к психологии. Когда менеджерам нужно выполнить эту работу вечером, они торопятся скорее доделать задание, чтобы уйти домой, и, значит, делают это энергично. Когда же они готовят бумаги с утра, им кажется, что времени много, следовательно, делают они все не спеша. Заметьте, утренние звонки сильно разгоняют ваших сотрудников, заставляют войти в рабочий ритм, а работа с бумагами значительно расслабляет.

Итак, идеальный день менеджера выглядит

примерно так. Утро начинается с планерки. Затем подготовка к звонкам и сами звонки. После обеда — встречи. В конце дня — возвращение на рабочее место и регламентные работы: подготовка договоров, отчетов и (обязательно!) разработка планов и списков на следующий день.

Надеемся, эта инструкция поможет вам более эффективно выстроить работу менеджеров по продажам.

Регламент работы отдела продаж

1. Должна быть прописана **структура отдела продаж:** как

он выглядит, его роль в общем устройстве компании, его функциональные модели. Даже если отдел состоит из руководителя и одного-двух менеджеров по продажам, то все равно это нужно изначально прописывать.

2. Должна быть задокументирована **система мотивации** — положение о премировании. Гораздо лучше поощрять сотрудников, чем ставить большую зарплату, потому что ее урезать нельзя, а вот лишить премии можно — и это мотивирует.

3. Необходим **план продаж.**

4. Нужна четкая **система учета и контроля рекламы.** Она не всегда и не везде завязана с продажами, но часто к ним относится, поэтому включим ее, создав более универсальную модель.

Что важно учитывать? Сколько потенциальных клиентов по каждому типу рекламы пришло; сколько из них купило; среднюю стоимость клиента, то есть сколько было потрачено денег на его привлечение.

Как это считается? Вы знаете, сколько вы потратили денег на рекламу в местной газете. Допустим, пятьдесят тысяч рублей. После этого к вам поступило сто пятьдесят звонков. Тридцать человек из позвонивших что-то купили. Значит, 50 ООО нужно поделить на 30. Получается, что один человек у вас стоит примерно 1700 рублей. Вместе с этим смотрите среднюю продажу: сколько вам принес этот клиент. Допустим, средняя продажа у вас составляет 6000 рублей, что больше, чем 1700. Значит, этот способ рекламы работает отлично.

В системе учета и контроля рекламы необходимо отслеживать, сколько пришло клиентов по каждому виду объявления, сколько из них купили, среднюю стоимость клиента, средний

чек (среднюю продажу). Это четыре ключевых фактора.

5. **Работа с потенциальными клиентами** также должна документироваться. О каких документах идет речь? У вас должны быть стандартные шаблоны для проведения телефонных и личных переговоров — все должно быть прописано, чтобы не зависеть от умения отдельного менеджера проводить презентации.

Также необходимы общие правила: как быстро сотрудники должны отвечать на звонки и обрабатывать письма клиентов, во сколько они обязаны приходить на работу и так далее.

6. Должна быть регламентирована **система работы с постоянными клиентами:** когда, как и с какой периодичностью с ними контактировать, что им предлагать.

7. Должны иметься правила **ведения клиентской базы:** необходима четкая инструкция, что и как в ней должно заполниться. Иначе каждый менеджер будет делать это по-своему.

8. Должна быть четкая **система внутреннего документооборота:** как у вас происходит передача контактов потенциальных клиентов в отдел продаж, как они выставляют счета, как взаимодействуют с бухгалтерией, логистикой и

так далее.

Это основной регламент, который вам следует прописать. Не бойтесь, вам потребуется всего два-три рабочих дня, либо вы можете поручить это руководителю отдела продаж или исполнительному директору. И у вас будет создана основная структура, а работа отдела приобретет системность. Вы снизите уровень хаоса и непредсказуемости, а также свои риски. В конечном итоге это повлияет на увеличение объемов продаж.

Находим дыры в системе продаж. Куда утекают деньги? (Аудит системы продаж)

Прежде чем внедрять в отдел продаж системы по выстраиванию бизнес-процессов, необходимо прояснить два вопроса:

1. Что мешает компании развиваться?

2. Какие слабые места есть в системе прямо сейчас?

Большинство предприятий могут увеличить (порой даже удвоить) продажи после выявления и устранения мешающих развиваться факторов.

Часто компании малого и среднего (а иногда и крупного) бизнеса нанимают профессиональных консультантов для аудита системы продаж. По сути, приходит человек со стороны, который имеет независимую точку зрения. Он сразу способен увидеть и оценить, что же в компании не так, над чем нужно поработать. Если хотите **провести аудит самостоятельно,** можете это сделать — данный раздел написан именно для этого.

Анализируем клиентов

Для начала следует понять, кто же является вашими клиентами. Почему они работают именно с вами? Какой объем продукции они приобрели за определенный период?

Ответы на вопросы вы получите, проанализировав своих клиентов. Ответственным за данное мероприятие можно назначить коммерческого директора, руководителя или администратора отдела продаж.

Лучшие клиенты

Определите клиентов, которые приносят компании наибольшую прибыль. Часто случается (особенно в малом бизнесе), что **из десяти клиентов один-два приносят 70–80 % прибыли.**

Если с ними что-то случится и они перестанут с вами работать, компания может в одночасье рухнуть. Так прогорают порядка 90 % компаний в первые три года. Они находят одного крупного клиента, и руководитель радуется этому, пока получает прибыль и может содержать персонал,

оплачивать аренду, покупать кожаную мебель и так далее.

Но потом по какой-то причине (например, какая-то ваша недоработка или изменение руководства в компании клиента) вы теряете этого клиента. Из-за этого рушится ваш бизнес: резко падают продажи, вы начинаете терпеть неудачи, что приводит к плачевному концу. Чтобы такого не случилось, нужно понять, какое количество клиентов от общего числа относится к категории лучших.

Таблица 9. Отчет по лучшим клиентам

Лучшие клиенты компании								
№	Название компании	Дата заключения договора	Ответственный менеджер	Общий оборот за все время работы	Оборот за последние три месяца			Комментарий руководителя
					Июнь	Июль	Август	
Общий оборот								

Те, кто покупает реже всего

Определите клиентов, которые покупают реже всего. Всегда есть те, кто может, хочет, должен покупать больше, но почему-то этого не делает. Это происходит по разным причинам (менеджеры не хотят толком работать, клиенты сами покупают у кого-то другого с большей выгодой и так далее). Нужно понять причины и составить план

того, как перевести этих клиентов в категорию лучших. Следует увеличить количество лучших клиентов, тем самым разбив прибыль компании на несколько потоков.

Наверняка **многие менеджеры просто забыли о клиентах, которые покупают редко,** ведь процент с них маленький, значит, и время на них тратить не стоит. Однако бывает, что клиенту требуется много продукции, но у него есть еще десяток поставщиков помимо вас.

Важно понять истинную причину, почему клиент приобретает товар небольшими партиями. Надо работать над тем, чтобы устранить преграды и увеличить количество отпускаемого товара. Поверьте, очень часто бывает, что после данного анализа список лучших клиентов может удлиниться на несколько позиций.

Таблица 10. Отчет по клиентам, покупающим реже всего

Отчет по клиентам с наименьшим объемом продаж									
№	Название компании	Дата заключения договора	Ответственный менеджер	Общий оборот за все время работы	Оборот за последни три месяца			Необходимые действия по реанимированию клиента	Комментарий руководителя
					Июнь	Июль	Август		
Общий оборот									

Те, кто ушел после первой покупки

Опираясь на наш опыт, с уверенностью можем сказать, что большинству компаний не надо искать новых клиентов, вкладывая деньги в печатную рекламу, сообщения на билбордах и в СМИ. Достаточно поднять списки тех, кто уже у вас однажды покупал, связаться с ними и уточнить причину, почему они больше с вами не сотрудничают.

Причин будет множество, но между ними есть общая составляющая. **Клиент покупал у вас, а значит, он может сделать это еще, если будет к этому мотивирован.**

Поэтому составьте список клиентов, которые

пропали после первой покупки. Позвоните им, напомните о себе и выясните причины, по которым они перестали пользоваться услугами вашей компании. Разложите причины по категориям и составьте для каждой скрипт (шаблон) телефонного разговора и специальное предложение.

Будьте уверены, после проделанной работы вы приятно удивитесь.

Таблица 11. Отчет по клиентам, купившим только один раз

Клиенты, купившие только один раз								
№	Название компании	Дата заказа	Ответственный менеджер	Общая сумма сделки	Причина отказа в дальнейшем сотрудничестве	Потенциал дальнейшего сотрудничества	Необходимые действия	Комментарий руководителя

Таблица 12. Отчет по распределению клиентов по менеджерам

ИТОГО				
№	Клиенты в разработке	Ответственный менеджер	Необходимые действия	Дата проверки

Общее соотношение всех позиций

Подводя итог анализу клиентов, необходимо сделать отчет

по соотношению всех вышеуказанных позиций. Он даст четкое понимание следующих показателей:

1. Какой процент клиентов из общего числа приносит наибольшую прибыль.

2. Какой процент отваливается после первой покупки.

3. Какой средний объем закупок по каждому

клиенту.

4. Сколько процентов из общего числа клиентов закупают продукцию минимальными партиями.

5. Каково **соотношение клиентов, покупающих максимум и минимум продукции.** Это важный показатель, так как большинство компаний живут за счет одного большого клиента. Если этот клиент расторгает договор и перестает пользоваться услугами компании, ее можно закрывать.

Задача отчета — показать, насколько подобный риск велик. Ваша цель — минимизировать данные риски.

Таблица 13. Общее соотношение позиций

Наименование	Показатель
Всего клиентов	
Количество лучших клиентов	
Количество худших клиентов	
Общий объем продаж за период	
Объем продаж лучших клиентов	
Оборот по объему продаж лучших клиентов, в %	
Объем продаж худших клиентов	
Оборот по объему продаж худших клиентов, в %	
Количество клиентов, купивших только один раз	
Клиенты, купившие один раз, в разработке	

Как работают ваши менеджеры по продажам?

Очень часто встречаются ситуации, когда менеджеры весь день носятся по офису, кому-то звонят, бегают на склад. Они распечатывают коммерческие предложения, отправляют электронную почту, но почему-то продажи не растут, а число клиентов не прибавляется.

Чтобы оценить работу каждого менеджера, необходимо видеть результаты в реальных цифрах, а не со слов сотрудников.

По уровню продаж

Проведя данный анализ, вы будете видеть, **что представляет из себя каждый менеджер.** Вы поймете, как он работает, сколько клиентов обслуживает, сколько новых клиентов привлекает ежемесячно, какую прибыль приносит и так далее. Имея подобные данные, вы сможете отследить спады продаж у конкретного менеджера и принять необходимые меры.

Таблица 14. Уровень продаж менеджеров

№	ФИО менеджера	Данные за текущий месяц			Данные с начала года		
		Объем продаж	Чистая прибыль	Процент менеджера	Объем продаж	Чистая прибыль	Процент менеджера

По количеству ключевых клиентов

Любой руководитель должен понимать: чем с большим количеством ключевых клиентов работает один менеджер, тем больше его значимость

для компании. И тем выше риск, что при уходе сотрудника вы потеряете не только ценного специалиста, но и ключевых клиентов.

Данный аналитический отчет необходим для того, чтобы понять, насколько каждый менеджер участвует в системе продаж компании. Если один сотрудник работает более чем с 30 % ключевых клиентов, стоит задуматься над эффективностью системы по работе с постоянными клиентами.

Здесь же мы поговорим и о том, как сохранить клиентов при увольнении менеджера по продажам. Каждому руководителю компании приходилось сталкиваться с ситуацией, когда он нанимал перспективного и ответственного человека. Через несколько месяцев работы сотрудник увольнялся и уводил с собой несколько ключевых клиентов, что серьезно сказывалось на прибыльности бизнеса.

Как избежать подобных ситуаций? Как на этапе собеседования выявить человека, способного увести клиентов?

В свое время перед нами стояла задача по созданию торгового отдела в компании, которая занимается продажей строительных материалов. На тот момент в этой компании было два менеджера. За несколько лет они наработали

хорошую клиентскую базу, что позволяло им иметь достаточный ежемесячный процент со сделок. «Холодными» звонками они себя больше не утруждали, да и зачем? Есть же постоянные клиенты, есть доход, теперь можно расслабиться, проводя рабочее время в Интернете. Но перед владельцем компании стояла другая задача: развивать бизнес, наращивать обороты и постоянно расти.

Когда мы пришли в компанию, первое, о чем спросил руководитель, как уволить этих менеджеров. Его интересовало, удастся ли сохранить клиентскую базу, ведь основные контакты были завязаны именно на этих сотрудниках. Мы предложили альтернативный вариант перестройки отдела продаж.

Так как эти два менеджера были проверены временем и умели работать с постоянными клиентами, был нанят новый сотрудник, который совершал «холодные» звонки. Также появился менеджер по продажам, который выезжал на встречи с клиентами и совершал первую сделку. А от двух старых менеджеров требовалось все то же самое, что они делали.

Надо продолжать работать с постоянными клиентами, но еще совершать отгрузки и для новых.

Со временем система начала приносить результаты, появлялись новые клиенты, увеличилась прибыль. Самое главное, руководство компании наладило контакт с ключевыми клиентами. Это позволило свести вероятность увода клиентов к нулю.

Как вы понимаете, бизнес не может строиться только на доверии. Задача руководителя — создать правила игры, при которых факт доверия будет ничтожно мал. В большинстве компаний менеджер не только ищет новых клиентов, но совершает первую сделку и дальше ведет работу с каждым клиентом. Данные правила работы дают возможность клиенту «подружиться» с продавцом. После того как клиент совершает несколько покупок, он воспринимает менеджера по продажам как поставщика услуг, забывая о вас.

Чтобы избежать подобных ситуаций, нужно разделить функции менеджера по продажам, получив три категории сотрудников, выполняющих разные виды работы.

Подбор персонала для выполнения работы, соответствующей каждой категории, должен основываться на личных качествах кандидатов.

1. Привлечение потенциальных клиентов (отдел маркетинга).

Первая категория сотрудников совершает «холодные» звонки. Этим людям свойственна стрессоустойчивость, усидчивость и умение продавать по телефону. Задачами менеджера по привлечению клиентов являются звонки «холодным» клиентам, презентация продукции и выявление заинтересованности.

Если говорить более просто, то все, что требуется от сотрудников этого подразделения, — набрать номер, сказать шаблонную фразу и задать ключевой вопрос. Услышав привычное «нет», необходимо поставить соответствующую отметку в базе данных и перейти к следующему контакту.

Если клиент проявит интерес к продукции, сотрудник переводит звонок в следующее структурное подразделение. Там с ним начнет работать профессиональный продавец.

Менеджеры отдела маркетинга имеют доступ к базе данных, где содержится информация о потенциальных клиентах, которым продукция в принципе может быть интересна. Как только сотрудник получает положительный ответ, он тут же передает менеджеру по продажам контакт и забывает про него.

Клиентов, которые отказались сотрудничать,

менеджер заносит в специальный «Лист отказов». Руководитель отдела продаж должен раз в неделю просматривать список и принимать решение по таким клиентам. Можно перезвонить им и предложить специальные условия либо просто забыть о клиенте до лучших времен.

2. **Конверсия потенциальных клиентов в реальные (отдел продаж).**

Задачей менеджера из второй категории является продажа. Сотрудник должен обладать особыми личными качествами. Ему необходимо знать и применять техники продаж, уметь работать с возражениями, вести переговоры. Этот человек должен быть настоящим продажником!

Основные задачи менеджеров отдела — более подробная презентация, назначение встречи, переговоры, «дожим» клиента, заключение договора. Такие продавцы представляют угрозу для бизнеса. Благодаря личным качествам и умению общаться с людьми они уводят клиентов.

Чтобы избежать подобных ситуаций, необходимо создать ограниченную базу данных. В ней будет содержаться информация только о тех потенциальных клиентах, которые выразили интерес к продуктам или услугам. После заключения договора человек передается в отдел по

работе с клиентами, где будет проведена первая продажа.

В базе данных менеджера по продажам будет содержаться следующая информация:

♦ На какой стадии переговоров находится конкретный клиент (например: согласен на первую встречу, еще думает, готов подписать договор).

♦ Что необходимо сделать для заключения договора.

Соответственно, также не реже одного раза в неделю эти данные должен просматривать руководитель отдела продаж. Его задача — решать вопросы со сложными клиентами и корректировать действия менеджера.

3. Конверсия покупателей в постоянных клиентов (аккаунт-менеджеры).

На должность аккаунт-менеджеров необходимо набирать спокойных, исполнительных и ответственных сотрудников. По складу характера они не готовы к ведению жестких переговоров. Такой сотрудник должен быть полной противоположностью менеджера из второй категории.

Задача специалиста — стимулировать текущих клиентов покупать регулярно и все больше и больше. Менеджерам из этой категории необходимо звонить клиентам по заранее подготовлен-

ному сценарию. Им требуется выяснять, когда клиент планирует совершить следующую покупку. Плюс к этому сотрудник из третьей категории должен предлагать клиенту приобрести какой-нибудь новый товар либо сопутствующий тому, который он купил.

Подобный диалог может выглядит следующим образом. *Менеджер:* Здравствуйте, Иван Иванович, это Сергей, менеджер компании… Я не отвлекаю вас, вы можете сейчас говорить?

Клиент: Да, Сергей, здравствуйте! Могу.

Менеджер: Неделю назад вы приобрели у нас…, хотели бы уточнить, как ваши дела? Все ли вас устраивает в продукции? Можем ли мы чем-нибудь помочь?

Клиент:….

Менеджер: Кстати, буквально вчера появился новый продукт…, он как раз подойдет для вас, так как вы занимаетесь…

Клиент: Интересное предложение, сколько стоит?

Менеджер: Обычная розничная цена…, но специально для вас как постоянного клиента можем предложить приобрести за… Плюс вы получите… Данное предложение действительно до…

Клиент: Хорошо, спасибо, я подумаю!

Менеджер: Скажите, когда я могу вам перезвонить, чтобы уточнить ваше решение?

Клиент: Завтра во второй половине дня.

Менеджер: Хорошо, желаю вам удачного дня!

В базе данных отдела содержится информация о постоянных клиентах: сколько каждый из них совершил покупок, что приобретал и так далее. Менеджеры отдела по работе с клиентами имеют доступ к самым важным данным. Чтобы решить проблему увода постоянных клиентов, необходимо сделать следующее.

На должность аккаунт-менеджера надо нанимать не профессионального продавца, а просто исполнительного человека. Его задача — по заранее подготовленному шаблону провести разговор с клиентом и предложить ему то, что вы укажете в этом шаблоне (скрипте). С клиентами, которые приносят компании 80 % прибыли, необходимо иметь личный контакт. Это нужно для того, чтобы заказчик в качестве поставщика товара или услуги воспринимал не менеджера, а целиком компанию, которую вы возглавляете.

Люди, которые способны увести клиентов, лишены такой возможности. Изменив структуру отдела продаж, вы сможете увольнять некомпетентных работников, не боясь того, что они

уведут клиентскую базу. Не придется мучиться вопросом, как грамотно уволить сотрудника, сохранив клиентов, с которыми он работает.

Одним из эффективных и бесплатных вариантов разделения и защиты базы данных по отделам является Google Docs. Как это работает?

Вы и каждый менеджер создаете рабочую электронную почту на сайте www.google.com, затем в разделе «Документы» создаете шаблоны базы данных для каждого из подразделений.

♦ Менеджер по привлечению клиентов видит только базу данных потенциальных клиентов.

♦ Менеджер по продажам работает только с базой данных заинтересованных клиентов.

♦ Аккаунт-менеджер работает только с базой клиентов, которые уже совершили покупку.

Программа выстроена таким образом, что вы открываете доступ менеджеру только к той базе, которая ему нужна для выполнения профессиональных обязанностей. Доступ ко всем базам есть только у создателя документов, то есть у вас.

Это достаточно простой с технической стороны, но эффективный способ разделения и защиты базы данных, который вы можете применить прямо сейчас. Мы сами используем этот способ ведения клиентской базы, что позволяет эффективно

контролировать деятельность отдела продаж.

Немаловажным вопросом является набор менеджеров по продажам со своей клиентской базой. Необходимо понимать, что менеджер где-то работал и собрал базу клиентов, а затем успешно увел этих клиентов с собой. Такой вариант возможен и в вашей компании. Поэтому предлагаем следующую схему работы с подобными менеджерами.

Нанимая продавца, необходимо поставить перед ним задачу проработать клиентов из его базы на предмет сотрудничества с вашей компанией. Вы даете ему определенный период времени, который зависит от объема базы. Менеджер обзванивает клиентов и предлагает им работать с компанией, затем предоставляет отчет и список тех, кто готов сотрудничать.

На основании этих данных вы принимаете решение, насколько целесообразно нанимать этого человека. Если желаете продолжить сотрудничество, схема взаимодействия должна выглядеть следующим образом. Вы берете специалиста на должность менеджера по привлечению клиентов (первое подразделение отдела продаж).

Можно взять его на должность менеджера по продажам (второе подразделение), все зависит от личностных качеств и опыта работы. Параллель-

но он контролирует отгрузки «своих» клиентов, за что получает дополнительные премиальные.

Внедрив данную схему, вы получите хорошего работника, который будет приводить новых клиентов. За счет его прошлых наработок вы увеличите прибыль, и это никак не будет угрожать клиентской базе.

Таблица 15. Показатели по количеству ключевых клиентов у каждого менеджера по продажам

№	ФИО менеджера	Наименование компании	Показатели за текущий месяц			Дата подписания договора	Показатели за весь период сотрудничества			Комментарий
			Объем продаж	Чистая прибыль	Процент менеджера		Объем продаж	Чистая прибыль	Вознаграждение менеджера	

По результативности

Как было сказано выше, менеджеры по продажам могут создавать видимость работы, но измеримые результаты при этом отсутствуют. Чтобы выяснить, насколько это присуще вашим продажникам, необходимо проанализировать,

кто наименее результативен.

После выявления таких сотрудников вы решаете, что с ними делать: увольнять, обучать, переводить в другой отдел или что-то еще.

Таблица 16. Итоговые данные работы менеджеров по продажам

Показатели менеджеров по продажам							
	По самой высокой результативности	ФИО менеджера	Дата вступления в должность	Объем продаж за текущий месяц	Чистая прибыль за текущий месяц	Общий объем продаж с начала трудовой деятельности	Чистая прибыль с начала трудовой деятельности
	По количеству ключевых клиентов	ФИО менеджера	Наименование клиента	Объем продаж от текущего клиента за месяц	Дата заключения договора	Объем продаж с начала сотрудничества	Комментарий руководителя
	Самые худшие показатели	ФИО менеджера	Дата вступления в должность	Объем продаж за текущий месяц	Чистая прибыль за текущий месяц	Общий объем продаж с начала трудовой деятельности	Чистая прибыль с начала трудовой деятельности

Изучаем ассортимент компании

Как владелец или руководитель компании вы должны понимать, какие товары приносят больше прибыли, а какие пылятся на полках и складах. Для выяснения этого необходимо провести аудит ассортиментной линии продукции.

Самые ходовые товары

Выявление самых продаваемых продуктов даст понимание того, **что нужно клиентам, кто они и с какой целью обращаются именно к вам.** Исходя из этих данных, можно формировать идеи для специальных акций, предложений и создания ассортиментной матрицы товаров для допродажи.

Таблица 17. Отчет по ассортименту товаров

№	Наименование товара	Серийный код	Количество проданных экземпляров за период	Цена одной единицы	Уровень маржи (наценки)	Объем продаж за период	Чистая прибыль за период	Объем продаж с начала года	Чистая прибыль с начала года	Комментарий

Самые неходовые товары

Определив данный сегмент, легко понять, на какие товары спокойно можно повысить цены, ведь они и так редко покупаются. Также станет ясно, какие товары стоит убрать совсем, так как на их поставки требуется большое количество средств.

Чтобы понять, какие товары покупаются реже

всего, вам необходимо взять отчет по ассортименту товаров (табл. 17) и выявить самые низкие позиции. Для каждого бизнеса количество наименований всегда разное, все зависит от вашего ассортимента. Продаете вы сто наименований или тысячу, процент неходовых товаров в одном и другом случае будет разным.

В среднем, из нашей практики, 20 % последних позиций в отчете можно называть неходовыми.

Товары, с которыми чаще всего совершают дополнительную покупку

Дополнительная покупка иначе называется cross-sell. Например, человек пришел за ноутбуком, а менеджер ему вдобавок продал еще и мышку.

В большинстве компаний, в которых выстроена система дополнительных покупок, **товары из категории cross-sell приносят в среднем около 30 % от всей прибыли.** Потому рекомендуем серьезно отнестись к данной системе — и обращать на подобные товары пристальное внимание клиентов.

Таблица 18. Отчет по товарам, с которыми ча-

ще всего совершаются дополнительные покупки

№	Наименование основного товара	Серийный номер	Наименование товара для дополнительной покупки	Серийный номер	Количество проданных товаров cross-sell	Чистая прибыль	Вывод

Самые ходовые товары для дополнительной покупки

Как было сказано, cross-sell — **отличный способ увеличить прибыль.** Поэтому важно понимать, какие товары являются лидерами, а какие — аутсайдерами в данном сегменте.

Таблица 19. Отчет по товарам для дополнительной покупки

№	Наименование товара для дополнительной покупки	Серийный номер	Наименование основного товара	Серийный номер	Кто чаще всего покупает?	Цель дополнительной покупки	Вывод

Самый неходовой товар для дополнительной покупки

Выявив эти показатели, вы сможете проанализировать следующие факты. Насколько целесообразна закупка редко приобретаемого дополнительного товара? **Почему он не заинтересовывает клиентов?** Какие акции можно провести, чтобы увеличить интерес покупателей к данной категории товаров?

Процент неходовых товаров для допродажи

можно выяснить, исходя из отчета по товарам для дополнительной покупки (табл. 19), берите нижние 20 % наименований.

Анализируем объем продаж на определенной территории

Если компания работает в нескольких регионах, необходимы показатели продаж в каждом из них. Зачастую организация и поддержание продаж в другом регионе требует определенных инвестиций. Необходимо понимать, **насколько они окупают себя.**

По выгодности

Для того чтобы вы могли понимать, какие регионы приносят наибольшую прибыль, необходимо заполнить следующую таблицу и проанализировать ее. После выявления самых прибыльных регионов можно провести детальный аудит на каждой из точек. Он позволит понять, что необходимо сделать, чтобы **еще больше увеличить продажи.**

По убыточности

Здесь важно понимать, какие регионы не приносят прибыли. Надо решить, стоит ли прекратить работу на этих территориях из-за убытков или следует провести более тщательный аудит на месте. Он **выявит конкретные проблемы** и прояснит возможность изменения ситуации в положительную сторону.

Определить торговые точки, которые не приносят прибыли или работают в убыток, вы сможете с помощью отчета по объему продаж на определенной территории (табл. 20). Вам просто необходимо взять позиции с наименьшими показателями.

Таблица 20. Отчет по объему продаж на определенной территории

№	Наименование территории	Количество точек продаж	Количество клиентов	Объем продаж с начала периода	Чистая прибыль с начала периода	Объем продаж с начала года	Чистая прибыль с начала года	Потенциал развития

Самые перспективные регионы

В наше время все сливки собирают предприниматели, которые сумели организовать **продажи там, где этого не сделал никто (или сделал, но плохо).** Чтобы максимально быстро и четко определить перспективный по сбыту и продаже

товара регион, предлагаем сделать следующий отчет и проанализировать его.

Таблица 21. Отчет по перспективным регионам

№	Наименование региона	Условия развития	Целевая аудитория	Логистика	Конкуренция	Потенциальные дилеры	Расширение товарной линии	Новые рынки сбыта	Общий итог

Как работают торговые точки (филиалы)?

Большинство компаний для увеличения масштабов своего влияния открывают ряд торговых точек. Часто оказывается, что они либо находятся исключительно **на самоокупаемости, либо вовсе убыточны.** Чтобы иметь четкую картину прибыльности каждого торгового представительства, необходимо провести аудит и понять, к какой категории относится каждая торговая точка.

По результативности

Выявив лидеров среди филиалов, вы сразу поймете, кто приносит лучшие результаты. Руководителей данных филиалов можно отправлять на дополнительное обучение для повышения эффективности или назначать их ответственными за развитие нового филиала. С помощью этого отчета вы сумеете определить **хороших руководителей и отличных продавцов.**

Таблица 22. Отчет по работе торговых точек

№	Наименование	ФИО директора	Адрес	Объем продаж за период	Чистая прибыль за период	Дата открытия	Объем продаж с начала работы	Чистая прибыль с начала работы	Особые отметки

По уровню продаж

С помощью данного отчета вы поймете, какие **предпочтения** у **вашего потребителя** в том или ином месте. После заполнения и анализа этой

таблицы можно приступить к разработке плана увеличения продаж в различных точках.

Таблица 23. Отчет по продажам по торговым точкам (дилерам)

№	Наименование торговой точки	Общий объем продаж	Квалификация по группам									
			Основной товар					Товар для дополнительной покупки				
			Наименование	Серийный код	Кол-во	Общий объем продаж	Чистая прибыль	Наименование	Серийный номер	Кол-во	Общий объем продаж	Чистая прибыль

По рентабельности

Необходимо понимать, **кто идет ко дну и кого еще можно спасти,** применяя различные стратегии, а кто безнадежен и нуждается в закрытии.

Таблица 24. Отчет по рентабельности точек продаж

| | | |

Анализируем эффективность рекламных носителей

Мы зачастую слышим от многих бизнесменов, что какой-то определенный способ рекламы никуда не годится. Телевидение слишком дорого, баннеры себя изжили, Интернет не продает, а просто информирует, газеты никто не читает.

На самом деле работает всякая реклама, но **изменилась сама концепция построения эффективного сообщения.**

Сейчас, во времена огромного информационного шума, стало важным зацепить человека первичной сделкой, а далее отслеживать, с какой вероятностью этот самый человек совершит повторную покупку и как долго будет с вами работать.

Современный мир диктует новые правила успешной рекламы. Нужно понять, что она — **не расходная статья вашего бюджета, а инструмент инвестирования**, который должен себя окупать и приносить прибыль.

Необходимо отслеживать эффективность каждой рекламной акции: сравнивать сумму,

затраченную на рекламу, с прибылью, которую она принесла.

По результативности

Проанализировав данную информацию, вы сразу поймете, какая реклама является для вашего бизнеса инвестицией, а какая нет; **куда стоит вложить денежные средства,** а с чем стоит повременить.

По рентабельности

С помощью данного отчета вы поймете, какие методы рекламы не работают с вашими товарами или услугами. Это позволит задуматься, почему не сработал тот или иной рекламный носитель и что нужно сделать, чтобы он заработал и **из статьи расходов превратился в инвестицию.**

Таблица 25. Отчет по эффективности рекламных носителей

№	Наименование рекламного носителя	Вложенные денежные средства	Использованный способ отслеживания результатов	Полученный отклик (количество звонков)	Количество заказов	Количество оплат	Общий объем продаж	Чистая прибыль	Рентабельность (прибыль вложения)	Вывод

Техники ведения переговоров

Телефонные продажи
Основные ошибки

Мы поговорим с вами о главных ошибках, которые совершают менеджеры во время телефонных продаж. Не важно, какова цель звонка. Возможно, вы хотите что-то продать или назначить встречу. Но ошибки в телефонных переговорах абсолютно одинаковы вне зависимости от цели беседы. Предлагаем перейти к их разбору.

1. Перекур после каждого звонка.

Очень часто подобная ситуация встречается у неопытных менеджеров, когда они, совершив два-три звонка и услышав в ответ «Нет, нам это не нужно», тут же бегут курить. Или делают перерыв для того, чтобы перевести дух, настроиться на хорошее эмоциональное состояние и совершать звонки дальше. В общей сложности таким образом в день они совершают лишь порядка десяти-пятнадцати звонков. И в большинстве компаний ситуация складывается именно таким образом.

Чтобы эту ситуацию исправить, нужно применять следующий психологический прием. После

каждого звонка и услышанного «Нет» необходимо тут же совершать следующий звонок, не делая никаких пауз на раздумья.

Число отказов будет расти, а менеджер будет преодолевать себя, не обращая внимания на возражения и справляясь со страхом отказа. Так он станет стрессоустойчивее. И однажды, попав на чуть более лояльного потенциального клиента, с которым разговаривать будет проще, менеджер с легкостью проведет успешные переговоры.

От результативного разговора у менеджера появится позитивное эмоциональное состояние, с которым он уже достаточно легко станет вести переговоры — вне зависимости от того, насколько охотно они будут идти на контакт. Чаще всего для достижения такого эмоционального состояния, в котором хочется совершать звонки, потому что появляется азарт, становится интересно и позитивный настрой подбадривает двигаться дальше, нужно порядка часа-полутора.

Для достижения такого результата мы очень рекомендуем посадить руководителя отдела продаж прямо рядом с менеджерами, чтобы он не позволял своим работникам делать перекуры и перерывы. Иначе они не настроятся на работу и просто не дойдут до того самого позитивного

клиента, который придаст им силы и эмоции для дальнейших действий.

2. Предложение не тому человеку.

Очень часто менеджер по продажам, дозвонившись по определенному номеру, тут же начинает делать предложение, рассказывать о ценах, выгодах и так далее, вне зависимости от того, кто взял трубку. Так поступать не стоит, потому что в подобных случаях можно потратить кучу времени на человека, который не принимает никаких решений и совершенно не имеет отношения к закупкам.

Хотим рассказать вам случай из нашей практики. Я (Сергей) тогда работал в одной компании. Однажды у нас в офисе раздался звонок. На том конце провода предлагали услугу, которая на тот момент нам была достаточно интересна, поэтому мы хотели получить о ней больше информации. Мы промучили менеджера около получаса, выспрашивая у него все подробности о видах услуг, ценах, спросе, нюансах сервиса и тому подобном.

И что вы думаете, мы сказали бедняге по окончанию разговора? «Хорошо, спасибо за информацию. Мы все поняли. Если будет нужно, мы с вами свяжемся» — и повесили трубку. Как ни

странно, менеджер за время долгого разговора ни разу не задал вопроса, принимает ли человек на другом конце провода решения по подобным вопросам.

В данном случае вам необходимо оперировать примерно таким вопросом: «Будьте добры, подскажите, пожалуйста, принимаете ли вы непосредственное решение по закупкам данного материала? Или есть кто-то, кто также может принимать подобные решения, или кто непосредственно отвечает за данное направление?»

Обычно после этого вопроса следует либо прямой ответ, либо человек начинает увиливать от него. В любом случае, по реакции вы можете сразу все понять.

3. Полная передача инициативы клиенту.

Подобная тактика популярна у неопытных менеджеров. Они звонят, что-то начинают предлагать, а клиент тут же перебивает их на полуслове: «Давайте вы мне скажете, сколько это будет стоить. Это для меня единственная ценность, и от вас мне больше ничего не надо» или «Просто скажите цену, и мы поймем, стоит ли нам дальше с вами общаться». Или же клиент просто начинает засыпать менеджера вопросами, на которые тот покорно отвечает.

Чтобы этого избежать, нужно следующее: вы звоните и объясняете цель вашего звонка. И в ответ на инициативу человека, который говорит: «Хорошо-хорошо, вы мне цену скажите просто, это самое главное, и другого интереса у меня к вам нет…» задаете уточняющий вопрос: «Я понимаю по вашим словам, что интерес к приобретению данной продукции у вас все же есть, а вопрос только в цене? Цена является для вас первостепенной при выборе поставщика?» После такого вопроса вы можете продолжать разговор и понимать, что человеку нужно. И какая ценность может быть для него именно в вашем продукте, то есть что главное для его компании. И уже из этого стоит исходить при дальнейшем разговоре.

4. **Отсутствие договоренности о времени следующего контакта.**

Данную проблему мы встречали и у достаточно опытных менеджеров. Часто бывает, что, совершив звонок, слышишь милый голос человека, очень интересующегося вашим продуктом, который просит выслать коммерческое предложение: «Все супер! Высылайте, купим».

От такой удачи менеджер в эйфории забывает задать нужные вопросы, не выясняет ряд моментов, которые являются ключевыми в каждом

звонке. И один из таких вопросов — время следующего контакта.

Менеджер благополучно берет электронный адрес, номер факса, высылает коммерческое предложение и сидит дня три, а то и пять в ожидании: «Сейчас они должны перезвонить, сейчас запросят счет, сейчас уточнят…». После не последовавшего звонка он перезванивает сам. Чаще всего происходит так, что человек, которому менеджер отправил коммерческое предложение, говорит: «Да-да. Хорошо. Спасибо. Мы в течение месяца подумаем и вам сообщим».

И тут дело не в том, что менеджер совершил какую-то ужасную ошибку, а в том, что он простаивает. Эти три-пять дней он томится в ожидании, надеется на то, что данный клиент купит у него продукцию. А когда он слышит отказ, это сказывается на его эмоциональном настрое — ведь он был практически уверен в успехе!

И, конечно же, это отрицательным образом отражается на его работоспособности. Поэтому, чтобы представлять сразу, какова будет ситуация по каждому клиенту, сколько продлится ожидание ответа, нужно непременно уточнять время следующего контакта и давать определенные обязательства клиенту.

5. **Использование вызывающих фраз в начале разговора.**

Наверняка каждый из вас сталкивался с подобным менеджером по продажам. Он начинал свое предложение со слов типа: «Хотите заработать сто тысяч долларов?» или «Хотите суперсовременный телефон за тысячу рублей? Вот прямо сейчас. Смотрите — вот он».

Обычно такая манера вызывает естественное отторжение. Человек вас не знает, вы вторгаетесь в его личное пространство и начинаете говорить вещи, о которых не всегда говорят ему даже близкие люди.

Поэтому в начале разговора стоит использовать менее вызывающие фразы. Представьтесь, расскажите о товаре, получите разрешение на то, чтобы задать вопрос. И уже после этого показывайте выгоду и все цифры.

6. Использование избыточного количества ситуационных вопросов.

Ситуационные вопросы — это те, которые направлены на прояснение той или иной ситуации в компании клиента. Но мы сейчас говорим немного не о том. Менеджеры звонят по телефону и для того, чтобы выяснить какую-то конкретную ситуацию (если они слышат позитив в голосе

клиента и его достаточную заинтересованность в продукте), начинают задавать ему ряд вопросов.

Очень часто этих вопросов оказывается десять-пятнадцать. Клиент просто начинает скучать. У него пропадает интерес к тому, о чем вы ему говорите. Он не слушает вас, пропуская все ваши слова мимо ушей. Поэтому настоятельно рекомендуем сократить количество таких вопросов до минимума. Задайте самые необходимые, а до остальных дело дойдет на личной встрече.

Повторим: чтобы договориться о встрече и зацепить человека ценностью вашего предложения, достаточно всего пары вопросов. Все остальные подождут до личной встречи.

7. Вражда менеджеров с секретарем.

Огромное количество менеджеров почему-то считают секретарей своими заклятыми врагами. Они пытаются их всячески обойти, совершать какие-то уловки и так далее. Такая манера поведения иногда бывает полезна, ведь встречаются разные секретари.

Но если у вас был опыт работы менеджером по продажам, то вы должны знать, что в большинстве случаев секретарь — ваш союзник. Очень часто именно секретарь является единственным связующим звеном между вами и директором.

Руководители не любят тратить время на пустые вещи, и как раз секретарь имеет доступ к графику начальства и имеет возможность донести до директора информацию о том, что встречу с вами стоит включить в его график работы. Во многом вероятность встречи зависит именно от секретаря. Потому что, повторим, до руководителей достучаться обычно крайне сложно.

Поэтому лучше звонить директору именно через секретаря, и здесь совсем нет ничего такого сверхъестественного, ведь секретарь — ваш союзник. Будьте в этом уверены и воспринимайте его таковым.

8. Недостаток настойчивости.

Частенько у менеджера встречается такая ситуация. Он звонит, клиент берет трубку и выслушивает предложение. Но, как и должно быть, на том конце провода менеджер слышит стандартный сомневающийся ответ: «Ну, вы знаете, я пока не очень уверен, что данный вид услуги нам сейчас необходим. Мы думаем на эту тему, давайте, может быть, через месяц созвонимся».

В таких случаях, как правило, большинство менеджеров недостаточно настойчивы. Они принимают возражение потенциального клиента: «Да, хорошо. Подумайте. Мы обязательно с

вами свяжемся. Я сделаю у себя отметку». И через месяц, когда менеджер звонит этому человеку, оказывается, что тот уже купил аналогичный продукт у другого поставщика.

А купил только потому, что менеджер другой компании оказался настойчивее. Он просто задал уточняющие вопросы: «Почему вы сомневаетесь? Какие факторы влияют на необходимость приобретения вами этого продукта?» и так далее.

Этими вопросами менеджер прояснил ситуацию, имеющуюся в компании клиента, и в соответствии с ней выбрал какие-то ценности и доказал, что его продукт интереснее, актуальнее и выгоднее для сиюминутного приобретения, нежели для покупки через какой-то период времени.

9. Неучитывание звонков.

Мы в свое время встречали ряд компаний, которые набирали менеджеров по продажам, сажали их за компьютеры, открывали перед ними «Желтые страницы» и давали следующее указание: «Обзвоните все номера данной категории».

Менеджер садился и звонил. Что-то предлагал, где-то получалось, где-то нет. Останавливаясь в каком-то месте этого списка, он просто запоминал порядковый номер телефона, до которого

добрался. К примеру, обзванивая все ремонтно-строительные компании и совершив тридцать звонков, на следующий день следует продолжить с тридцать первой.

На листочек выписывается, каким компаниям нужно отправить коммерческое предложение, а листочек этот, конечно же, где-то теряется. И все, что можно показать руководству, это «Желтые страницы», и еще уточнить: «Вы знаете, я прозвонил с первой компании по сто первую и выслал десять коммерческих предложений. Сижу и жду, что будет дальше».

Чтобы такого не случалось, и у вас была четкая статистика, обязательно нужно ввести учет звонков. И для вас, и для ваших менеджеров. О том, какие шаблоны лучше для этого использовать, мы говорили в разделе о рабочих инструментах менеджера по продажам. Если вы еще не успели его изучить или внедрить, обязательно сделайте это! А потом — оцените результаты.

10. Использование закрытых вопросов.

«Вам нужно это?» — «Нет, не нужно». «А вы хотите?» — «Не хотим». И это один ряд вопросов. Есть вопросы несколько другие: «Вы закупаете?» — «Нет». «А хотели бы закупать?» — «Нет». Остается только сказать: «Хорошо. Спасибо. До

свидания». Вот такого рода вопросы нельзя использовать в телефонных переговорах.

На личной встрече не так важно, задаете вы закрытые или открытые вопросы. Там это не влияет на успех сделки. В телефонных переговорах — наоборот. Чтобы заинтересовать человека, его нужно разговорить. А сделать это легче всего с помощью открытых вопросов.

Никто, конечно, не отрицает, что и на закрытые вопросы тоже можно отвечать развернуто. Но в большинстве случаев при телефонном общении люди не настроены на продолжительный разговор, если вы задаете им просто закрытые вопросы.

Ваша цель — заинтересовать потенциального клиента. Для начала вам следует представиться и сказать, что вы предлагаете, а после этого задать ряд открытых вопросов. Тогда собеседник проговорит и вам, и себе какую-то информацию о своей компании, о выгодах, какие он может получить. И в таком случае вам куда проще будет назначить с ним встречу или продать ваш продукт.

Что нужно для эффективных телефонных продаж

В этой главе мы хотели бы поговорить с вами о том, что нужно для эффективных продаж. Нужно именно менеджеру — чтобы совершать звонки, назначать встречи, совершать продажи и действовать эффективно день за днем, независимо от погоды, эмоционального состояния и каких бы то ни было внешних факторов.

В принципе, здесь все достаточно просто. Но, как известно, именно самое простое мы обычно игнорируем.

Первое, что должно быть у вашего менеджера, — это **список контактов.** То есть, придя на работу, сотрудник должен видеть список примерно пятидесяти-шестидесяти компаний, куда он должен позвонить, чтобы назначить встречу или продать продукт.

А теперь приведем пример того, как работать не надо. Менеджер приходит в офис, час-полтора ищет в Интернете какую-нибудь компанию, которой могут пригодиться его товары или услуги.

Далее он собирает о ней информацию. В итоге

через эти час-полтора он звонит и в ответ на свое предложение слышит стандартную фразу: «Спасибо, нас это не интересует», после чего вешает трубку. Спокойно выдыхает, делает еще вдох-выдох и идет на перерыв — нервно курит. Возвращается, садится на свое рабочее место и приступает к поиску следующего потенциального клиента.

И еще час-полтора проходят по той же схеме. Менеджер находит контакты, звонит и слышит: «Вы знаете, сейчас того, кто принимает решения по данному вопросу, на месте нет. Перезвоните завтра. Хорошо?» Менеджер вешает трубку, записывает информацию и радуется, что нашел потенциального клиента.

Такого в вашей компании быть не должно. У менеджера по продажам должен быть четкий список — желательно в распечатанном виде, чтобы сотрудник ни на что не отвлекался, мог делать пометки, а в конце рабочего дня внес всю информацию в базу данных.

В данном списке обязательно должна быть **разбивка компаний по категориям.** То есть менеджер должен прежде всего видеть те компании, которые уже покупают ваш товар или услугу, но ему следует замечать и те компании,

которые по каким-то причинам с вами еще не работают. Одна из его целей — перевести данных клиентов в категорию **партнеров.**

Затем в списке нужно выделить потенциальных дилеров. Это те компании, которые могут с вами сотрудничать и способны разместить информацию о вашем продукте на своем сайте или даже в прайсе. Разумеется, договориться с ними несложно. С ними можно и нужно общаться. Это еще один канал продаж для вашей компании. В свое время мы очень успешно применили данную стратегию в строительном бизнесе. Мы внедрили и выделили для данного направления одного из менеджеров, который искал потенциальных партнеров через интернет-магазины, компании со смежной продукцией и так далее.

Этот менеджер зарабатывал только на продажах дилерам. Он их искал, подписывал договор, налаживал отгрузки и логистику и получал со всего этого определенный процент. Таким образом, для данного направления у нас был выделен человек, который за него отвечал.

Следующие в списке компаний те, кому ваш товар или услуга **могут быть потенциально интересными.** Им ваша продукция может пригодиться, но они об этом пока еще не знают. Ваша

задача — данную информацию до них это донести, показать ценности и выгоду сотрудничества с вами.

Вот три категории потенциальных клиентов, с которыми можно и нужно работать. Естественно, с клиентами первой категории менеджеру следует быть настойчивым. Он должен уметь показать ту выгоду и те преимущества, которые отличают вашу компанию от тех, с которыми они уже работают.

Общение с клиентами следующей категории немного проще. Здесь, конечно, также нужно показывать выгоду. Но здесь вы настроены не на продажу, а на взаимовыгодное сотрудничество. Естественно, если вы донесете, что можно и нужно зарабатывать вместе, то с вами будут охотно идти на контакт.

Переговоры с потенциальными клиентами третьей категории, пожалуй, наиболее сложны. Здесь необходимо показать выгоду людям, которые **могут использовать ваш продукт, но до сих пор его не используют.** Это будет не просто. Потребуется цеплять клиентов на входящих звонках, ездить на встречи, где и показывать выгоду сотрудничества с вашей компанией. Делать это нужно правильно.

Кроме списка компаний у менеджера должен быть **сценарий разговора.**

Очень часто, когда менеджер только учится взаимодействовать с клиентами, все переговоры он ведет по определенному сценарию (скрипту). Когда он становится достаточно опытным в данном вопросе, скрипты выкидываются.

В процессе переговоров менеджеры сталкиваются с одними и теми же возражениями и вопросами. Их следует вносить в специально сделанную для этого базу и создавать на их основе скрипты разговоров для разных ситуаций. В противном случае менеджеры склонны раз за разом совершать одни и те же ошибки, не замечая этого.

Мы советуем сделать это так. Когда менеджеры сталкиваются с какими-то новыми вопросами или возражениями, пусть выписывают их, тут же отмечая свой вариант ответа. А на собрании или планерке это все обсуждается и вносится в общий скрипт. И самое главное: независимо от опытности менеджера скрипт должен находиться перед ним. Чтобы он мог внести, если нужно, какие-то изменения, поправки, предложения по изменениям и так далее.

Это очень важно и очень укрепляет дух компа-

нии. Сразу видно, что человек старается, хочет работать. Ему интересно действовать эффективнее.

В сценарии разговора должны присутствовать ключевые фразы, часто задаваемые вопросы и, разумеется, ответы на типичные возражения.

Следующий важный пункт — **телефонная гарнитура.**

Менеджер, приходя на рабочее место, не просто берет телефонную трубку и весь день сидит с ней на одном месте, а использует гарнитуру. Обычно лучше приобрести моно-гарнитуру с одним наушником и микрофоном.

Для чего это нужно? Для того чтобы менеджер в процессе разговора мог встать, пройти по комнате, поговорить стоя. Доказано, что, когда человек разговаривает стоя, его слова звучат намного увереннее, и сам он ведет себя спокойнее и стабильнее, нежели сидя.

Кроме того, когда используется гарнитура, руки свободны, и человек может легко достать какие-то документы, предложения, прайсы, которые необходимо озвучить клиенту.

Следующий предмет, возможно, далеко не всем покажется на рабочем месте необходимым (разве что женщины будут «за» сразу). Но эта вещь

— **зеркало** — нужна абсолютно всем.

Зачем? Затем, чтобы менеджер видел, как он выглядит, на протяжении всего рабочего дня.

Пожалуй, самое важное в образе менеджера — так называемая улыбка в голосе. То есть, чтобы совершать активные, позитивные и эффективные звонки, необходимо быть в нужном состоянии. Смотря на себя в зеркало, человек может легко себе улыбнуться, повысить настроение и после этого совершать звонки с улыбкой, не зависящей от каких бы то ни было трудностей. Поэтому очень вам рекомендуем: повесьте зеркало и посмотрите на результаты.

Еще одна важная вещь — **календарь** или **ежедневник.**

Лучше всего иметь и то и другое. На календаре менеджер видит дни, когда ему нужно встретиться с клиентами. А в ежедневнике он может делать пометки, фиксировать какие-то вопросы, отмечать, что следует узнать у руководителя, и так далее. Это также очень важно. Пусть ваши менеджеры обязательно заведут себе ежедневники.

И последнее, что необходимо каждому менеджеру, это **полная справочная информация.**

То есть независимо от опытности менеджера и его осведомленности о вашей документации, он

должен иметь при себе папочку, в которую будут сложены все ваши сертификаты, описание всех оказываемых услуг, цены, контактные данные вашей компании и так далее.

Все это всегда должно быть у него под рукой, чтобы при необходимости предоставить клиенту незамедлительно.

Технология работы с входящими звонками

Очень часто менеджеров по продажам практически не учат принимать входящие звонки. Таким образом, по сути, они **просто поднимают трубки** и изображают из себя справочное бюро. Им задают вопросы, они отвечают, задают еще вопросы, они отвечают. Говорят «спасибо» и прощаются с клиентом.

Естественно, менеджер, прощаясь, считает, что его работа выполнена и он сделал все от него зависящее. Здесь проблема заключается в том, что клиент подыскивает себе подходящий вариант из нескольких компаний, поэтому телефонные переговоры должны выглядеть совершенно по-другому.

Чтобы входящие звонки были результатив-

ны, чтобы реклама оказывалась эффективна, нужно, чтобы менеджеры **грамотно прорабатывали каждый входящий звонок.** Подчеркиваем — именно каждый. Потому что большинство клиентов на самом деле звонят не только вам, но и огромному числу других компаний. И задача вашего менеджера — выделиться на фоне ваших конкурентов и заинтересовать клиента. Менеджер должен сделать так, чтобы клиент приехал к вам, либо вы приехали к нему, либо он совершил покупку через Интернет.

Давайте подробно разберем, как правильно это сделать. Начать следует с того, о чем частенько забывают многие компании: с **приветствия и самопрезентации.** Когда потенциальный клиент звонит в вашу компанию, он должен услышать ее название, имя сотрудника и приветствие. Например: «Добрый день! Меня зовут Сергей, компания “Финансконсалтинг”». Подобное приветствие должно быть и у вас.

Порой, позвонив в какую-то компанию, можно услышать: «Алло» или «Н-да, вас слушают, что вы хотели?». Такие фразы в первую же секунду общения потенциального клиента, разумеется, раздражают. И в результате вы имеете 90 % вероятности того, что этот человек у вас ничего не

приобретет — и все из-за того, как с ним общаются по телефону.

Идем дальше. Приветствие прозвучало, и клиент задает вопрос: «Да, здравствуйте, меня интересует ноутбук. Хочу у вас его приобрести, подскажите по данной модели информацию». Что в таком случае обычно отвечает менеджер? «Данный ноутбук представляет собой… Он такой, такой и такой. У него есть такие-то функции, и в целом это отличная модель».

После этого менеджер делает паузу, потенциальный клиент задает вопрос о цене. Менеджер дает ответ и добавляет: «Модель есть в наличии, вы можете ее заказать», после чего клиент говорит: «Хорошо, спасибо за информацию, если что я перезвоню. До свидания». Прощается и вешает трубку.

Как правильно вести переговоры в такой ситуации? Менеджер, услышав вопрос клиента, должен ответить: «Да-да, хорошо, у нас есть в наличии данная модель. Ее базовые параметры такие-то. А скажите, пожалуйста, вы ее выбрали исходя из каких соображений? Подскажите, для каких целей вам нужен ноутбук? Уточните, пожалуйста», и после этого клиент начинает говорить.

Здесь **разговор можно построить по нескольким сценариям.**

Либо следует подобным образом неожиданно перехватить инициативу, не спрашивая разрешения, либо можно спросить разрешение: «Да, конечно. Я могу рассказать вам про эту модель. Но я хотел бы задать ряд вопросов для определения точных критериев ноутбука, чтобы сделать вам более интересное предложение. Если вы не против, я задам буквально пару вопросов».

Клиент в таком случае отвечает чаще всего положительно. И вы, соответственно, переводите разговор в то русло, которое вам нужно для совершения сделки, для того, чтобы получить от клиента какие-то обязательства.

Разумеется, задавая такие вопросы, вы **определяете потребность.** То есть, допустим, если я хочу купить ноутбук, то могу сказать, для чего мне он нужен — для работы, для учебы, в подарок ребенку или играть в какие-нибудь стратегии. И менеджер должен предлагать товар исходя из запросов клиента. Например, я говорю: «Мне хочется подарить ноутбук подруге, и если у вас есть что-то, подходящее девушке…» Менеджер может ответить следующим образом: «Отлично, спасибо большое за информацию. Как раз специально

для вас у нас есть отличный ноутбук, который по дизайну очень подходит женщинам — нравится абсолютно всем. У него такой-то цвет, такой-то дизайн. Функции оптимальны, чтобы делать то, то и то».

А можно еще задать уточняющий вопрос: «Скажите, пожалуйста, а ваша подруга планирует на ноутбуке работать, играть, пользоваться Интернетом или смотреть кино? Я хочу подобрать самую подходящую модель». После этого завязывается разговор, имеющий более душевную основу, поскольку клиент воспринимает вас уже не только как продавца, но и как своего помощника — того, кто имеет для него определенную ценность и дает определенный результат.

После того как мы определили потребности и поняли, зачем человеку тот или иной продукт, мы завершаем сделку, **подводим итог разговора.** Лучше всего это сделать следующим образом.

Менеджер отмечает на листочке все нюансы продукта, которые важны клиенту, и еще раз произносит их вслух. Заключительные фразы беседы могут быть построены примерно так: «Хорошо, мы с вами определились. Давайте подведем итог нашего с вами разговора. Вас интересует ноутбук для того, чтобы подарить его подруге. Мы опре-

делились с формой, с размером, с техническими характеристиками. И самым оптимальным вариантом, который мы с вами подобрали, является такая-то модель. Она стоит столько-то. Сейчас она есть у нас на складе. Я хотел бы уточнить. Скажите, вы планируете оформить доставку или самовывоз?»

После этого разговор следует перевести в русло приобретения, **договориться о следующем шаге.** Клиент говорит либо: «Я переведу деньги», либо «Вышлите мне счет», либо «Забронируйте мне товар, и я приеду». Здесь уже все зависит от специфики работы вашей компании.

Скрипты исходящих звонков

В шаблоне 3 приведено несколько вариантов скриптов, которые вы можете использовать при совершении исходящих звонков своим потенциальным клиентам.

Шаблон 3. Скрипты исходящих звонков

Вариант 1.

– Здравствуйте, меня зовут..., компания... Соедините меня, пожалуйста, с

человеком, который отвечает за вопрос… Будьте добры, подскажите, как его зовут?

Вариант 2.

– Добрый день, меня зовут…, я представляю компанию….

– Мы занимаемся производством…, которые будут отлично сочетаться с… (товар клиента). Звоню для того, чтобы уточнить детали по вопросам сотрудничества. Соедините меня, пожалуйста, с вашим директором. Как его зовут?

Вариант 3.

– Здравствуйте, меня зовут…, компания…, мы занимаемся… На днях мы завершили работу над проектом в компании, аналогичной вашей, и заказчик был очень доволен результатом, именно поэтому я решил позвонить вам.

– Чтобы понять, нужны ли вам наши услуги, я хотел бы переговорить с вашим руководством.

– Подскажите пожалуйста, кто у вас занимается данными вопросами?

Вариант 4.

– Добрый день, меня зовут…, компания…. Звоню вам вот по какому вопросу.

Наши партнеры из компании… порекомендовали связаться с вашим директором, кажется его зовут…, по вопросу взаимовыгодного сотрудничества в сфере… Соедините меня, пожалуйста, с ним и передайте, что речь идет о….

Шаблоны работы с возражениями

Рассмотрим возражения, часто используемые в ходе телефонных переговоров. «Вы хотите нам что-то предложить? Нас это не интересует». «Вышлите, пожалуйста, все по электронной почте. Мы рассмотрим и дадим вам свой ответ».

Это самые распространенные возражения, которые встречаются в работе менеджера по продажам. И на каждый из них здесь мы даем ряд ответов, которые помогут вам **выйти на человека, принимающего решение.**

О том, как работать с лицом, принимающим решения, как ему продавать, как уходить от его возражений и как с ним общаться при личной встрече более подробно мы поговорим в главе «Продажи один на один».

Шаблон 4. Работа с типовыми возражениями

«Вы хотите нам что-то предложить?»

– Да, именно так. Предложение, которое дает возможность… (опишите ценность вашего предложения). Так как тема достаточно актуальна для вашего руководства, мы звоним уточнить детали, чтобы затем представить детальное коммерческое предложение конкретно для вашей компании. Скажите, пожалуйста, как зовут вашего директора, и соедините с ним.

– Коммерческое предложение будет сформировано и представлено, если ваш директор решит ознакомиться с ним более подробно, а для этого соедините меня, пожалуйста, с ним.

– Вы прекрасно понимаете, что смысл делать предложение появляется только тогда, когда вашему руководству это интересно. Чтобы выяснить данный вопрос, имеет смысл с ним пообщаться. Кстати, как зовут вашего руководителя?

«Нас это не интересует!»

– Я правильно понимаю, что в вашу компетенцию входит принятие решений о закупке…? Соедините меня, пожалуйста, с тем, кто принимает решения по

данным вопросам.

– Конечно, не интересно. Какой может быть интерес, если ваш директор еще не посмотрел, не внедрил и не получил результат? Моя задача показать, а его задача оценить! Поэтому соедините меня, пожалуйста, с ним. И подскажите, как его зовут.

– Поверьте, мне тоже поступают предложения, которые на первый взгляд кажутся неинтересными. Но, присмотревшись, я понимаю, в чем заключается выгода. Думаю, ваш руководитель оценит, если, благодаря вам, компания получит качественный материал и сэкономит. Он сейчас на месте?

«Вышлите все по электронной почте»

– Наше коммерческое предложение может включать до пяти направлений, в зависимости от приоритетов потенциального клиента. Какой именно приоритет у вашей компании, мне необходимо уточнить у директора. Как его зовут?

– Никто из вашего руководства не станет читать стандартную двадцатистраничную презентацию. Поэтому, чтобы

не тратить время вашего директора, соедините меня с ним, я задам буквально три вопроса и сделаю более конкретное предложение. Как его зовут?

Продажи один на один
Пошаговая модель ведения переговоров

В данной главе мы рассмотрим модель, которая позволит вам намного эффективнее вести переговоры лицом к лицу. Мы активно используем ее сами и внедряем в бизнес своих клиентов.

Итак, первое, что вам необходимо, это **приветствие.** Ведь всегда, встречаясь с потенциальным партнером или клиентом, вы начинаете с самопрезентации, не так ли? Как говорится, нельзя второй раз произвести первое впечатление.

Следует назвать фамилию, имя, должность и компанию. Вкратце расскажите о том, чем вы занимаетесь. Если собеседник протянет вам визитку, дайте в ответ свою. Согласно деловому этикету, подобный ритуал обычно делается в конце встречи, чтобы подчеркнуть достижение договоренностей и оставить свои контакты потенциальному клиенту. Однако можно с этого и начать.

Следующее, что вам необходимо сделать, это **обозначить этапы проведения встречи.** Нужно

задать потенциальному клиенту следующий вопрос: «Скажите, пожалуйста, какова истинная причина вашего согласия на эту встречу? Мне хотелось бы понять, каким образом строить диалог и презентацию, чтобы встреча прошла наиболее эффективно».

Ваш потенциальный клиент озвучит истинную причину. И уже после этого вы можете обозначить этапы встречи: «Хорошо. Большое спасибо за ваш ответ. Давайте, я тогда сейчас обозначу этапы встречи, и если вы сочтете нужным, то мы изменим их, исходя из вашего расписания».

И уже после этого вы задаете программу встречи. Не клиент делает это, а именно вы показываете, как хотели бы ее вести и какой этап за каким следует. Все встречи должны вестись с проработанными вопросами, которые вы собираетесь задавать клиенту.

Итак, вы обозначили этапы встречи. После этого, чтобы выяснить истинные потребности собеседника, используйте так называемую **технологию продаж СПИН**[2], задавая следующие типы вопросов:

---

[2] Примечания: 2

Более подробно технология СПИН рассматривается в книге Нила Рекхэма «СПИН-продажи. Практическое руководство» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009).

♦ ситуационные вопросы, призывающие собеседника описать специфику его деятельности;

♦ проблемные вопросы, связанные с проблемами, которые возникают в интересующей вас области;

♦ извлекающие вопросы о том, к чему приводят названные проблемы;

♦ направляющие вопросы о том, к чему приведет решение проблем.

Более подробно о каждом типе вопросов мы поговорим дальше. Мы будем часто упоминать о технологии СПИН в этой главе. Ее изобретателем является замечательный ученый и консультант-практик Нил Рекхэм. Он на практике применил эту технологию во многих компаниях и доказал ее работоспособность.

Первые вопросы, которые необходимо задать клиенту — **ситуационные. Это вопросы, которые выявляют те или иные факты о компании вашего потенциального клиента.**

С помощью них вы выясняете обстановку дел — кто принимает решения, какое оборудование используется в бизнесе. Таким образом вы создаете некий базис для дальнейшей работы.

Следующее, что вам необходимо сделать, — перейти к **проблемным вопросам.** Это **вопросы**

о трудностях или неудовлетворенности в тех или иных направлениях.

Сначала вы задали клиенту ситуационные вопросы, а теперь предлагаете ему решения, которые должны помогать клиенту решить определенную проблему. Чтобы выйти на нее, вам необходимо задать проблемные вопросы: к чему приводит та или иная ситуация, какие она имеет последствия и так далее.

Получив ответы на проблемные вопросы, вы должны определить **скрытые потребности потенциального клиента.** Обычно большинство менеджеров после выявления скрытых потребностей сразу же начинают продавать. Это приводит к положительному исходу сделки не так часто, как хотелось бы, а порой и вовсе ухудшает положение. Продажи строятся на явных потребностях, а на этот момент вы еще о них не осведомлены.

Далее необходимо переходить к **извлекающим вопросам — о последствиях или скрытых влияниях данной проблемы на компанию.**

Приведем достаточно простой, но наглядный пример. Представим, что мы с вами продаем оборудование — пропускную систему в офисное здание. В процессе презентации мы начинаем определять проблемы. Лицо, принимающее ре-

шение, высказало нам свою скрытую проблему: «Ну вот, толпа на входе создается и доставляет неудобство и мне, и персоналу». *Это скрытая проблема.*

То есть, по сути, человек не готов заплатить деньги за то, что у него люди стоят перед турникетами. В этой ситуации бессмысленно сразу продавать ваш продукт. И здесь приходит время для извлекающих вопросов.

Например: «А что произойдет, если это будет повторяться постоянно?» Мы получаем следующие ответы:

♦ Сотрудники будут опаздывать на работу.

♦ Они будут приходить в плохом настроении из-за постоянной толкучки на входе, и, естественно, будет падать уровень продаж, если мы говорим о продажниках.

♦ А если падает уровень продаж, соответственно падает прибыль и заработок директора.

Извлекающие вопросы задаются **клиенту о последствиях** («К чему приводит эта проблема?»).

Заключительные вопросы — **направляющие.** Они возникают по ходу беседы. Это вопросы о важности и последствиях решения конкретной проблемы.

Возьмем наш пример. Люди толпятся у тур-

никетов. И в конечном итоге это приводит к недополучению компанией прибыли. И уже сейчас можно задавать вопрос: «Скажите, а какова важность решения этой проблемы?», «К чему вы придете, если мы решим ее?».

В нашем случае клиент придет к тому, что увеличит прибыль и работоспособность персонала. Благодаря установке турникетов люди станут проходить быстрей, что косвенно увеличит доход компании.

С помощью извлекающих и направляющих вопросов мы получаем нужный нам результат — определение явных потребностей клиента (что конкретно он хочет, какую проблему ему требуется решить).

Давайте подведем итог. Мы обозначаем проблему и то, к чему она приводит. Выясняем, что будет, если мы ее не решим. И уже после этого показываем, как мы можем помочь.

Мы **делаем презентацию выгод** своего товара или услуги, после чего необходимо получить обязательства со стороны клиента. Если вы не получаете их в конце беседы, то считайте, что встреча прошла впустую.

О каких обязательствах идет речь? Человек, с которым вы беседовали, должен организо-

вать встречу с кем-то из высшего руководства, согласовать договор или, допустим, оплатить выставленный счет. **Очень важно, чтобы потенциальный клиент взял на себя какие-то обязательства.** И самое главное, они должны быть четко ограничены во времени.

Таким образом в результате переговоров вы должны иметь обязательства со стороны клиента, что приближает вас к заключению сделки.

Ситуационные вопросы

Мы уже рассмотрели полную модель ведения переговоров, а сейчас более подробно поговорим о том, как правильно задавать ситуационные вопросы.

Для чего они вообще нужны? По сути, они позволяют **определить общие факты и данные о текущей ситуации** в компании покупателя. Но это вы и сами понимаете — ведь из самого названия предполагается, что ситуационные вопросы направлены на разъяснение какой-то конкретной ситуации.

И, наверное, 99 % менеджеров знакомы подобные вопросы. Но, скорее всего, не в том контексте, о котором говорим мы. Например, часто бывает

так, что менеджер просто задает их на протяжении всей встречи.

Обычно встреча проходит следующим образом. Менеджер приходит к лицу, принимающему решения в определенной компании. Они садятся за стол переговоров, и продажник начинает задавать ситуационные вопросы.

Благодаря этому менеджер выясняет ряд нюансов, которые ему интересны, и начинает свою презентацию, длящуюся обычно где-то около часа, на которой рассказывает, что конкретно он предлагает. После этого выслушивает возражения, как-то отвечает на них и слышит фразу: «Хорошо, мы подумаем. Спасибо за информацию». И, в принципе, это обычная ситуация, если менеджер ограничивается ситуационными вопросами.

Основная цель данной главы — показать вам, что, помимо ситуационных, нужно задавать и другие вопросы, которые подведут клиента к сделке. Он, по сути, сам себя к ней подведет. Но начинать нужно именно с ситуационных вопросов. Как правильно их задавать?

Важно не перебарщивать. Самое главное — **нужно заранее сформировать перечень этих вопросов.** Наверняка у вашей компании есть ряд

потенциальных клиентов, и они делятся на определенные категории. Где-то среди этих категорий находится одна компания, а где-то — другая. Где-то среди них одна сфера бизнеса, а где-то другая.

И для каждой из таких сфер вам нужно составить подробные ситуационные вопросы. Это именно то, о чем ваш менеджер или вы сами должны будете спрашивать клиентов. А ведь в большинстве случаев даже руководители отделов продаж и коммерческие директора различных компаний, приезжая на встречу, начинают импровизировать и задавать вопросы, исходя из ситуации.

Когда вы избавитесь от этой проблемы, то сразу увидите результат: вы начнете планировать встречу и задавать четкие вопросы, на которые ваш собеседник будет давать конкретные ответы.

Естественно, задавать нужно те вопросы, которые позволяют лучше всего выявить проблему.

Что мы имеем в виду? Если вы поставляете производственное оборудование, не стоит выяснять, как обучаются менеджеры по продажам.

Задавайте вопросы, **связанные с проблемами, которые может решить именно ваш продукт.** Если вы поставляете какое-то оборудование для

производства, то и вопросы должны быть связаны с производством — с теми конкретными проблемами, которые имеются в компании. И тем самым вы собеседника подводите к следующему этапу сделки.

Приведем пример из нашего бизнеса. Давайте представим, что мы предлагаем услуги по обучению персонала, а именно — продавцов. И в нашем случае ситуационные вопросы будут следующими.

♦ Какую систему обучения менеджеров по продажам вы сейчас используете?

Это достаточно обширный вопрос. Обычно потенциальный клиент может на него развернуто отвечать минут пять.

♦ Какой срок обучения у ваших менеджеров?

Этот вопрос нужен для того, чтобы понять, не слишком ли длинно или коротко обучение, есть ли в этом проблема.

♦ По каким критериям вы выбираете обучающую программу?

Цель этого вопроса состоит в определении критериев, которыми пользуется клиент при выборе обучающей программы. Клиент отвечает, какие уже были выбраны, по каким параметрам и что планируется в дальнейшем, — и вам многое ста-

новится понятнее.

А когда именно следует задавать ситуационные вопросы? Либо на начальном этапе цикла продажи, либо в случае изменения ситуации. Если же вы вернетесь к ним в конце сделки, это наверняка насторожит вашего потенциального клиента, и тогда он способен прервать сотрудничество.

Не следует задавать ситуационные вопросы на скользкие темы. Если вы видите, что тема достаточно болезненна для вашего клиента, не стоит ее поднимать, поскольку так вы повлияете на эмоциональное состояние собеседника, что отрицательным образом скажется на переговорах.

И, самое главное, помните: **задавать вопросы гораздо полезнее, чем рассказывать и показывать.** Если вы только показываете, потенциальный клиент либо начинает скучать, либо отвлекается. И, разумеется, при этом не слушает вас и забывает половину того, о чем вы говорите.

Но когда он говорит сам, то, во-первых, находится в достаточно спокойном состоянии, а во-вторых, сам себя убеждает. Так человек сам приходит к выводам, которые нужны вам для совершения сделки.

Проблемные вопросы

Проблемные вопросы (хоть это и прозвучит тривиально) — это вопросы о проблемах, **о неудовлетворенности текущей ситуацией.**

Задавая их, вы выясняете, что конкретно не устраивает вашего потенциального клиента в той или иной ситуации — в компании, в работе отдела, в чем-то еще.

Проблемные вопросы необходимы, так как люди покупают товары и услуги, только если у них есть какие-то потребности. И, как ни странно, потребности чаще всего берут свое начало в проблемах или неудовлетворенности чем-либо.

Мы можем зайти в магазин и купить какую-то мелочь, просто поддавшись эмоциональному импульсу. Например, какой-нибудь сувенир вроде раскладного ножа. И этот импульс может быть обусловлен давней ситуацией: допустим, однажды нам нужен был подобный нож, но у нас его не оказалось. И в тот момент мы ощутили неудовлетворенность. Много позже, увидев небольшой складной нож на прилавке, мы вновь ощущаем чувство эмоциональной неудовлетворенности и на автомате приобретаем товар.

Получается, что если **проблема важнее цены, то человек автоматически достает кошелек и приобретает товар. Но важно понимать, что это актуально для небольших покупок.**

Следующий принцип, которому необходимо следовать при разработке проблемных вопросов, таков: **чем яснее проблема, тем вероятнее покупка.** Если у человека расплывчатая проблема, а вы ему предлагаете решение за сто тысяч долларов, то он, конечно, откажется — просто потому, что не видит конкретной выгоды.

Например, в одной из предыдущих глав мы разбирали такой пример. Мы являемся представителями компании, которая занимается продажей турникетов и установкой их в офисных центрах. У нашего потенциального клиента проблема: у его турникетов в данный момент пропускная способность не такая, как хотелось бы.

В результате перед турникетами выстраивается очередь из людей, которые достают пропуска, показывают их охраннику, тот медленно проверяет каждую запятую, после чего работники проходят по одному. В итоге создается пробка,

и, разумеется, люди приходят на работу уже с испорченным настроением. Мало того, что они только что из метро в час пик выбрались, так еще

и здесь на месте приходится стоять и толкаться.

Если мы предлагаем клиенту установку новых турникетов и говорим: «Это будет стоить для вас всего лишь сто тысяч долларов», то, разумеется, он тут же начнет возражать: «Ну, это для нас дорого, мы не можем себе такого позволить». Это происходит потому, что не определена его истинная потребность, не сформирована неудовлетворенность.

Неудовлетворенность от того, что люди толпятся на входе, не стоит таких денег. И значит, выгоду от приобретения турникетов нужно показывать по-другому. О том, как это правильно и результативно делать, мы поговорим позже.

Говоря об основной задаче проблемных вопросов, нужно понять: **главное — определить именно те проблемы, которые вы в состоянии решить.** Не нужно с помощью своих вопросов выяснять все проблемы, имеющиеся в компании. Это не ваша задача. Вам нужно **решить проблему в том узком направлении,** в котором вы работаете, в котором помогает ваша услуга или товар. Именно в этом направлении и развивайте беседу.

Именно проблемные вопросы **помогают четко выстроить основные этапы продаж.** Вы опреде-

лили проблемы и теперь можете понять, в чем клиент не удовлетворен — и дать ему решение. Предложить конкретный продукт, конкретную услугу, говорить о сроках. На этом базисе вы можете строить осмысленную продажу.

Приведем пример из нашей сферы деятельности. Мы проводим тренинги для менеджеров по продажам. И в этом случае проблемными вопросами будут следующие.

♦ Какие проблемы у вас возникают в процессе продаж?

♦ Как часто ваши менеджеры не выполняют план?

♦ Какие процессы в системе продаж, по вашему мнению, можно усовершенствовать?

Последний вопрос направлен больше не на проблемы, а на решения. Таким образом мы узнаем мнение собеседника. И вспоминая главу о ситуационных вопросах, вы теперь понимаете, что связующим звеном между ситуационными и проблемными вопросами будет именно такая логическая постановка.

«Скажите, пожалуйста, судя по тому, что вы уже пользовались услугами обучения персонала, у вас есть какая-то необходимость в этом? Подскажите, какую цель для своей компании вы видите

в этом? Наверное, были какие-то проблемы, раз вы решили пригласить специалистов?»

За ответ на этот вопрос вы можете легко зацепиться и задавать следующую порцию вопросов: «Какие проблемы возникали в процессе продажи? Можно, пожалуйста, об этом поподробнее?» и так далее.

Бывают деликатные ситуации, когда не стоит задавать проблемных вопросов.

И не забывайте: вопросы следует задавать именно в той узкой области, в которой вы можете клиенту помочь своими товарами или услугами.

Когда лучше всего использовать проблемные вопросы? Как и ситуационные, их следует задавать в начале цикла продаж. Вы сразу выясняете у человека, что его не устраивает, что он хотел бы улучшить, и на этом базисе строите процесс продажи.

Нужно задавать проблемные вопросы в значимых для клиента сферах.

Вы предлагаете решения в какой-то области, и если она является значимой для клиента, начинайте задавать проблемные вопросы. Не сразу, конечно, а по мере ведения переговоров. Если эта сфера важна для клиента, значит, он уже готов к обсуждению проблемы и более того — хочет

найти решение.

А теперь мы дадим вам практическое задание. Прямо сейчас отложите книгу и сделайте следующее.

Возьмите лист бумаги и напишите проблемы, для которых ваш продукт предлагает лучшее решение, чем у ваших конкурентов. А затем отдельным списком напротив каждой проблемы напишите типы покупателей, у которых есть эти проблемы. Обязательно сделайте это упражнение, потому что в дальнейшем оно очень поможет вам в формулировании проблемных вопросов.

Следующая особенность — это планирование проблемных вопросов. Вам нужно **прописать ситуацию вашего потенциального клиента.** Продумайте, что он делает, как он делает, в каких процессах, что его может беспокоить. После этой процедуры вы определяете области, в которых покупатель испытывает трудности и недовольство.

Если продажа сложная, то нужно задавать дополнительные проблемные вопросы. Изначально вы задаете основные вопросы, выясняете конкретную проблему, а исходя из нее, копаете дальше. Проблемные вопросы, таким образом, позволяют вам глубже проанализировать ос-

новную проблему и посмотреть на нее с разных точек зрения.

Представьте, что мы с вами продаем промышленные станки. В процессе переговоров мы выясняем, что производство определенных материалов с помощью имеющегося станка не вполне устраивает клиента. Разумеется, этого ответа нам недостаточно — и мы копаем дальше. Выясняем, в чем конкретно проблема, где она возникает. После наводящих вопросов клиент начинает рассказывать о ситуации производственного процесса — и она становится нам ясна до мельчайших деталей. В результате мы можем гораздо грамотнее предложить клиенту решение этой проблемы.

Извлекающие вопросы

Это **вопросы о скрытых значениях проблемы для клиента и о последствиях,** к которым она может привести. После того как вы выяснили трудности — в каких они областях и что об этом думает клиент, — можно переходить к следующему этапу сделки.

Основная задача извлекающих вопросов — сформировать четкое понимание у ваше-

го потенциального клиента, к чему может привести та или иная проблема в его бизнесе. Другими словами вы показываете клиенту всю широту неприятностей, которые могут возникнут, если не решить проблему прямо сейчас. Потенциальный клиент в голове прокручивает, к каким последствиям может привести та или иная проблема, фокусирует на ней свое мышление. И с помощью извлекающих вопросов вы приводите его к тому, чтобы он сам понял, к чему его приведут эти проблемы.

В итоге появляется связь между проблемами в той или иной области. У вас есть сфера, в которой вы предоставляете товар или услугу. Вы задали ситуационные вопросы, выяснили, что конкретно у клиента происходит в данном направлении. Затем узнали, какие проблемы бывают, что именно он хочет усовершенствовать. И после этого выясняете, к чему приведут имеющиеся трудности, бездействие в данном направлении и отказ от вашей помощи.

Чтобы качественно задавать извлекающие вопросы, **их обязательно нужно продумывать заранее.** Да и вообще, главная мысль этой главы такова: абсолютно все деловые встречи необходимо тщательно планировать.

Если вы вынесете хоть одну полезную мысль из этого раздела, мы бы хотели, чтобы это была идея именно о планировании встреч. Вы никогда не должны отправляться на встречи без подготовки — без вопросов и продуманных предложений.

Мы часто встречаемся с менеджерами по продажам, с руководителями отделов и оказывается, что к встречам они совершенно не готовятся. Они воспринимают встречи как ординарные события, хотя те и являются ключевыми моментами в сделке, а значит непосредственно влияют на прибыль. Но, к сожалению, практически все продавцы забывают о том, что продажи совершаются в тот момент, когда назначается встреча. **Если вы назначили встречу, то вы уже на 90 % добились успеха в сделке.** А остальные 10 % зависят от того, насколько грамотно вы проведете переговоры.

Итак, вернемся к нашей основной теме. Следующее необходимое условие — **нужно знать бизнес клиента.** Это тоже элементарно, но многие этого не делают. Все, что нужно, — пройтись по сайту своего потенциального клиента, узнать, что и когда было сделано, какие возникали нюансы, какие возникали кризисы и как они преодолевались.

Сделав это, вы сумеете сформулировать ряд вопросов. Даже на этапе ситуационных вопросов у вас уже будет готовая картина.

Таким образом, на встрече с клиентом, когда вы будете демонстрировать свои возможности (либо при знакомстве), вы покажете, что разбираетесь в бизнесе собеседника, узнавали о его компании, проявляли интерес. И поверьте, это вызовет большое одобрение.

Следующее, что вам нужно сделать, — **разобраться, почему данная проблема имеет для вашего собеседника значение.** Это также необходимо сделать до встречи. Вам следует понять, к чему приводит та или иная сложность. Вернитесь к упражнению, которое мы дали вам в прошлой главе, и на его основе составьте представление о том, к чему могут привести конкретно эти проблемы.

Вы должны иметь четкое понимание того, как Ваш продукт или услуга решит ту или иную проблему клиента. Ведь как известно один и тот же товар может решать совершенно разные проблемы. У компании относящейся к малому бизнесу это могут быть одни проблемы, а у корпорации мирового масштаба совершенно другие

Следующая важная тема, на которой нам хоте-

лось бы остановиться более подробно, — **законы эффективных извлекающих вопросов.**

Первое, что вам нужно делать — уметь **выражать свои слова по-разному.** В нашей практике были случаи, когда менеджер по продажам, услышав информацию о данной стратегии или прочитав книгу о СПИН-продажах, начинал задавать извлекающие вопросы. Но во всех ситуациях они звучали одинаково. Иными словами, с каждым потенциальным клиентом продажник работал одинаково, не подстраиваясь под ситуацию и собеседника.

Поэтому специально приводим примеры нескольких последовательных извлекающих вопросов:

- ♦ К чему это приводит?
- ♦ Какой эффект это окажет на…?
- ♦ Что произойдет, если…?
- ♦ Насколько часто это приводит к…?

Используйте разные последовательности вопросов, чтобы клиент видел, что ваши слова не заучены. Потому что если вы постоянно проговариваете одно и то же, начинаете каждый вопрос одинаково, это вызывает подозрение. В результате клиент будет знать, что каждый следующий вопрос окажется таким же, и доверие

его вы потеряете.

Второй важный принцип — **привязывайте вопросы к имеющейся информации.** Например, к высказываниям клиента. Уловили какие-то слова и тут же задавайте извлекающий вопрос: «Вы сказали, что…» — и дальше повторяйте за человеком. «Как это влияет на…? Можно узнать поподробнее?»

Третье — вы можете **привязывать вопросы к своим личным наблюдениям.** Здесь как раз можно вернуться к тому, что вам необходимо изучать бизнес клиента. Во-первых, вы можете показать свою осведомленность в нюансах деятельности компании, а во-вторых, гармонично вставить нужный вопрос. «Я заметил, что у вас такая-то ситуация. Скажите, а что произойдет, если случится такая-то ситуация?»

Стоит задавать извлекающие вопросы, когда проблемы очевидны. Клиент их сам проговорил, и вы привели беседу к тому, что они представляются достаточно значимыми. Но очень часто бывает, что проблема до конца не ясна. Она существует, но толком не сформулирована. Мы приводили пример с турникетами: люди толпятся, они не успевают проходить так, как нужно, но непонятно, в чем же проблема. Где она? В чем

убыток предприятия?

Именно с помощью извлекающих вопросов вы можете подвести потенциального клиента к пониманию того, что проблема существует. И она не одна, есть целый ряд связанных с ней нюансов, которые влияют на деятельность компании в целом.

Бывает, что требуется пересмотреть проблемы. Есть какая-то проблема, но вроде бы не слишком значимая. Тогда ее необходимо раскрутить, чтобы она стала более явной для клиента. И показать, к чему она в итоге приводит.

Следующий важный пункт — с извлекающими вопросами **нужно повременить, если вы находитесь на раннем этапе встречи.**

Представьте, что вы намереваетесь что-то приобрести. К вам в кабинет входит менеджер по продажам и начинает с такого вопроса: «Вы знаете, я заметил, что у вас на производстве есть такие-то проблемы. Как вы считаете, что будет, если произойдет такая-то ситуация, как это повлияет на деятельность вашей компании в целом?»

Мы уверены, что вы сами не очень позитивно воспримете подобные вопросы, если услышите их с порога или сразу после знакомства. Это вы-

зовет как минимум недовольство.

Человек еще ничего не показал и не рассказал, а уже говорит о каких-то проблемах. Потенциальному клиенту в таком случае совершенно непонятно, что к чему.

Следующий принцип — **извлекающие вопросы задавать не стоит, если вы чувствуете, что обнаружите проблемы, которые не сумеете решить.**

То есть если в процессе разговора вы ушли в другую область (или это сделал сам клиент) и вы понимаете, что ваши товары или услуги не в силах решить имеющуюся проблему, то не стоит развивать затронутую тему.

Если вы продолжите ее и она станет достаточно значимой для клиента, а решить проблему вы не сумеете, то он зациклится только на ней и будет постоянно укорять вас в ходе переговоров: «Вот, смотрите, мы с вами выяснили проблему. Почему вы не хотите помочь с ней разобраться? Зачем мы с вами ищем другие проблемы, если даже с этой разобраться не можем?»

Чтобы не возникло таких неудобных ситуаций, не задавайте извлекающих вопросов, если обнаружили проблему, которую вы не можете решить.

Также **не стоит задавать извлекающие вопросы, если вы обсуждаете достаточно деликатную тему.**

Хотим отметить еще кое-что. Запомните: извлекающие вопросы **позволяют связать разные проблемы.** С их помощью вы способны объединить многие сложности в одну большую проблему.

Получая ответ от клиента в виде описания множества небольших проблем, вы способны совместными усилиями увидеть в них одну глобальную проблему. С помощью извлекающих вопросов клиент и сам себя способен убедить в том, что все имеющееся в компании сложности — это одна большая проблема.

Помните и о том, что проблемы в ожидаемых областях могут отсутствовать. Знание это чрезвычайно важно. Мы встречали ситуации, когда люди составляли ситуационный список проблем, извлекающих и направляющих вопросов. И в итоге, когда после извлекающих вопросов проблем там, где ожидалось их увидеть, не оказывалось, менеджеры очень расстраивались и не понимали, как дальше вести переговоры: «Как я могу идти дальше, если я попал в тупик? У меня не получилось выяснить проблему. Я все правильно

спрашивал, а в итоге проблемы в нужном месте не оказалось. Что делать дальше?»

Во-первых, в таком случае нужно либо развивать беседу дальше, либо копать глубже, либо уходить в другое направление. И если проблемы не оказывается там, где вы ожидали ее увидеть, **это тоже отличный результат. Потому что в дальнейшем вы можете либо переформулировать свои вопросы, либо убрать какие-то вовсе.**

Чтобы извлекать опыт из подобных ситуаций, вам необходимо разделить клиентов на категории, которые будут отличаться своими проблемами. И если вы для какой-то категории выяснили, что на самом деле там нет какой-то трудности, которую вы обозначили, это уже большой прорыв в ведении переговоров. И с другими клиентами вы просто будете избегать подобных неправильных вопросов.

На самом деле для нас и для большинства менеджеров, которые внедрили в свою деятельность СПИН-технологии, извлекающие вопросы были самыми непонятными, самыми трудными. Именно поэтому мы подготовили для вас пример цикла извлекающих вопросов.

Построение цикла извлекающих вопросов

Предлагаем рассмотреть **основные принципы построения цикла извлекающих вопросов.** Возьмем пример из жизни. Представим, что у нас есть потенциальный клиент, чья проблема — старый ноутбук. Вы ставите перед собой задачу продать ему новый.

Необходимо с помощью извлекающих вопросов привести человека к пониманию того, что старый ноутбук — это достаточно серьезная проблема (рис. 2).

Итак, мы начинаем беседу с вопроса о том, к каким ситуациям приводит клиента возраст его ноутбука. В нашем случае вопрос может звучать так: «Ведет ли это к ненадежности, к неудобствам или к ущербу для работы?» Давайте начнем по пунктам и поговорим про ненадежность. Ставим вопрос: «Ведет ли это к ненадежности?»

Старый ноутбук — это всегда определенный риск. У нас всегда есть важные программы, документы. И мы с вами рискуем, что не сможем воспользоваться ими из-за поломки, либо ком-

пьютер не сможет их загрузить и так далее.

Мы выяснили — ненадежность имеет место быть. Кроме того, возможны и серьезные последствия этой ситуации.

Если ноутбук старый, у него есть предел возможностей, а уровень надежности довольно низок. И, конечно, при выходе ноутбука из строя это способно привести к серьезным проблемам. Значит ли это, что клиент встретится с дополнительными затратами? Конечно. Поломки приведут к затратам на ремонт и, возможно, на восстановление данных. К тому же будет потеряно время.

Следующий пункт ситуации: «Ведет ли это к определенному неудобству?» Конечно. Потому что если ноутбук старый, он долго грузится, и файлы не могут копироваться так быстро, как необходимо. Мы не можем загрузить и использовать какую-то программу, а она нам срочно нужна. Это тоже дополнительные затраты (затраты времени).



Рис. 2. Цикл построения извлекающих вопросов[3]

И следующий актуальный вопрос: «Приносит ли это какой-то определенный ущерб для работы?» Здесь также ответ — «Да».

Клиент, который к нам обратился, постоянно работает за компьютером, ведет проекты, у него может быть свой бизнес или он занимается, например, дизайном. И ему для осуществления своей деятельности нужен ряд программ, которые должны быть уставлены на компьютере.

И, естественно, если ноутбук старый, то помимо ненадежности, неудобства, низкой производительности существует еще проблема низкой функциональности. То есть некоторые програм-

[3] Примечания: 3

За основу взят пример из книги Нила Рекхэма «СПИН-продажи. Практическое руководство».

мы просто нельзя установить.

А они требуются для работы — автоматизирования процессов, подготовки материала, моделирования объектов и так далее. Для всех этих действий потенциальному клиенту нужны новые программы. А на этом ноутбуке установить их нельзя.

Ноутбук устарел, прошло его поколение и появились новые программы, и это означает, что ваш потенциальный клиент может просто потерять определенный проект. И, по сути, даже потерять работу.

Он мог бы взять проект, если бы техническая сторона позволяла, и заработал бы на этом деньги. И в данном случае, если мы говорим о бизнесе, отказ от проекта ведет к денежным потерям. И если неудобства приводят только к временным затратам, то из-за технического несовершенства мы имеем и материальные потери.

На достаточно простом примере мы показали, что, зная ситуацию, можно выявить глобальную проблему. И подтвердили мысль о том, что **извлекающие вопросы ведут от небольших разрозненных проблем к одной крупной проблеме.** В данном случае такая проблема — это дополнительные затраты, денежные и

временные. И проблема здесь, как оказалось, заключаются в том, что модель ноутбука устарела.

Направляющие вопросы

В данной главе мы рассмотрим последний этап модели СПИН — направляющие вопросы. Такие вопросы в первую очередь касаются **важности, ценности и полезности определенного решения клиента.**

Вспомним весь процесс. Мы вместе с клиентом определили проблему и разобрались, к чему она приводит сейчас и к чему приведет ее решение — чем оно поможет клиенту, чего он сможет избежать, если избавится от проблемы.

Зачем задавать направляющие вопросы?

Самое главное — **они помогают совершить сделку,** так как

повышают привлекательность принятого решения.

Следующий важный момент — теперь **клиент думает о выгодах, а не о проблемах.** Таким образом, с помощью направляющих вопросов вы фокусируете его на преимуществах и на той ценности, которую он получает. И, соответственно, вынуждаете покупателя самого рассказывать о

выгодах принятого решения.

Как вы уже успели заметить, покупатель на всех этапах переговоров сам проговаривает все моменты, к которым вы его подводите. Вначале — проблемы. Затем — к чему они приводят. После же он сам себя успокаивает, показывает ценности и описывает то, к чему приведет ситуация, если проблемы будут решены с помощью вашего товара или услуги.

Направляющие вопросы нужны для **определения, разъяснения и расширения явных потребностей.**

Как видите, на этом этапе все достаточно просто. Ваша цель — сделать так, чтобы потребности в решениях конкретной проблемы были расширены и максимизированы. И тогда вы сможете в данной области давать конкретные возможности, которые представляют ваш товар или услуга.

Когда стоит задавать направляющие вопросы? В первую очередь, когда нужно обосновывать решение. Если покупатель уже увидел проблему и понял, к чему она приводит, если он уже принял решение приобрести ваш продукт, самое время задавать направляющие вопросы.

Также можно смело переходить к направляющим вопросам, когда решение выгодно для

нескольких областей. Допустим, вы понимаете, что ваш товар необходим для какого-то отдела, будь то производство, отдел продаж, финансовый отдел или какой-то другой. И сам клиент при ответе на извлекающие вопросы упоминает, что приобретение вашего продукта затронет и другой отдел. Это сигнал того, что вы можете смело переходить к направляющим вопросам («Хорошо, а если эта проблема будет решена, то к чему это приведет? Какие результаты вы получите в разных отделах?»).

Разумеется, клиент станет отвечать, что в бухгалтерии ваш продукт поможет таким образом, а в продажах этаким. Главное, что покупатель будет проговаривать все это самостоятельно.

С направляющими вопросами стоит повременить, если вы на раннем этапе встречи.

Выполните небольшие и полезные задания. Первое таково. Сформулируйте **область потенциальных выгод** ваших покупателей (распишите, в чем именно будет состоять выгода при покупке вашего продукта).

Второе задание (вы его уже должны были сделать) — **составьте список проблем,** которые можете решить.

Третье задание — **подготовьте направляющие**

вопросы.

Предлагаем вам придумать пять вопросов, имеющих отношение к вашей области.

Итак, вы составляете список проблем и под каждой пишете направляющие вопросы, которые имеют к ней непосредственное отношение.

И напоследок хотим проговорить несколько принципов, которые вам нужно обязательно запомнить.

1. Покупатель фокусирует внимание на решении проблемы, а не на описании товара.

Если вы будете просто описывать товар на протяжении всей встречи, собеседник заскучает и не увидит никакой выгоды. Чтобы человек вас слушал, вернее, чтобы он слушал в первую очередь себя, нужно задавать вопросы по методу СПИН, который мы с вами только что подробно разобрали.

2. Направляющие вопросы заставляют покупателя самого объяснять выгоду продукта. Это очень хорошая модель ведения переговоров. Вы приходите с конкретным предложением, а покупатель ваш продукт сам себе и продает. Поэтому ваша задача — грамотно ставить вопросы.

Отчасти методика СПИН похожа на коучинг. Когда клиент приходит к своему наставнику

(коучу), тот задает ему вопросы, следуя определенной системе. И в процессе ответов на вопросы клиент сам приходит к решению своей проблемы. **Вам нужно быть своего рода коучем** — задать вопросы своему потенциальному клиенту, чтоб он сам себе продал ваш товар или услугу.

Если клиент сам проговаривает, **если он сам доходит до решения, то это вызывает у него определенную уверенность.**

Пообщавшись с вами, рассказав обо всем, что он может получить, если приобретет ваш продукт, он получает заряд уверенности. Потому что он самостоятельно все озвучил, сам к этому пришел. И теперь у него будут гореть глаза, и он захочет поскорее решить свои проблемы.

И последнее, но весьма немаловажное примечание. Подобная методика (и направляющие вопросы в частности) помогает **отрепетировать продажу внутри компании клиента.**

Мы очень часто встречались с ситуациями, когда менеджеры хорошо объясняли все выгоды товара представителю компании, которая являлась потенциальным клиентом. И после этого представитель должен был донести аргументы менеджера по продажам до высшего руководящего звена. Но передать все с той же

эмоциональностью не мог.

Во-первых, он не был в этом так же заинтересован. Во-вторых, как и большинство менеджеров, он просто проговаривал материал, и лицам, принимающим решение, становилось скучно. И как итог — контактное лицо не доносило ваши выгоды и ценности до своего руководства.

Технология СПИН призвана помочь человеку, который является связующим звеном между вами и главными лицами компании-клиента. Направляющие вопросы позволят ему проговорить все в присутствии вашего менеджера и отрепетировать продажу внутри своей компании.

Завершение сделки

Сегодня при совершении сделки трудно переоценить умение психологически воздействовать на человека. К сожалению, не существует одной-единственной верной формулы для достижения нужного результата. Например, не всегда работает техника «не оставлять человеку выбора», особенно при крупных продажах.

Дело в том, что специалист компании, принимающий решения о покупках, прекрасно осведомлен о манипуляциях рядовых менедже-

ров, завершающих сделку вопросом: «Вам как договор выслать? По электронной почте или по обычной?»

И он немедленно парирует: «Манипулировать будете с кем-нибудь другим! Я сам знаю, что мне нужно, и это я буду говорить, что и каким способом мне выслать». При этом молодой менеджер испытывает стресс и понимает, что сделал что-то не так.

Во избежание таких ситуаций нужно помнить, что шаги к завершению сделки начинают делаться еще на раннем этапе переговоров. В этой главе мы подведем итог всему вышесказанному и дадим конкретные советы по завершению сделки. Отдельные нюансы мы уже проговаривали, но для более полного понимания и закрепления материала данной главы считаем нужным еще раз о них сказать.

Итак, давайте начнем.

Предварительно вы говорите примерно следующее: «Здравствуйте! Мы с вами наконец-таки договорились встретиться. Я долгое время общался с вашим секретарем, и вот появилась возможность пообщаться с вами лично. В общих чертах ваши помощники мне объяснили, что конкретно вы хотите и почему вас заинтересовал

наш товар. Но хотелось бы лично от вас услышать буквально в нескольких фразах, какова цель нашей встречи. Расскажите, пожалуйста, что конкретно вас интересует. Ведь, как я понимаю, то, что интересует вашего секретаря, и то, что интересует вас, это две разные вещи».

В ответ руководитель компании-клиента рассказывает, что, зачем, в каком объеме и к какому сроку ему нужно. Повторим: потребности рядовых сотрудников и руководителя отличаются.

После уточнения цели встречи вы делаете себе пометки о том, что именно нужно вашему собеседнику. И произносите, например, следующее: «Давайте, чтобы не тратить ни ваше, ни мое время, обозначим важные для нас вопросы и сразу же по ним пройдемся».

Если заказчик готов отвечать на ваши вопросы, вы записываете его требования и делаете пометки, что конкретно интересует этого человека. Если же он крупный руководитель, чувствует себя мегабоссом и вас обрубает: «Вот теперь вы мне рассказываете, что вы можете предложить», можно ответить: «Да, хорошо. Я готов вам ответить, и для этого я здесь. Правда, мне нужно задать вам буквально пару специфических вопросов, чтобы лучше понять ситуацию».

В результате диалога вы определяете основную ценность, которую можете преподнести данному клиенту, и предлагаете ее. Затем делаете вывод: «Хорошо. Мы все обсудили, теперь я подытожу». Собеседник вам кивает: «Да, хорошо. Мы все это с вами проговорили».

Далее можно повести разговор так: «Давайте тогда вернемся к вопросам, которые мы обсудили с вами в начале беседы, когда обозначили, что конкретно для вас важно и что мне нужно вам объяснить». После этого вы берете список вопросов, составленный вами ранее, и говорите: «Вот был такой вопрос, мы с вами его обсудили, и я дал вам на него четкий ответ». Человек соглашается.

Таким же образом пробегаетесь по всем остальным вопросам, пока не ответите на все. Далее вы ведете беседу следующим манером: «Отлично! Как я понимаю, вас все устраивает, и мы можем перейти к деталям заключения сделки (например, к составлению договора). Не так ли?» Если клиент все же высказывает претензию: «Знаете, мне непонятно вот это», перед тем как ответить на поставленный вопрос, вы можете применить отличный прием: «Если я правильно понимаю, мое предложение вас в принципе интересует. Вы заинтересованы в конструктивном сотрудниче-

стве с нами, но единственный вопрос, который необходимо обсудить, это то, что вы сейчас озвучили?»

Естественно, после этого человеку уже не открутиться. Но если он начнет юлить, вы уже будете понимать: что-то здесь не так, есть какая-то проблема, которая мешает. Если потенциальный клиент говорит: «Да, отлично! Это единственное, что меня сейчас интересует, и это единственное, что отделяет нас от начала взаимного сотрудничества», то вы спокойно отвечаете на его вопрос и заключаете с ним договор.

Но, пожалуйста, без вышеупомянутых фраз: «Вам договор по электронной почте или по обычной?» В крупных продажах, как мы убедились, это действительно не работает.

Скрипт продажи дополнительного товара

В данной главе мы продемонстрируем скрипт грамотного предложения дополнительного товара. Его также можно использовать для продажи большего количества товара или товара-заменителя.

Приведенный пример основан на цветочной

индустрии. Можете взять его и **переделать под свой бизнес.** Просто уберите цветы, подставьте свой товар и немного адаптируйте. И у ваших продавцов будет готовый скрипт для предложения дополнительных товаров (см. шаблон 5).

Шаблон 5. Скрипт продажи дополнительного товара для цветочного магазина

1. Предложение дополнительного товара

Клиент: Я хотел бы приобрести пять лилий.

Продавец: Отличный выбор. Хотите сделать подарок девушке?

Клиент: Да, день рождения у подруги детства.

Продавец: Прекрасный праздник. Я уверена, что букет ей очень понравится. Кстати, очень рекомендую вам упаковать букет в…, подобное оформление отлично сочетается с оттенком цветов и будет смотреться очень гармонично.

Клиент: Давайте попробуем.

2. Предложение большего количества товара

Клиент: Девушка, здравствуйте! Мне необходимо три красные розы.

Продавец: Да конечно, выбирайте.

Клиент: Мне подойдут вот эти, заверните, пожалуйста.

Продавец: Отличный выбор! Предлагаю вам завернуть в сеточку, она дороже обычной фольги всего на…, а смотрится очень необычно.

Клиент: Хорошо, давайте.

Продавец: Скажите, вы первый раз покупаете у нас букетик? *Клиент:* Да.

Продавец: Специально для новых клиентов у нас действует очень выгодное предложение. Покупая вместо трех роз пять, вы платите всего…, плюс в подарок получаете специальный бантик для украшения букета.

Клиент: Отлично, давайте.

3. Предложение товара-заменителя

Клиент: Здравствуйте, девушка, мне нужны самые дешевые розы, где они у вас?

Продавец: Здравствуйте, пожалуйста, вот здесь Вы можете рассмотреть все представленные варианты, самые деше-

вые находятся здесь.

Клиент: Отлично, беру!

Продавец: Скажите, а вы подбираете цветы по какому-то случаю?

Клиент: Нет, просто с девушкой поругался, надо мириться, а денег нет.

Продавец: Вы знаете, я бы вам посоветовала взять живой цветок в горшке, есть огромный выбор по приемлемым ценам. Плюс по сравнению с обычными розами будет очень долго стоять и цвести.

Клиент: Отлично, давайте подберем.

Скрипт сбора контактов

В шаблоне 6 мы предлагаем вам вариант скрипта сбора контактов потенциальных клиентов. Он отлично подойдет, если вы являетесь владельцем или директором розничного магазина.

Для чего нужно собирать контакты?

Наверное, вы часто сталкиваетесь с ситуациями, когда клиент долго рассматривает товар, изучает его со всех сторон. А в итоге оказывается, что у него сейчас нет возможности его приобрести, и он просто присматривает его на будущее.

Вся проблема в том, что **большинство ме-**

неджеров по продажам просто отпускают потенциальных клиентов, мы же

предлагаем вам освоить технику сбора контактов.

После фразы «Я подумаю» или «Я приду через месяц (полгода, год)» ваш продавец должен предложить клиенту скидочный купон на будущую покупку в обмен на контактную информацию.

ВАЖНО! **Ограничьте этот купон по времени,** которое назвал сам клиент в момент обсуждения товара. Если же он этого не сказал, то обязательно уточните.

Плюс к этому вы можете дать дополнительную ценность в виде полезной брошюры о товаре, который интересует клиента. Например, если он покупает холодильник, вы можете дать ему брошюру «Как выбрать холодильник и сэкономить 5000 рублей».

Это очень хороший прием, который, во-первых, позволяет вам выделиться на фоне конкурентов, а во-вторых, в данную брошюру вы можете добавить различную информацию о своей компании и купоны на сопутствующие товары. (Подробнее о принципах инфомаркетинга мы поговорим в главе «Инфомаркетинг в малом и среднем бизнесе».)

Шаблон 6. Скрипт сбора контактов

(Диалог с клиентом о продукте.)

– Хорошо, большое спасибо, что все подробно объяснили, я подумаю.

– Желаю вам успехов! Скажите, пожалуйста, а когда вы планируете покупку товара?

– Примерно через месяц, как только получу зарплату.

– Хорошо, я хочу сделать вам подарок – купон на скидку 5 % от стоимости продукта. Чтобы его получить, надо просто заполнить небольшую форму. Это займет всего пару минут. Кроме того, мы предоставим вам брошюру с подробной информацией о том, как правильно выбрать… (наименование товара) и на что стоит обратить внимание.

– Хорошо, я согласен. Большое спасибо!

Анкета сбора контактов

Первые три графы, которые заполняет клиент в анкете, стандартные:

♦ Фамилия, имя.

♦ Контактный телефон.

♦ Адрес электронной почты.

Если взять за основу прошлый пример, где покупателю нужен был холодильник, то мы уверены, что взять контактный телефон не составит труда. Для большинства клиентов это очень серьезная покупка, и они хотят получить максимум за минимальные деньги. А если вы дадите им брошюру о том, как выбрать холодильник, их лояльность возрастет в несколько раз, и они с радостью оставят контактный телефон. Вторая часть анкеты («Отметки менеджера по продажам») должна заполняться максимально разборчиво. Всю информацию из анкеты необходимо **в этот же день внести в базу потенциальных клиентов.**

Шаблон 7. Анкета сбора контактов

ФИО клиента

Контактный телефон

Адрес электронной почты

Отметки менеджера по продажам

Размер скидки и наименование интересующего товара

Запланированная дата совершения покупки / Дата звонка

Специальные отметки

Продажи в торговом зале

В этой главе мы поговорим о **фишках, используемых для увеличения продаж в торговом зале.** Как этого добиться, что для этого надо сделать, как закрепить успех.

Немаловажный документ, о котором мы расскажем — чек-лист утренней проверки торгового зала. Он нужен в работе каждому администратору, имеющему в подчинении продавцов-консультантов.

Следующее, что мы с вами обсудим, — это планировка торгового зала и расположение товара: как правильно его расположить и оформить, как сделать так, чтобы покупатели на него реагировали. И как добиться того, чтобы они покупали товар сами, просто посмотрев на витрину магазина.

Также еще очень серьезный документ, о котором мы с вами будем говорить, — это отчет и скрипт для определения потребностей клиента. Это наша авторская разработка.

Фишки, используемые для увеличения продаж в торговом зале

1. Ценники

Очень важная вещь, которой стоит уделить внимание. Большинство ценников в магазинах оформляются совершенно неверно. На что здесь нужно обращать внимание? Первое — размер имеет значение! Другими словами, ценник должен быть большим. Вообще, все, что вы пишете, должно быть заметным.

Часто в розничных магазинах для того, чтобы увидеть цену товара и прочитать информацию о нем, нужно очень присмотреться. Многие люди пройдут мимо просто потому, что буквы слишком маленькие. Не стесняйтесь, пишите крупным шрифтом.

2. **Рекламные материалы**

Когда вы пишете какие-то тексты (объявления внутри магазина, ценники и так далее), не пестрите, не злоупотребляйте разными шрифтами и стилями. Все должно быть одинаково.

Если вы не профессиональный дизайнер, то не надо пытаться изобрести что-то гениально краси-

вое. Такие потуги выглядят куда хуже простоты. Лучше напишите все необходимое обычным черным шрифтом на белом фоне.

Не стоит писать и прописными (большими) буквами — такие тексты плохо читаются. Название и цену можно дать заглавными, а все остальное пишите обычными.

3. Горячая зона

В центре магазина находится горячая зона — сюда покупатель упирается взглядом, как только заходит в магазин. Именно здесь должна располагаться самая ключевая информация, на которую вы хотите обратить внимание клиента. Очень часто эта зона никак не используется, и это плохо.

Разместите в горячей зоне информацию об акциях, которые сейчас проходят. Зачем? Чтобы создать максимальный стимул для покупателя совершить первую покупку. Со второй покупкой все гораздо проще, и если человек хоть что-то у вас уже купил, довесить к этому еще что-то не так сложно.

4. **«Вкусные» предложения**

Разместите в горячей зоне самые «вкусные» предложения. Может быть, это товары повы-

шенного спроса с очень выгодной ценой или два товара по цене одного.

Как это можно сделать? Возьмите статистику продаж за последнее время, выделите в ней товары, которые продаются лучше всего, и устройте какую-нибудь акцию. Если вы продаете электронику, то самыми популярными товарами будут, допустим, телевизоры или микроволновые печи.

Повесьте на самом видном месте специальное предложение. Например, при покупке телевизора — в подарок электрошокер или скидка 10 % на газовую духовку. Горячая зона — очень и очень важная вещь, если ее не задействовать, теряется просто колоссальный объем продаж.

5. Скидки

Наверняка вы видели в магазинах подобные ценники: «~~2000~~ 1800». Старая цена зачеркнута и написана новая. Конечно, можно было оставить ценник со старой ценой и указать, что на товар действует скидка 10 %. Но формат «старая цена и новая цена» (когда нарисована исходная и показана новая цена, значительно более выгодная) работает гораздо лучше, чем указание о скидке в 10 %. Еще лучше, если вы припишете к ценнику: «Ваша экономия составит 200 рублей», показывая клиенту, какую сумму он сэкономит. Такие фиш-

ки обязательно стоит использовать.

Кстати, здесь есть одна хитрость. Если не можете сделать подобную акцию, не в состоянии понизить цену, то на товар, который стоит у вас 500 рублей, сделайте следующий ценник: «700 500» или «550 500». Вы ничего, по сути, не меняете, но продажи увеличатся! Люди будут считать, что раз на этот товар идет акция, значит покупать его выгодно — и будут покупать.

6. Краткое описание товара

Краткое описание товара хорошо работает в розничных продажах, особенно если товар сложен (например, системы безопасности, бытовая электроника и так далее). Обязательно стоит сопровождать товар кратким описанием, но не техническим, как это обычно делается.

Как правило, можно найти именно техническое описание. Если, скажем, это холодильник, то будут указаны следующие параметры: объем, мощность, температура и так далее. И реальное различие двух товаров непонятно.

Лучше написать, что этот холодильник идеально подходит для небольшой семьи из трех человек, которым нужно изредка что-то замораживать и которые не очень активно используют, допустим, такую-то функцию. Тогда становится

ясно, для чего хороша именно эта модель. То есть нужно добавить краткое описание, но нормальным языком, показав клиенту все плюсы.

Обычно же на большинстве ценников пишутся технические характеристики. Гораздо лучше, если вы обычным языком расскажете, для кого этот товар. Конечно, можно понадеяться, что к покупателям подойдут продавцы и все объяснят, но мы бы на это не рассчитывали.

Персонал, разумеется, нужно обучать, но гораздо лучше, если информация будет дублироваться. И менеджер рассказывает, и ценник показывает, выступая в качестве висящего «продавца».

Понятно, много на нем не напишешь, но два-три абзаца уместить запросто можно. А их достаточно для того, чтобы дать понять, что же на самом деле представляет собой товар. Так вы поможете покупателю выбрать именно то, что ему подходит.

7. Скрытая цена

Случается, что ценники относительно сложных товаров прячут. Товар есть, описание есть, а цены нет. Делается это в надежде на то, что клиент подойдет, посмотрит и спросит продавца о цене. И тогда ему все объяснят и продадут товар.

На самом деле такая фишка гораздо чаще от-

талкивает покупателя. По крайней мере, если цена варьируется (например, система безопасности может стоить тридцать тысяч, а может и пятьдесят — в зависимости от конфигурации), так и напишите: «От 30 000 до 50 000 в зависимости от конфигурации». Не скрывайте стоимость товаров!

8. Внешний вид

Часто бывает в магазинах совершенно не обращают внимания на внешний вид. Если присмотреться, то оказывается, что часть ценников или знаков сломана, часть затерлась или отвалились буквы, где-то погасла лампочка подсветки, где-то грязь или что-то прилипло — никто на это особого внимания не обращает. Это очень плохо влияет на продажи. Почему?

Потому что у клиента возникает следующая ассоциация: **если таков внешний вид, то таков и товар.** Подсознательно человек это чувствует, даже если и не формулирует подобным образом.

Над этим надо работать. Как? У менеджера вашего магазина и торгового зала должно быть прописано в должностной инструкции, в ежедневном чек-листе (списке задач): утром и вечером сделать обход и проверить все ценники. Пройти по магазину и как минимум поверхност-

но посмотреть, а раз в неделю — с пристрастием. Иначе у вас постоянно будут возникать проблемы с привлечением клиентов.

То же самое касается **наружных вывесок.** Если у вас в магазине снаружи что-то висит, постоянно следует смотреть, как это выглядит, потому что растут деревья, стекло становится грязным, появляются чужие вывески.

Внешний вид очень важен. Если человек проходит мимо вашего магазина и замечает, что вывеска смотрится не очень — она грязная или половина загорожена кустом — это, опять же, отталкивает. Создается следующее впечатление: если они не следят за внешним видом, то, скорее всего, и товар у них не очень качественный. И пусть у вас будет отличный товар, лучшие условия по доставке, установке и сервису, но внешний вид может все сильно испортить.

9. Цветовая гамма

Мы бы не советовали вам заниматься креативом. Если вы не профессиональный дизайнер, то и не придумывайте ничего, не изобретайте велосипед. Есть несколько цветов, которые работают и сочетаются оптимально — желтый, синий, черный, — их можно использовать достаточно свободно. Повторимся, если вы не дизайнер, то

не изобретайте, не делайте розовые или серо-буро-малиновые вывески. Скорее всего, получится отвратительно.

В подавляющем большинстве магазинов **подсветка** очень хорошо помогает, и не стоит на нее скупиться, тем более что обычно это стоит не так много. Важна и подсветка товаров в самом магазине. Пройдитесь по магазину, посмотрите, где есть темные углы, установите там дополнительное освещение.

Рекомендуем: если у вас в магазине стоят обычные лампочки, замените их на **энергосберегающие,** сэкономите довольно много денег. Тем более, одним махом снизите постоянные затраты. Есть два формата: энергосберегающие лампочки, а еще более крутой вариант — светодиоды. Они дают экономию по энергопотреблению в двадцать раз.

10. Эксперименты с ценой

Еще один очень простой шаг, который работает, если у вас не профессиональные покупатели и вы продаете что-то обыкновенное. В большинстве случаев вы можете посмотреть на цены и смело их поднять на 3,5,7,10 %. Это практически не повлияет на количество продаж, но очень сильно увеличит вашу прибыль.

Если вы продаете товары на непрофессиональном рынке, обычным людям, которые четко не знают цену, потому что не покупают это постоянно, **можно смело повысить стоимость** и получить значительную дополнительную прибыль.

Почему? Давайте сделаем простой расчет. Товар стоит **100** рублей, наценка на него, к примеру, **30** %. То есть ваша прибыль составляет **30** рублей. Теперь мы подняли цену на 10 %, что равно 10 рублям — и получили 10 рублей в прибыль. Выходит, что на самом деле мы увеличили выручку на целых **33 %.**

Если вы давно не повышали цены в рознице, то, скорее всего, это давно пора сделать — повысить как минимум на **5-10** %, а то и на **15–20** %. Этот ход можно протестировать, если сильно опасаетесь. Увеличьте стоимость товаров на два-три дня, на неделю, и если количество продаж заметно уменьшится, тогда стоит вернуть прежние цены.

11. Уют

Если у вас есть **другие отделы** — бухгалтерия, **IT,** логистика и так далее — они не должны находиться в одном месте с торговым залом. Ведь эти специалисты из вспомогательных подразделений совершенно не умеют работать с клиентами.

Их и близко нельзя подпускать к покупателям.

Они будут говорить клиентам что-нибудь не то, станут отвлекать покупателей.

Когда клиент заходит в торговый зал, нужно создать все условия, чтобы он с удовольствием выбирал товар и делал покупку. Если рядом кто-то работает (допустим, бухгалтер баланс считает, а тот не сходится) — это, конечно, плохо. Отделите остальных сотрудников хотя бы недорогими перегородками.

12. Системный подход к размещению наружной рекламы

Скорее всего, чтобы обвесить весь район рекламой, денег нет. Мы можем разместить два, три, четыре наземных стенда плюс поставить промоутера, который будет раздавать флаеры. Вопрос в том, где правильно все это разместить. Обычно поступают следующим образом: владелец компании берет и решает — вешаем здесь, здесь и здесь, потому что ему кажется, что так будет хорошо. Очень часто это «кажется» не совпадает с реальностью.

Как к этому подойти более грамотно? Стоит потратить один день и сделать следующим образом: определить основные точки, которые потенциально могут представлять интерес. Они

расположены там, где идет основной пассажиропоток, находятся узловые развязки. Нужно отметить штук десять потенциальных мест, которые способны дать хорошую отдачу.

Дальше делается так: необходимо прийти на каждое место в час пик и посчитать количество людей, проходящих там за десять минут. Здесь, к примеру, у нас прошло сто пятьдесят человек, там — семьдесят, в третьем месте — двести. Так примерно за полдня подсчитывается количество прохожих во всех десяти точках. И мы имеем уже некое количественное представление, где же на самом деле выгоднее вешать рекламу.

То есть не тыкать пальцем в небо, а уже четко знать, где стоит попробовать, в каких местах действительно больший пассажиропоток и больше шансов, что люди заметят вашу рекламу.

На такой рекламе обязательно нужно давать схему проезда, даже если идти до магазина совсем недалеко. Обязательно должна быть стрелочка: «Идем прямо пятьдесят шагов, поворачиваем налево». Очень хорошо срабатывают заманухи типа: «До нас всего 301 шаг» или «До магазина 10 метров». И вот человек думает: интересно, сколько на самом деле до них шагов?

Необходимо подходить к рекламе системно,

а не кое-как. С промоутерами тот же принцип, но все делается еще проще. Например, в первый день промоутер стоит в одной точке, во второй — в другой, в третий — в следующей. Смотрим, сколько он раздал флаеров и сколько людей пришло, это самое главное. Таким образом, мы видим: если он стоит в точке А, то приходит семь человек, если в точке Б, то двадцать, а в точке В — тридцать пять. Чтобы проще отслеживать клиентов, пришедших по флаерам, разместите на них скидочный купон.

Самая главная идея, которую мы хотим до вас донести, — **постоянно пробуйте разные варианты.**

Если вы повесили рекламу на фасаде какого-то здания, и она там висит третий год подряд без изменений — это плохо. Нужно пробовать что-то новое. Нужно искать что-то новое. Вполне возможно, вы ее перевесите и получите в два раза больше клиентов, а может быть, и нет. Но попробовать стоит в любом случае. Повисит она две недели на одном здании, две — на другом, две — на третьем, если это возможно, и вы найдете лучший вариант.

Главная мысль — вам необходимо постоянно пробовать новые маркетинговые фишки.

Например, если вы уже используете наружную рекламу, раздавайте флаеры. Если флаеры уже есть, сделайте на них купон скидки.

Еще лучше, если на флаере будет написано: «Приди и получи подарок». За халявой придут многие. В подарок вы можете выбрать какую-то дешевую безделушку — вам это будет стоить копейки, а люди ради этого придут и заодно что-нибудь купят.

Чек-лист утренней проверки торгового зала

Что такое чек-лист? Это список, в котором ваш сотрудник, в данном случае менеджер торгового зала, проставляет галочки: это проверено, это проверено и так далее.

Такие чек-листы крайне важны как для ваших менеджеров, так и для остального персонала. Почему? Потому что люди имеют свойство все забывать, причем **забывать те вещи, которые кажутся очевидными.** И потом, когда вы будете с сотрудников что-то спрашивать, они станут говорить: «Как-то из головы вылетело…»

Чтобы этого не происходило, мы делаем специальные чек-листы, и задача каждого сотрудника и менеджера — в нужный момент пройти по списку и все проверить. И тогда забывчивость перестанет мешать делу.

Теперь давайте перейдем к проверке торгового зала. У менеджера должна быть инструкция, согласно которой ему вменяется в обязанность каждое утро проверять все торговое помещение (см. табл. 29).

За чем примерно должен следить ваш менеджер? Примерно, потому что детали зависят от конкретного торгового зала: что в нем расположено, какие товары, как они подсвечены и так далее.

Первое — **чистота наружных витрин, вывесок и плакатов.**

Это проверять нужно всегда, потому что внешний вид магазина — это как чисто выбритое лицо продавца. Если клиент заходит и видит расхристанного сотрудника, то иметь дело с ним он не пожелает.

Примерно такое же значение имеет и внешний вид магазина. Если магазин снаружи неопрятен — витрины в пятнах или плохо подсвечены, вывеска висит неровно, буквы гаснут — это плохо, потому что у ваших потенциальных клиентов создастся ощущение, что и внутри все плохо, если снаружи так непрезентабельно.

Может быть, это не так, может, у вас отличный товар внутри, но обложка, внешний вид очень важны. Поэтому проверяем чистоту наружных витрин, вывесок, плакатов — все ли они правильно висят, все ли чистое и подсвечено так, как надо.

Следующее. **Чистота внутренних витрин.** По-

купатели ходят по вашему магазину, и если они где-то встречают грязную витрину, сразу идет отторжение: «Если они не следят за качеством витрин, то, скорее всего, не следят и за своим товаром». На подсознательном уровне возникают именно такие ассоциации.

Дальше — **ценники.** Пройти и проверить все ценники, насколько они ровно висят, не порваны ли, не затерлись. Здесь часто бывают проблемы — какой-то ценник отвалился и товар стоит без него вообще, а какой-то порвался, третий перевернулся вверх ногами и так и висит. Этого нельзя допускать.

Очень важна **подсветка,** потому что она способна сильно увеличить продажи. На товар с подсветкой чаще обращают внимание. Согласно исследованиям, продажи лучше в хорошо освещенных местах.

При наличии направленного света стоит проследить, чтобы лампы светили в правильную сторону.

Вывески и указатели внутри торгового зала. Если у вас такие есть, их тоже следует контролировать: правильно ли они висят, туда ли показывают, нормально ли подсвечены.

Проверка кассы. Это зависит от того, бывают

ли у вас с этим проблемы. Смотрите сами, но часто случается следующее: нет или вот-вот закончится бумага в ленте. Людей очень раздражает, когда кассир начинает медленно и тоскливо менять ленту. Поэтому этот пункт тоже надо проверять и стараться подготовиться к рабочему дню заранее — положить рядом запасную ленту или заправить с утра новую, если она может скоро закончиться.

Далее — **инструкции для продавцов.** Им обязательно нужны скрипты — конкретные инструкции, которые будут у них перед глазами. Например, в некоторых супермаркетах перед кассиром висит табличка — три шага, которые он должен сделать, как только подходит новый покупатель (улыбнуться, сказать: «Здравствуйте, рад вас видеть», а после попрощаться: «До свидания, спасибо за покупку»).

Эта инструкция должна висеть перед глазами, потому что иначе кассиры будут о ней забывать, это гарантированно. И с табличкой, конечно, будут забывать, но гораздо реже.

Спецпредложение в горячей зоне. Прямо напротив входа в магазин находится горячая зона — та, на которую человек всегда обращает внимание. Потому что дальше он уже идет кон-

кретно в том направлении, куда ему нужно, и на все остальное глядит не особо. А горячая зона при входе — очень сильный инструмент для продажи конкретных товаров.

Вам нужно в этой зоне повесить специальные предложения, на которые у человека сразу будет падать взгляд и которыми он с большой вероятностью захочет воспользоваться. Проверяем, на месте ли эти предложения и как именно они висят. Потому что нередко бывает, что срок действия спецпредложения истек, а оно до сих пор висит. Клиент подходит к кассе и говорит: «Я хочу этим воспользоваться», а ему отвечают: «Нет, вы знаете, это было на прошлой неделе». Понятно, что это сильно разочаровывает покупателей.

Затем проверяем **товар.** Все ли на месте, нет ли такого, что стоит ценник, а товара нет. Обращаем внимание на состояние продуктов — бывает, что товар обернут скотчем или упаковка надорвана. А продавцы считают: «Ну и ладно, клиент-то понимает, что внутри нормальный товар». Нет, такого допускать нельзя.

Товары прикассовой зоны. Эта зона очень важна, товары из нее покупаются в огромных количествах. Здесь следует размещать сопутствующие товары с высокой маржой, их покупатели

захватывают по пути. И надо проверять, все ли на месте, все ли правильно стоит-висит. В прикассовой зоне товары обычно расходятся довольно быстро. И запросто может так получиться, что товар закончился, а никто не обратил внимания на пустое место.

Расположение товара. Проверяем, чтобы товар стоял на местах правильным образом. Это можно объединить с проверкой состояния товара.

Внешний вид персонала. Тоже важный фактор, на который многие не обращают внимания. С утра проверьте, опрятно ли выглядят сотрудники, аккуратно ли они одеты. И российская специфика — необходимо с утра убедиться, что сотрудники трезвы и не благоухают перегаром: если клиент заходит и на него продавец начинает дышать перегаром, это отбивает всякое желание в будущем приходить в данный магазин. Это касается не только продавцов, но и охранников, и прочего персонала, контактирующего с клиентами.

Проверять зал стоит не только с утра, но как минимум еще один раз в середине и один раз в конце дня. Еще нужно добавить проверку отчетов продавцов, если те их делают.

Думаем, что с чек-листом все понятно. Обязательно внедрите его и заставьте своих мене-

джеров проверять персонал, а всех сотрудников — выполнять все необходимые требования. Примерно такой же чек-лист вы можете составить для каждого конкретного продавца с учетом его обязанностей. Там может быть меньше пунктов — важно, чтобы продавец не забывал проверять зону, за которую ответственен. Особенно **обращайте внимание на те места, где у вас часто встречаются проблемы.** Если вы замечаете, что существуют регулярные трудности в какой-то области, значит, это нужно обязательно внести в чек-лист.

Таблица 26. Чек-лист утренней проверки торгового зала

	Проверено	Исправлено	Пояснение
Чистота наружных витрин/вывесок/плакатов			
Чистота внутренних витрин			
Ценники			Висят ровно, не порваны, не затерлись
Подсветка			Лампы светят ярко и в нужном направлении

Вывески и указатели			Чистота, направление, подсветка
Проверка кассы			Наличие ленты
Инструкции для продавцов			
Спецпредложения в горячей зоне			
Товар			
Весь товар на месте			Нет пустот с ценниками
Состояние товара			Упаковка целая, не надорвана, нет лишних наклеек, кусков скотча
Товары прикассовой зоны			
Расположение товара			Товар на своем месте и в правильном положении
Внешний вид персонала			

Планировка торгового зала и расположение товара

Если вы эффективно распланируете свой магазин (супермаркет, торговый центр), это способно **в разы увеличить продажи,** причем продажи пассивные. Достаточно сделать это один раз, и результаты будут постоянными.

При этом сразу оговоримся, что все-таки это вопрос достаточно тонкий, так как часто приходится плясать не только от теории, но и от реальности, от особенностей помещения. Где-то помещение — это один большой квадратный зал, где-то — что-то более напоминающее лабиринт. В итоге приходится исходить из того, что есть.

Плюс есть какие-то дополнительные особенности товара — конфигурация, габариты и так далее. Но, тем не менее, существуют определенные универсальные принципы. Их мы и разберем.

Все товары можно разделить на три категории.

1. **Товары основного спроса** (регулярно потребляемые) — те, за которыми люди будут приходить к вам постоянно. В продуктовом магазине такими

товарами являются молоко, хлеб, сыр, колбаса; в магазине стройматериалов — рабочие перчатки, батарейки, гвозди, шурупы, веревки и прочие мелочи.

Бывает и так, что товаров основного спроса нет — в магазинах, скажем, с бассейнами. Специфика товара такова, что каждый день его покупать нужды нет.

2. **Товары импульсивного спроса** — всякая мелочевка, которую человек приобретает заодно с чем-то еще.

3. **Товары целевого спроса** — это основная категория. Именно ради этих товаров люди будут приходить к вам в магазин (стиральные машины, телевизоры и так далее).

Разные категории товаров нужно размещать по-разному. Как именно?

Товары целевого спроса

Товары, за которыми человек приходит специально, должны располагаться далеко от кассы. Человек уже пришел и проделал большой путь ради этого, и он пройдет еще половину торгового зала (или даже весь). А за мелочью он далеко не пойдет. Особенно за теми вещами, которые ему не нужны. Здесь у нас подключается вторая группа.

Товары, которые имеют как целевой, так и

импульсивный спрос

Что значит — и целевой, и импульсивный? Товары целевого спроса — те, которые человек не купит просто по ходу дела. Например, если пришел за батарейками, он вряд ли заодно купит себе холодильник, потому что это целевой товар.

Но есть вторая категория — товары, которые могут иметь как целевой, так и импульсивный спрос. Допустим, мобильный телефон: человек не собирался приобретать новую модель, но так приглянулась, что взял и купил. Это товары, которые приносят клиенту какое-то удовольствие.

Товары импульсивного спроса

Чаще всего это всякая мелочевка, сопутствующие товары. Но бывает и иначе. Допустим, вы вешаете спецпредложение, из которого следует, что приобретение товара очень выгодно. Человек и не собирался приобретать новый телевизор, но, увидев скидку 75 %, загорается идеей покупки, забывает обо всем и бежит в кассу.

Товары целевого спроса, как мы уже сказали, располагаются как можно дальше от кассы, чтобы человек за ними шел далеко. По пути располагаются товары как целевого, так и импульсивного спроса. Появляется шанс, что человек их попутно захватит.

А ближе к кассе и в самых основных проходных местах уже находятся товары импульсивного спроса — аксессуары, всякая мелочевка, сопутствующие товары. Их человек заодно (раз уж он приехал и потратил свое время) на обратном пути к кассе может прихватить.

Итак, есть три категории товаров, которые у нас располагаются так: дальше всех товары целевого спроса, ради которых люди приходят специально. Если кто-то приезжает за холодильником, а тот будет располагаться сразу у входа, человек подойдет, выберет и сразу отправится на кассу, не дойдя до остальных ваших товаров. А вам ведь нужно, чтобы клиент как можно дольше пробыл в магазине и приобрел как можно больше товаров.

Чуть ближе располагаются товары, имеющие как целевой, так и импульсивный спрос. И третья группа — товары импульсивного спроса, которые человек приобретает, поддавшись эмоциям — они находятся в **прикассовой зоне.** Здесь человек волей-неволей останавливается на достаточно долгое время. Когда он ходит по залу, его взгляд задерживается на каждой новой полке (за исключением целевых товаров, ради которых он пришел) на миг-другой. А вот в прикассовой зоне

покупатель проводит как минимум минуту, а в случае очереди и дольше. И пока человек находится в этой зоне, ему нужно дать возможность приобрести как можно больше. Здесь имеет смысл располагать кучу мелочевки из самых ходовых товаров импульсивного спроса.

Как понять, какие именно товары будет оптимальны в прикассовой зоне? Проанализируйте прошлые покупки. Посмотрите, что ваши клиенты брали больше всего вместе с другими крупными товарами, также можете учесть сезонность. Например, если осень, то выкладывайте осенние перчатки, если зима — зимние.

Разумеется, если у вас универсальный магазин, можно выложить в прикассовой зоне различные актуальные мелочи — батарейки, фонарики и так далее.

Обязательно следует учесть и прибыль: располагайте в прикассовой зоне товары с самой высокой маржой. Если на батарейки маржа 50 %, а на презервативы всего 20 %, то стоит предпочесть батарейки — так вы получите большую прибыль.

Прикассовая зона — источник дополнительного и очень приличного дохода. В ней нередко делается 20–25 % прибыли — не за счет размера

продаж, а за счет высокой маржи.

Дальше мы поговорим о **создании маршрута в торговом зале.** Здесь очень много нюансов. Давайте подробно рассмотрим этот вопрос.

Основной маршрут. При входе в торговый зал клиент сразу должен попадать на основной маршрут. Проход по нему должен быть более широкий и более очевидный, чем дополнительные проходы между рядами. То есть неглавные проходы тоже есть, но они узкие, чтобы человек интуитивно понимал, какой маршрут является основным.

По ходу движения делаются так называемые **острова.** Что это такое? Основной маршрут должен прерываться вставками из интересных товаров. Вы наверняка видели такое в супермаркетах типа IKEA: периодически на пути возникают большие коробки со всякой мелочевкой или какой-то красивый необычный товар.

Для чего нужны острова? Во-первых, для замедления покупательского потока. Человек, приходит в торговый центр или супермаркет за чем-то конкретным и поначалу идет на автопилоте, не обращая внимания ни на что. И цель островов — замедлить скорость его движения, чтобы человек приостановился, начал осматри-

ваться, нашел что-то интересное.

Во-вторых, если человек идет более двадцати-двадцати пяти метров по прямому коридору, это его очень утомляет. Ему становится скучно, а вы не должны допускать такого в своем магазине. Он не просто должен приобрести ваш товар — ему должно быть интересно! А интерес создается, когда нет монотонности. Вот для чего нужны острова.

Учтите еще один нюанс: основной маршрут следует прокладывать против часовой стрелки, чтобы покупатели, заходя внутрь, шли направо — и далее против часовой стрелки. Это делается потому, что большинство людей правши, и им комфортнее идти направо.

Основная цель маршрута — удлинить путь покупателей по вашему магазину. Соответственно, лучше делать маршрут не просто, допустим, по квадрату, а подобно лабиринту. Как в магазине IKEA — там путь очень и очень нетривиален.

Следующий важный момент — **управление восприятием и скоростью потока.** Как можно направить поток покупателей в требуемое место?

Допустим, у нас есть отдел, расположенный очень далеко, и нам хочется, чтобы люди попа-

дали в него почаще. Можно направить поток покупателей с помощью такого инструмента, как подсветка. Если поставить издалека на видном месте красивый товар и ярко его подсветить, люди будут идти к нему просто из интереса.

Красота прохождения маршрута. Это кажется необязательным — зачем маршруту быть красивым, если люди пришли за покупками? Но все не так просто. Уже давным-давно люди воспринимают торговый центр не просто как место приобретения нужных товаров, но и как средство развлечения.

И чем необычнее и красивее будет маршрут в вашем магазине, тем больше клиентам будет нравиться приходить к вам снова и снова. Для них посещение вашего магазина станет еще и привлекательным времяпрепровождением.

Удобство прохождения маршрута. Об этом особенно следует позаботиться, если магазин расположен на нескольких уровнях. Необходимо, чтобы ни одна область не осталась в стороне от маршрута.

Кроме того, стоит следить за тем, чтобы клиенту было удобно идти по основному маршруту, чтобы ничто этому не препятствовало. Допустим, где-то сильно выступает витрина, которая меша-

ет нормальному проезду тележки, или возникает пробка, когда два человека идут в противоположных направлениях.

Определение сложных мест в зале и работа с ними. Если в магазине есть области, в которые покупатели идут неохотно (чаще всего это какие-то углы и дополнительные помещения), нужно заманивать туда клиентов. С этой задачей прекрасно справятся дополнительные вывески и указатели. Кроме того, можно добавить визуально привлекательные товары, которые будут направлять поток, чтобы покупатели следовали в нужном направлении хотя бы из любопытства.

Дорогие товары. В отделе с такими товарами должно быть много свободного места. Нужна спокойная атмосфера, без всякого шума, сверкания и мельтешения. Пространство требуется для того, чтобы люди не толпились, потому что решение о покупке дорогого товара человек принимает не импульсивно, а очень продуманно. И у него должно быть место постоять подумать, взвесить, прикинуть, чтобы в итоге чаша весов склонилась в сторону покупки.

Поговорим о **логике расположения товаров.** Хороший способ — использовать названия типа «Домашний мастер», «Все для мам» и так далее,

чтобы покупателям сразу было понятно, где какие товары находятся.

Важно и выделение зон в торговом зале согласно логике покупателя. Что это значит? Нередко бывает так, что в магазине товар располагается отнюдь не так, как удобно и хотелось бы клиентам, а так, как удобно логистам. Им проще поставить товар в определенной последовательности. Это неправильно. Вы должны плясать не от собственного удобства, а от удобства покупателей.

В этом вопросе следует обращать внимание на то, с чем клиенты чаще всего покупают данный товар. Допустим, если они приходят в отдел сантехники, то рядом нужно размещать плитку, даже если вам это не очень удобно. А часто бывает так, что плитку проще взять и поставить в одном конце зала, а унитазы — в противоположном. Но тогда клиенту вместо того, чтобы выбрать себе, допустим, ванну, и тут же подобрать к ней плитку, приходится идти через весь магазин. И многие не станут этого делать просто потому, что так неудобно.

Основные принципы: нужный товар, за которым пришел клиент, должен располагаться дальше всего. А вот ненужные, дополнительные

продукты (импульсивный товар) должны бросаться в глаза, лежать на самых видных местах.

И не забывайте о том, что людям должно быть интересно в вашем магазине, потому что иначе все эти приемы будут приносить мало пользы. Люди не любят скуку, и значит вы должны делать так, чтобы им было интересно.

Также имеет смысл, если у вас достаточно большой зал, сделать карту магазина и развесить ее на видных местах. Тогда клиенты смогут найти все необходимое. В крупных магазинах это всегда проблема — никогда не найдешь то, что тебе на самом деле нужно.

Хороший пример — магазин IKEA. В нем есть все, о чем мы с вами говорили. Длинный маршрут сделан очень и очень извилистым для того, чтобы покупатель пришел, допустим, купить полотенце (увидел рекламу, что оно стоит всего 99 рублей), взял тележку и отправился на его поиски, а в итоге вышел на кассу с огромной тележкой, набитой доверху, и подумал: «А полотенце-то я и забыл…».

Ваша задача — создать маршрут по такому же принципу. Сделать его извилистым и не давать клиенту скучать. Это заставляет людей поворачивать, приостанавливаться. Если путь длинный

и прямой, человек его быстро пробегает, и все. Вам надо, чтобы он шел медленно, не спеша, рассматривая весь товар.

Итак, мы с вами поговорили о планировке торгового зала и расположении товара. Обязательно используйте описанные фишки, хотя бы часть из них. Внедряйте их в своем магазине. В этом вопросе существует огромное количество нюансов, которые способны очень сильно увеличить продажи в вашем торговом зале. Эти нюансы зависят от особенностей конкретных товаров, помещения и многого другого. Если вам это интересно, пожалуйста, обращайтесь к нам за консультацией, мы вам обязательно поможем.

Скрипт определения потребностей клиента

В большинстве случаев этот скрипт нужен кассиру. Его следует использовать в тот момент, когда покупатель пробивает заказ и расплачивается за выбранные товары (см. шаблон 8).

Скрипт выглядит так: между покупателем и кассиром идет диалог о покупке. И кассир может сказать такую фразу: «Отличный выбор! Нам очень важно знать, почему наши клиенты покупают тот или иной товар. Вы не подскажете, почему вы выбрали эту бензопилу? У вас какое-то мероприятие?»

Этим вопросом кассир определяет истинную потребность. В нашем случае человек приобрел товар в качестве подарка. Например, на этот вопрос клиент отвечает: «Да, можно и так сказать — день рождения у тещи. Надо удивить».

Соответственно, после этого кассир может **предложить клиенту заполнить анкету, обосновав это какой-либо акцией.**

Допустим, это анкета для получения карты со скидкой 15 %. Также добавляется дополни-

тельная мотивация: «В следующий раз, когда вы будете что-нибудь у нас покупать, у вас уже будет хорошая скидка. И вам не нужно будет думать на тему того, где и как выбирать товар».

Для чего это нужно? По сути, вы определяете потребности своих клиентов: за какими товарами они к вам приходят, зачем, в какой период времени, какова их мотивация.

Такой подход активно используется в магазинах детских товаров. Кассиры интересуются у молодых мам и пап, родился ли ребенок, сколько ему лет и так далее. Покупатель отвечает на вопросы, после чего ему предлагают заполнить анкету и получить скидку. Затем кассир отмечает в отчете, что приобрел такой-то клиент и когда именно должен родиться его ребенок (допустим, через месяц).

Через месяц сотрудник магазина может позвонить клиенту и поздравить его с рождением ребенка. Это будет очень приятно, тем более в наше время, когда большинство магазинов сервисом не выделяются. По сути, 99 % магазинов вообще не делают подобных вещей.

И если вы будете это делать — звонить своим клиентам и поздравлять их с каким-то событием либо напоминать о чем-либо (все зависит от

конкретной ситуации), то вы выделитесь на фоне своих конкурентов.

Шаблон 8. Скрипт определения потребностей клиента

(Диалог о покупке товара.)

– Отличный выбор! Нам очень важно знать, почему наши клиенты покупают тот или иной товар. Вы не подскажете, у вас какое-то мероприятие?

– Можно и так сказать – день рождения у тещи. Надо удивить.

– Понимаю. Желаю вам приятного дня! Кстати, у нас сейчас проводится акция. Вы можете заполнить небольшую анкету, займет это буквально три минуты. После этого вы получите карту постоянного клиента со скидкой в 15 % и в следующий раз не будете думать, где и какой подарок выбрать.

– Хорошо, спасибо! С удовольствием!

Отчет по определению потребностей клиента

Ситуация должна происходить следующим образом. Клиент совершил покупку. Кассир провел его заказ и по скрипту, описанному ранее, определил потребность. Ее и следует внести в данный отчет.

Что он содержит? Это достаточно простая форма, которая может иметь свободный вид. Все зависит от специфики вашей работы. Кассир вносит в отчет фамилию, имя клиента, пишет наименование купленного товара, дату покупки и делает особые отметки. Например, указывает, что через месяц у покупателя должен родиться ребенок (в случае с детским магазином).

Затем кассир указывает дату, когда в базу данных был внесен этот клиент. **И ставит дату касания,** чтобы видеть, когда нужно перезвонить клиенту.

Попробуйте использовать данную систему. Она уже отработана и успешно используется в нескольких магазинах. Внедряйте и следите за результатами!

Шаблон 9. Отчет по определению потребностей клиента

ФИО клиента
Наименование купленного товара
Дата покупки/Особые отметки
Дата внесения в базу данных/Дата касания

Мотивация менеджеров по продажам

В этой главе мы поговорим о мотивации в отделе продаж. Мы будем обсуждать различные системы оплаты (финансовую мотивацию), подробно разберем очень действенный способ — мотивационную доску, использование которой значительно улучшает эффективность работы менеджеров.

Поговорим о том, как мотивировать менеджеров выбивать долги из ваших должников, если для вас актуален этот вопрос. Разберемся, какой процент оплаты оптимален для менеджеров по продажам. Кроме того, мы обсудим целый ряд способов нематериальной мотивации. Хотя большинство людей считает, что самая действенная мотивация — именно материальная, это не всегда так. Финансовая мотивация, конечно, важна, но она не единственная.

Базовая система оплаты

Без базовой системы оплаты отдел продаж функционирует плохо, но ее наличия недостаточно для его успешной мотивации. Зачем вообще применять систему мотивации? Для чего она нужна? Решение клиента о покупке вашего товара на 60–70 % зависит от менеджера — от того, насколько хорошо он продает. Именно поэтому ваши сотрудники должны стремиться хорошо продавать.

Мотивация — это побуждение к действию путем удовлетворения потребностей людей. Потребности разные, поэтому и мотивация будет различна. Поговорим сначала о финансовой мотивации.

Первое — это **фиксированная оплата.** Вы назначаете зарплату. Человек должен приходить и за эту зарплату работать. Ключевой недостаток: всякое отсутствие мотивации у людей что-то делать. За фиксированную оплату вы покупаете человека, часть его времени, и можете требовать за это исполнения каких-то стандартных функций. Для некоторых категорий ваших сотрудников это может подходить — например, для

бухгалтера, грузчика и так далее.

В отделе продаж фиксированная оплата не будет мотивировать менеджеров делать как можно больше продаж, не будет вдохновлять работать активно. Толку от такой схемы в торговом отделе нет никакого.

Но какая-то часть оплаты должна быть фиксирована. Это очень важно — но не для того, чтобы у менеджера была подушка безопасности. Гораздо важнее отрицательная мотивация: должна быть такая часть оплаты, которой вы можете лишить менеджера, если он накосячит.

Например, если сотрудник не приходит вовремя (такое имеет место быть, если вы ставите только гибкую систему оплаты — процент с продаж или с прибыли). Сотрудник говорит: «Почему я должен приходить вовремя, когда мне платят за результат?» Фиксированная часть нужна для того, чтобы требовать каких-то обязательных вещей. Это инструмент контроля и влияния на ваших продажников.

Следующее — **процент с продаж.** Наиболее популярна схема, когда вы платите, например, 1, 3, 5 % с объема продаж.

Еще один вариант — **процент с прибыли.** Если вы ставите только процент с продаж, а продаж-

ники могут влиять на цену (давать скидку), им будет совершенно наплевать на вашу прибыль. Они будут налево и направо предлагать скидки и подарки.

Вы можете сказать: «Пусть дают, лишь бы делали продажи». Это не совсем правильная позиция. Тем более, если у вас маржа не очень высокая. Допустим, вы имеете со 100 рублей 20 рублей прибыли, а тут ваш продажник дал кому-то 5 %-ную скидку. Кажется, что 5 % — это не так уж и много, но это 5 рублей, которые вычитаются из вашей прибыли. Было 20 — стало 15. Менеджер тем самым уменьшил вашу прибыль на 25 %. Поэтому, если есть возможность, нужно привязывать вознаграждение продавцов именно к проценту с прибыли.

Следующий вариант — это **процент с продаж и процент с прибыли.** Менеджер получает часть вознаграждения в виде процента с прибыли, а часть в виде процента с продаж. Это необходимо в компаниях, у которых большой ассортимент, а какой-то товар обладает высокой маржой.

Допустим, компания продает как товары собственного производства, так и чужие. У своих товаров высокая маржа (допустим, 50 %), у чужих — 20 %. Продавцы, поскольку они получают про-

цент с прибыли, переключают все свое внимание на товары собственного производства.

Часто бывает, что вам нужно поддерживать и продажи других товаров (чтобы оставаться официальным представителем компании или еще по каким-то причинам). Вы не можете поддерживать узкий ассортимент товаров с высокой маржой, нужно продавать весь ассортимент. И тогда, чтобы мотивировать продажников, выбирается двойная схема: процент с продаж и процент с прибыли.

Помимо этого, имеет смысл, чтобы вознаграждение зависело от плана. Допустим, у вашего менеджера есть план в 2 миллиона по объему продаж. Вы вводите следующую схему оплаты его нечеловеческого труда. Если план выполнен на 100 %, менеджер получает 3 % с объема продаж. Если план выполнен на 125 %, то со всего, что выполнено сверх плана, он получает 4 %. Если объем продаж зашкалил за 2,5 миллиона, тогда ваш сотрудник получает 5 %.

Зачем это нужно? Допустим, продажник все время получает 3 %. Если до конца месяца остается совсем немного времени, у него возникает мысль: «Я и так неплохо поработал. Уж лучше отдохну». Если же есть растущий процент, ме-

неджер понимает, что сейчас у него 2 миллиона 200 тысяч продаж, а осталось еще четыре дня. Если чуть-чуть повкалывать, то в итоге можно заработать гораздо больше.

В данном случае 4 % от 500 тысяч будет 20 тысяч. Если в первом случае продажник получит за весь месяц 60 тысяч, то тут на 30 % больше.

В своей компании вам нужно самому понять, каким должен быть план, какой процент стоит назначить, чтобы это мотивировало менеджера, чтобы он старался сделать больше.

Иногда с клиентами мы делали так. Если выполнен план на 2 миллиона — 3 %, дальше процент резко возрастает — до 4 % (не только на то, что продано сверх плана, но на весь проданный за месяц товар). Если более 2,5 миллиона, то со всех проданных товаров — 5 %. Менеджер понимает: если он достигнет планки в 2,5 миллиона, то получит целых 5 % со всех совершенных продаж.

Представим, что объем продаж составляет 2 миллиона 400 тысяч. Менеджер получает по ставке 4 % — это 96 тысяч рублей. Очень неплохо. Представим, что он поднапряжется и в оставшиеся два дня до конца месяца продаст еще на 100 тысяч, то есть перескочит планку в 2,5 миллиона. В результате он получит 125 тысяч (на 30 тысяч

больше, а постараться надо не так уж много). Такие схемы работают очень хорошо.

Наш руководитель торгового отдела получает процент с личных продаж. И делать так следует обязательно. Глава отдела должен быть настоящим зубром, должен своим примером показывать, что умеет продавать и продает много. Также руководитель получает процент с работы отдела, с того, что заработают его подчиненные. Например, 30–50 % со всего вознаграждения, что получат его сотрудники.

Теперь поговорим о **штрафах.** Они необходимы — отрицательная мотивация обязательно должна присутствовать. Самые частые варианты:

1. **Штрафы за невыполнение плана** (вознаграждение продажника уменьшается пропорционально невыполненное™ плана. Если его план не выполнен на 10 %, вознаграждение снижается на 10 %).

2. Штрафы за неправильное выполнение регламентированных действий (например, за незаполнение анкет клиентов и отчетов). Лучше всего это работает так: если продажник не заполнил какой-нибудь отчет, он не получает вознаграждение за весь день. В этом случае сотрудники очень быстро учатся не забывать об

отчетах.

3. **Штрафы за нарушение дисциплины** (например, за опоздание).

На 60 % решение о покупке зависит от продавца, поэтому мотивировать менеджеров очень важно. Фиксированная оплата совершенно не работает, но при этом она нужна, чтобы ваши сотрудники выполняли определенные требования.

Мотивационная доска

Наверняка вы замечали, что очень часто менеджеры по продажам начинают скучать на рабочем месте. Клиенты вроде бы есть, текущие дела идут своим чередом, социальные сети благополучно открываются, и все вроде как надо.

В подобном состоянии сотрудник отдела продаж может находиться вплоть до отчетного периода (хорошо, если он раз в неделю). А иногда и вовсе до зарплаты, так как наконец-та-ки наступил долгожданный момент подсчета процентов.

Чтобы разрядить эту спокойную обстановку и **добавить дух соревнования** мы предлагаем ввести такой инструмент, как мотивационная доска (рис. 3).

Что она из себя представляет?

Это может быть лист ватмана (формата А0) или же офисная доска. Вам необходимо повесить доску на стену рядом с продавцами (ни в коем случае нельзя размещать ее на виду у покупателей!).

Затем вы рисуете на ней пять строчек. Одна — для общего итога за месяц, остальные четыре — для результатов каждой недели.

Предположим, что ваш план продаж — 2 мил-

лиона рублей. Это значит, что каждую неделю необходимо продавать товара на 500 тысяч рублей. Логично предположить, что каждый день следует продавать на 100 тысяч рублей. Это и будет нормой для отдела.

Теперь, чтобы добавить дух соревнования и азарта, мы начинаем отмечать разными цветами дневные успехи каждого менеджера. По прошествии определенного времени сотрудники видят, кто действительно работает, а кто просто бумажки перекладывает. И отстающим приходится принимать решение: либо начинать серьезно работать, либо уходить.

А чтобы добавить во все это дело немного изюминки, мы вводим БНАЦ **(Большую наглую амбициозную цель)**[4]**.** Допустим, она составляет 2 миллиона 300 тысяч рублей. Если разделить эту сумму на дни, то для достижения БНАЦ необходимо ежедневно продавать не на 100 тысяч рублей, а на 115 тысяч, что вполне реально.

Добиваясь поставленной цели, сотрудники начинают друг друга контролировать, помогать и содействовать в работе с различными клиентами.

---

[4] Примечания: 4

Название придумали наши коллеги из маркетингового агентства Mokselle.

Мы помним, как в отделе продаж нашего клиента в последний день месяца не хватало 10 тысяч рублей до БНАЦ. В итоге картина была следующая: руководитель отдела, стоя на стуле, призывал менеджеров активизироваться и сделать все возможное и невозможное, но заработать эту сумму для получения общего вознаграждения. Он контролировал каждый звонок и давал рекомендации по каждому контакту. И в итоге менеджеры совместно продали на эту сумму и получили долгожданный результат.

В качестве итога хочется сказать, что отличные сотрудники — не те, которые делают все, что им говорят, а те, которые делают на порядок больше, причем правильно и в срок. Поэтому мотивируйте своих продавцов делать больше, чем от них требуется.

Мотивационная доска

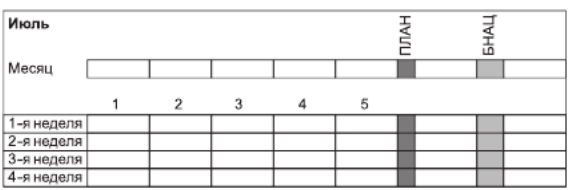


Рис. 3. Мотивационная доска

Работа с дебиторской задолженностью

В этой главе мы рассмотрим схему мотивации для отдела продаж, которая помогает **уменьшить дебиторскую задолженность.** Этот материал актуален для тех, кто работает не только по предоплате, но и с отсрочкой платежа. Например, когда при получении заказа клиент оплачивает 30 %, а в течение трех месяцев должен заплатить оставшиеся 70 %.

Существует проблема, которая знакома всем, кто работает таким образом. Встречаются клиенты, которые платят не вовремя.

Почему мы говорим об этом сейчас, в главе о мотивации? Потому что грамотно мотивированные менеджеры по продажам будут активно выбивать задолженности из недобросовестных дебиторов.

Обычно менеджеры помимо процента с предоплаты получают еще и проценты с последующих заказов, которые поступают от их клиентов. Чтобы продажники были заинтересованы играть на вашей стороне, делается примерно следующее.

Вознаграждение продажников складывается из нескольких компонентов: 3 % от предоплаты;

2 % от каждого пришедшего вовремя платежа; 1 % от платежа, который пришел с опозданием до десяти дней. При задержке оплаты более чем на десять дней на менеджера налагается штраф в размере 0,1 % от суммы платежа за каждый день просрочки, но в сумме не более 3 % (чтобы максимум, который он потерял, совпадал с тем, что он мог заработать при благоприятных условиях).

Почему такая схема очень хорошо работает? Она **принуждает менеджера следить за сделкой до получения самого последнего платежа.** Сотрудник начинает звонить, выбивать долги, потому что его доход напрямую зависит от того, как платят клиенты. Эта схема мотивирует как можно больше продавать по предоплате, поскольку в таком случае комиссионные оказываются максимальными.

Штрафы также заставляют ваших менеджеров доводить сделку до конца. Бывают ситуации, когда сделка заключена, платеж внесен, а дальше начинаются проблемы. Менеджер думает, что лучше найти второго клиента и заработать на нем, чем пытаться выбить деньги из первого.

Чтобы этого не происходило, вводите штрафы, и тогда менеджеру придется дожимать клиента до конца, чтобы не потерять уже заработанное.

Мы были свидетелями того, как в одной из компаний менеджер звонил должнику и говорил примерно следующее: «Если вы в течение трех дней не оплатите счет, мне не дадут премию. А я уже на эту премию отпуск распланировал — у меня даже билеты куплены. Мне не на что будет ехать. Плюс еще у меня жена беременная… Сходите, договоритесь как-нибудь со своим генеральным директором, чтобы вы нам все вовремя выплатили, иначе мне совсем хреново будет». И это работает.

Если сотрудники заинтересованы в возврате задолженностей, они способны улучшить ситуацию в вашей компании путем значительного увеличения поступлений платежей от дебиторов.

Данная схема имеет еще один немаловажный плюс. Она помогает **выстроить схему оплаты работы менеджера на испытательный срок.** В первый месяц менеджер получает только 3 % от предоплаты. В следующем зарабатывает 3 % от оплаты новых заказов плюс 2 % от оплаты заказов с прошлого месяца. В третий месяц накапливаются новые 3 %, плюс 2 % с прошлых и 2 % с позапрошлых.

В первый месяц сотрудник получает немного,

во второй — чуть больше, а через три-четыре месяца (если он качественно работает) выходит на нормальный уровень зарплаты. Это очень удобно. Не нужно ничего изобретать, все происходит автоматически.

Надеемся, эта схема поможет вам более качественно выстроить работу со своими дебиторами и вовремя получать от них деньги.

Какой процент должны получать менеджеры по продажам?

У начинающих бизнесменов зачастую встает такая проблема: какой же процент назначить? Мы рекомендуем поступать следующим образом. Рассчитайте несколько вариантов. Создайте табличку в Excel, где будет указан объем продаж (см. табл. 30). Если у вас уже есть какая-то статистика — отлично. Если нет, тогда прикиньте примерно, сколько ваш менеджер может продать. Причем эту цифру разделите на полтора, а то и на два, потому что реально будет хуже, чем вы предполагаете (особенно поначалу).

Возьмите объем продаж за последние четыре месяца: 1 миллион рублей, 1 миллион 300 тысяч, 1 миллион 500 тысяч, 1 миллион 480 тысяч. Можно сделать привязку к прибыли, если это имеет смысл. Дальше посчитайте вознаграждение менеджера по продажам.

Обязательно поставьте какую-то **фиксированную часть.** Допустим, 10 тысяч рублей. Прикиньте варианты вознаграждения. Если 2 %, сколько итого он получит? Гибкая часть в марте

будет 20 тысяч рублей, итого он получит 30 тысяч рублей. Дальше посмотрите, на что ориентируется человек и насколько это адекватно рынку. Если вы видите, что по рынку это мало, ставьте 2,5 %. Тогда менеджер получит 47 500. Мало? Ставьте 3 %.

Наращивать стоит именно процент вознаграждения. Не увеличивайте фиксированную часть, никогда не повышайте зарплату за ее счет. Это очень сильно демотивирует людей. Ведь эту часть они получают фактически просто за сидение на стуле.

Исходя из этого, добивайтесь, чтобы человек получал более-менее адекватные деньги. Можете попробовать разные суммы. Вы рассчитываете, что ваш сотрудник должен делать от 1 миллиона в месяц по объему продаж. Если это минимум, то вам нужно ему за эти цифры платить минимальную зарплату. Если он сделает минимум, то получит 30 тысяч. На эти деньги он кое-как проживет, но ему будет мало.

Следующее вознаграждение вы можете поставить более гибким, то есть если выполняется объем 1 миллион 300 тысяч, то процент вырастает. Он становится уже 2,5 %, и в таком случае менеджер получит гораздо больше. Если продаст

товар на 1 миллион 500 тысяч, тогда его процент становится 3 %.

Итоговая зарплата вырастает, что мотивирует менеджера. Вам это очень выгодно — при условии, что сотруднику будет не очень легко. Если же он всегда будет перескакивать планку в 1 миллион 500 тысяч, это значит, что план давным-давно следует увеличить.

Таким образом, можно высчитывать, какой процент вознаграждения поставить вашим продажникам. Составляете таблицу в Excel и экспериментируете с разными цифрами.

Таблица 27. Расчет вознаграждения менеджера по продажам

	Март	Апрель	Май	Июнь
Объем продаж	1 000 000	1 300 000	1 500 000	1 480 000
Прибыль	250 000	325 000	375 000	370 000
Вознаграждение менеджера по продажам				
Фиксированная часть	10 000	10 000	10 000	10 000
Процент	2,0 %	3,0 %	4 %	2 %
Гибкая часть	20 000	39 000	60 000	29 600
Итого	30 000	49 000	70 000	39 600

Нематериальная мотивация

Хотя отдел продаж мотивируется, в первую очередь, материальными факторами, помимо них есть и другие, которые нужно использовать. Ниже вы найдете массу различных вариантов. Если какой-то прием нравится, попробуйте его внедрить. Разберем основные способы мотивации сотрудников, которые обычно хорошо работают.

Первый вариант нематериальной мотивации — **общение с сотрудниками.**

Когда вы начинаете неформальное общение (спрашиваете о том, как дела, как дети, как семья), сотрудники чувствуют, что они для вас не чужие. При этом нужно соблюдать дистанцию и не допускать фамильярности. Вы показываете, что интересуетесь ими, и они для вас не просто винтики механизма, а люди.

Интересная работа — отличный способ мотивации. Помогайте своим сотрудникам найти то, что им интересно, предлагайте участвовать в новых проектах, подключаться к более сложным задачам. Если менеджер все время продает одно и то же, но вы видите, что он хочет большего (или он сам об этом говорит), а у вас есть новые

проекты (допустим, налаживание схемы продаж в перспективном направлении), вы можете его туда подключить.

Интерес к работе отлично мотивирует на то, чтобы делать эту работу хорошо. Если деятельность прискучила, ваши сотрудники не станут трудиться должным образом, как бы вы их ни заинтересовывали материально. Финансы мотивируют очень недолгое время: два-три месяца человек будет работать нормально, потом перестанет.

Интерес к работе важен еще и потому, что многие люди, особенно в продажах, не в силах долго делать одно и то же — им надоедает монотонность. Нужны какие-то всплески, встряски, что-то новое. Конечно, есть люди, которые просто созданы для рутинной работы. Они с удовольствием занимаются бухгалтерией или иной однотипной деятельностью.

Следующий очень простой и достаточно интересный способ мотивации — **устранение проблем.** Это могут быть проблемы с техникой (тормозит компьютер), проблемы с коммуникациями. Избавляя своих сотрудников от подобных мешающих работе заморочек, вы мотивируете их на лучший труд.

Когда люди видят, что вы для них что-то делаете, они очень это ценят.

Лояльность — еще один способ мотивации.

Вы показываете людям, что лояльны к ним, но делаете это только при наличии хороших результатов. Вы их хвалите и демонстрируете поддержку. Здесь речь идет не о любви, которая не зависит ни от каких обстоятельств, а о лояльности, которую нужно заслужить. Пока есть результаты, есть и лояльность. Результата нет — лояльность тут же исчезает. Сотрудники должны это видеть.

Следующий очень сильный для многих продажников способ мотивации — **доверие.**

Например, подключение к принятию стратегических решений, к разработке стратегии компании. Вы зовете человека и говорите: «Я вижу, что ты действительно хорошо работаешь, и тебе небезразлично то, что мы делаем. И мне хотелось бы, чтобы ты тоже присутствовал на совещании директоров. Твой голос важен. Нам хочется услышать, что ты думаешь по этому поводу».

Или же можно оставлять лучшего сотрудника за главного, когда отсутствует руководитель отдела (особенно хорошо это работает в маленьких

фирмах).

Человек видит, что ему доверяют. Некоторых людей это способно окрылить. Вы можете думать, что вашим сотрудникам все равно. Но все люди разные, и каждого мотивирует что-то свое. Мы предлагаем вам разные варианты, что-то обязательно сработает.

Возможность карьерного роста — отличная мотивация.

Люди очень любят пирамидальную модель общества. Они к ней привыкли. Возьмем, к примеру, армию. Человек идет учиться в военное училище, выходит лейтенантом. Потом служит и получает звание старшего лейтенанта, капитана, майора. Идет в академию, если хочет расти дальше. Может получить звание подполковника, полковника. Потом, если повезет, пробьется в генералы. Четко видна карьерная лестница, по которой он способен подняться.

Вам имеет смысл выстраивать подобную модель для своих продажников. Показывать им светлое будущее и то, как они могут расти. Пришел стажером, дальше — помощник менеджера по продажам, менеджер по продажам, старший менеджер, ведущий менеджер и так далее. Пускай в отделе продаж будет несколько долж-

ностей, и достижение приносит какие-то плюсы. Допустим, повышается процент. Возможно, не сильно, но сотруднику все равно будет приятно.

Вы должны давать понять, что карьерная лестница идет в двух направлениях — как вверх, так и вниз. Если кто-то дорос до старшего менеджера, это не значит, что он навсегда старший. Он старший, пока выполняет необходимый объем продаж. Это обязательное условие. Могут быть и другие условия: сертификаты, обучение, что-то еще. Но основное для менеджера — это объем продаж.

Следующая сильная мотивация — **признание.** Людям очень его не хватает. Самый простой вариант — чаще говорить людям спасибо. Такая простая вещь ничего не стоит, но многих хорошо мотивирует.

Чтобы мотивировать сотрудников, можно применять самые разные фишки:

♦ обеды с начальством — это актуально в том случае, когда между вами есть дистанция и подчиненные видят вас редко;

♦ доска почета — фотография лучшего по продажам за месяц менеджера вывешивается с соответствующей надписью на видном месте;

♦ кресло лучшего продавца.

Однажды мы использовали этот метод. В отделе продаж все сидели на стандартных стульчиках, и было одно суперкресло — кожаное, мягкое, удобное. Каждый месяц оно доставалось лучшему продавцу: в течение месяца он на нем сидел, а потом его лишался. Это хорошо мотивировало на достижение высоких результатов.

Еще эффективнее действует следующая фишка: лучший продажник получает **на месяц в пользование красивый автомобиль.**

Однажды в компании клиента мы внедрили эту фишку, и борьба за первое место была очень активной. Каждому менеджеру хотелось на халяву целый месяц ездить на красном спортивном автомобиле, оплачивая только бензин.

Вы можете придумать что-то подобное.

Дополнительные отпуска тоже весьма неплохо мотивируют. Можно либо продлить отпуск на несколько дней, либо дать дополнительный внеочередной отпуск на неделю (причем оплачиваемый).

Обучение за счет компании — отличный способ мотивации. В нашей компании, например, мы всегда оплачиваем сотрудникам половину стоимости обучения на тех или иных курсах, связанных с работой.

Схем нематериальных мотиваций много. Они очень хорошо работают и способны сильно увеличить отдачу от вашего отдела продаж. Используйте разные варианты. Тестируйте. Внедряйте разные методы. Постепенно вы найдете то, что будет наиболее эффективно.

Схема выплаты бонусов

Большинство компаний из сегмента малого и среднего бизнеса выстраивают продажи следующим образом:

♦ Есть **основной продукт,** который приносит основную прибыль, является тем самым локомотивом, который тащит за собой остальные продажи. Это товар, который в большей степени интересует ваших клиентов.

♦ **Товары для дополнительных покупок** — это различные предметы или опции, которые могут улучшить товар, облегчить его использование и так далее.

♦ **Статусные товары,** которые, как можно логично предположить, продаются не часто, но в то же время выделяют вас на фоне конкурентов и добавляют определенный статус вашей компании.

И поэтому если мы говорим о мотивации менеджеров совершать продажи не только основного товара, то необходимо за различные категории товаров по-разному премировать. Если менеджер продает основной продукт, то это один процент, если товары для дополнительных покупок, то

совершенно другой, а если статусные товары, то речь пойдет о различных бонусах и вознаграждениях.

Важно включать как материальные, так и нематериальные премии (о нематериальной мотивации мы говорили с вами в прошлом разделе). Теперь давайте более подробно поговорим о мотивации при продаже каждого вида товаров.

1. Основной товар или услуга

За продажу основного продукта в большинстве компаний используется стандартная схема оплаты: менеджеры по продажам премируются либо процентом от прибыли, либо процентом от объема продаж. Это достаточно распространенный вариант.

Здесь важно знать, какова наценка на ту продукцию, которую вы продаете. От этого будет зависеть, выплачиваете вы процент от прибыли или же платите вознаграждение от общего объема продаж.

Следующий вариант вознаграждения — за перевыполнение плана. Вы сообщаете менеджерам, что если они перевыполнят план на какую-то сумму или по объему проданной продукции, то получат дополнительную премию. Здесь может быть как фиксированная сумма (если мы

говорим

об определенных объемах), так и процент от суммы, превышающей план.

Следующий важный инструмент, который повысит командный дух отдела продаж и добавит эффект соревнования — это командные бонусы.

Если у вас шесть-десять менеджеров по продажам, можно разделить их на команды и устроить соревнования. Чья команда сделает больший объем продаж, кто выполнит и перевыполнит план, те и получат бонус. Причем он может быть как материальным (деньги, которые они разделят между собой), так и нематериальным. Например, совместная поездка куда-то или просто поход в ресторан или клуб. Все зависит от интересов победителей.

2. Товары для дополнительных покупок

Давайте начнем с самого распространенного способа премирования — с процентной схемы. Как ее реализовать в этом случае?

Вы составляете два плана: на основной товар и на товар для дополнительных покупок. Подобная схема хорошо применяется в автомобильном бизнесе. У каждого менеджера помимо плана по продаже самих автомобилей есть план по реализации дополнительного оборудования

(сигнализаций, автомагнитол, зимней резины и так далее).

Здесь также очень хорошо срабатывает повышение процентного вознаграждения.

Что мы имеем в виду? Если менеджер превышает план продаж по сопутствующим товарам и это происходит в течение нескольких месяцев подряд, вы можете поставить условие: если сотрудник перевыполняет план в течение определенного периода времени, то его процент повышается. Например, если у него до этого было 3 %, то после шести месяцев успешной работы и перевыполнения плана он будет получать 5 %.

Менеджер будет стремиться повысить свой процент, чтобы вывести себя на новый уровень дохода. Дополнительную остроту здесь может придать наш любимый соревновательный эффект. То есть вы собираете всех менеджеров и проводите соревнование: кто больше всех продаст сопутствующих товаров, тот увеличит свое процентное вознаграждение. Подобные мероприятия можно проводить как с товарами для дополнительных покупок, так и с основными продуктами, главное не перестараться.

3. Статусные товары

Здесь очень эффективно фиксированное возна-

граждение. Если товар стоит, например, 50 тысяч долларов, то менеджеру, который его продал, можно заплатить 10 % (5 тысяч). И сделать это неплохо на виду всех (допустим, на общем собрании) — это повысит самооценку сотрудника, что хорошо скажется на его эффективности, а остальным тоже захочется выделиться на общем фоне.

Также при продаже статусного товара хорошо работают подарки от лица компании. Много раз мы встречали ситуацию, когда в отдел приходили устраиваться новые менеджеры по продажам. И руководитель хвастался, что бывают случаи, когда работники продают такой-то товар, и мы их отправляем в Турцию на неделю. Или продают на определенную сумму и тогда идут в ресторан за счет компании. После подобных заявлений у новичков начинают гореть глаза, и данная компания автоматически поднимает свой статус в глазах потенциального сотрудника.

Следующее — это продвижение по карьерной лестнице. Это тоже может быть определенным мотиватором для продажи статусных товаров.

Приведем пример из реальной жизни. Менеджер по продажам автомобилей получил место руководителя отдела в новом автосалоне за то, что продал поддержанный эксклюзивный авто-

мобиль, выставленный на продажу основателем сети автосалонов. Причем о данных условиях было сообщено заранее всем менеджерам, что на порядок ускорило процесс продажи.

Тайм-менеджмент для руководителя

Если вы являетесь руководителем или владельцем компании, то, скорее всего, уже столкнулись с тем, что времени очень не хватает — просто дико не хватает — на все то, что нужно сделать. В лучшем случае вам более-менее удается поддерживать бизнес на плаву, но **не получается выделить время на то, чтобы заниматься действительно важными стратегическими задачами.**

У нас для вас плохая новость. Если времени вам катастрофически не хватает, это означает, что вы плохо выполняете свои обязанности директора.

В любой компании, к сожалению, самое слабое звено — это не клиенты, не поставщики, не плохие сотрудники и даже не продукт. Самое слабое звено — это владелец бизнеса, который занимается совсем не тем, чем должен. Поэтому мы поговорим с вами про несколько ключевых принципов, которые, надеемся, в каком-то смысле изменят вашу точку зрения на управление собой и своим временем.

Речь пойдет о составлении общего списка дел; о том, как делить задачи на разные категории; об ограничении доступа к вам. Мы подробно разберем методы эффективного делегирования текущих задач, без чего вы имеете шансы просто потонуть в многочисленных делах. Мы обсудим также то, что не должен делать руководитель, и дела, которыми он обязан заниматься. Также мы дадим модель идеального рабочего дня руководителя.

Список задач

Замечаете ли вы, что времени очень не хватает, что вы погрязли в куче различных важных задач, которые нужно решить? Что их гораздо больше, чем часов в сутках? И даже если в вашем распоряжении были бы сутки длиной в тридцать шесть часов, вам бы их не хватило?

Возможно, вы понимаете, что для изменения ситуации нужно что-то со своих плеч сбросить и делегировать свои обязанности. Но одно дело — понимать, а совсем другое — эффективно осуществлять.

Почему-то у большинства руководителей (особенно в малом бизнесе) при попытке делегировать свои полномочия проблем становится не меньше, а больше. Наняв первого попавшегося человека или сбросив какие-то дела фрилансеру, директор думает: «Наконец-то кто-то за меня что-то сделает», но в итоге получает все новые и новые проблемы. Их приходится разгребать, тратя на работу еще больше времени.

Как с этим справляться? И с чего начать? **Проанализируйте свою работу за прошлую неделю и составьте список всех дел и задач,** которые

вам приходилось решать. Список должен быть предельно подробным: вы проверяли почту, просматривали и правили материал на сайте, общались с поставщиками, что-то объясняли своим сотрудникам, решали вопросы в офисе, занимались выписыванием счетов и прочей документацией, делали еще что-то. Важна каждая деталь, каждое ваше действие.

Теперь давайте возьмем сегодняшний или вчерашний день. Пробегитесь по нему и запишите, что вы делали: работали с бухгалтерией, над продажами, общались с клиентами и так далее.

Когда вы составите этот список (полно и исчерпывающе), проанализируйте его. Если вы руководитель, уже занимающийся своим бизнесом, то список получится очень большим, длина его достигнет десятков, а то и сотен пунктов.

Их количество, конечно, зависит от того, насколько глубоко вы погрязли в своем бизнесе. Других сторон вашей жизни мы сейчас не будем касаться, иначе для списка не хватит никакого листка бумаги. Взяв только бизнес, мы получим примерно пятьдесят-семьдесят дел.

В этом, кстати, заключается одна из причин несостоятельности многих классических теорий тайм-менеджмента. Ведь **они не рассчитаны на**

большое количество дел. Одна из ошибочных практик этих систем звучит примерно так: «Возьмите свой ежедневник и впишите в него на одной странице свои задачи на ближайший день».

И для примера в этом случае дается классический список дел руководителя: две-три вальяжные встречи и десяток дел, раскиданных равномерно по календарю. И, вы знаете, так приятно на это смотреть! Возникает ощущение, что вы абсолютно все успеете сделать, что все легко дается, и работа руководителя просто прекрасна. Но, к сожалению, это все совершенно не сочетается с реальностью. Разберемся, почему.

Вносить пятьдесят дел в ежедневник? Во-первых, они не поместятся на одной странице. А если даже и получится, то перебрасывать их с одной страницы на другую совсем неудобно, и это забивает голову еще сильней. Таким образом, мы видим, что все классические теории, считающие ежедневник панацеей, не учитывают объем писанины, от которой просто-напросто устанешь.

Поверьте, мы сами пробовали это делать, но изменили свой подход. И в ходе такой честной практики, включающей двести проектов, мы реально уставали просто писать это все, не говоря уже об остальном.

И нам всегда смешно смотреть на примеры из классических книжек, в которых предлагается это все писать и переписывать каждый день, заполняя ежедневник.

Итак, мы выписываем полный список своих дел. Поначалу их получится около пятидесяти-семидесяти. И чем дальше мы будем двигаться по нашей схеме, тем этих дел будет больше. И в то же время все более мастерски вы будете ими управлять. Если вы были на одном из наших финальных кастов тренинга «Быстрые деньги в инфобизнесе», то должны были слышать слова Андрея Парабеллума о том, что для того, чтобы успевать больше, нужно взваливать на себя больше проектов.

Когда вы подключаете все новые проекты, оказывается, что **большим количеством управлять проще, чем меньшим.** Андрей привел очень хороший пример: чем больше в семье детей, тем проще с ними обходиться.

То же самое с проектами — чем их больше, тем оптимальнее вы с ними взаимодействуете, тем проще ими управлять. О том, как это делать, мы поговорим позже.

Итак, берем получившийся список. Теперь делим все задачи на три категории.

Первая — **текущие задачи.** Эта категория предполагает насущные дела, которые поддерживают ваш бизнес. Когда вы совершаете не то, что двигает его вперед, модернизирует, а то, что поддерживает базовые процессы. Мы думаем, вам хорошо знакомо понятие «текучка». Когда вы сами исполняете заказ или выписываете счета, то выполняете текущую работу.

Вторая категория — **управленческие задачи.** Это совершение действий чужими руками — вы даете поручения своим подчиненным и контролируете их исполнение.

Третья категория — **стратегические дела.** Они нужны для продвижения. Это те действия, которые двигают ваш бизнес вперед, помогают его развивать, поднимать на новый уровень.

Проанализируйте, как у вас распределяются задачи по этим трем категориям. Теперь, когда вы разделили дела, ваша задача № 1 — сбросить с себя все текущие дела (или хотя бы большую их часть). Вы должны посмотреть на всю картину и из всех дел, что вы производите своими руками, оставить за собой только самые прибыльные и ответственные.

Качество — не главный критерий, ведь вы, как руководитель, должны быть лучшим в тех делах,

на которых специализируетесь сами. Поэтому почти все вы делаете лучше своих подчиненных. Но те дела, которые не приносят много денег, вы должны с себя сбрасывать, потому что не будете расти, занимаясь мелочами.

Часто возникает следующая проблема: «Я бы рад это сделать, но у меня нет денег ни на нового сотрудника, ни на фрилансера». У кого такая проблема существует? У кого-то не хватает на это денег, а кому-то их жалко… Практика показывает, что чаще жалко, чем не хватает, потому что деньги всегда можно найти.

Если эта ситуация для вас актуальна, то можно действовать следующим образом. Смотрим на весь список дел. Смотрим на все задачи, которые запланировали для себя на следующие неделю-две, и **ставим все на паузу, за исключением продаж.** Займитесь исключительно продажами. В течение двух недель активно работайте в этом направлении.

Если не знаете, как именно, советую пройти наш тренинг «Быстрые деньги в бизнесе», в котором мы вас просто заставим это суметь. За эти две недели быстро продаете и быстро зарабатываете кучу денег. А затем на эти деньги нанимаете человека, на которого и сбрасываете с себя всю

текучку.

Кстати, если вы не знаете, кого именно нанимать и на кого сбрасывать, советую взять человека на сдельную работу или на половину рабочего дня с одной задачей — делать все, что вы ему поручите. На этого человека вы можете перекладывать все, что вам приходится делать самому.

Лично у нас есть такие люди, должность которых так и называется — **персональный помощник.** В его задачи входит все на свете — он и швец, и жнец, и на дуде игрец. Вы можете на него взвалить все что угодно, в любых количествах. При этом ему с одной стороны очень сложно, а с другой — необыкновенно интересно. Ведь он делает кучу всего в самых разных областях.

Если вы руководитель малого бизнеса и чувствуете, что зашиваетесь, вам очень нужен такой человек. Почему? Потому что в малом бизнесе на руководителя очень часто вешается тонна абсолютно разноплановых задач. Когда вы начнете думать о том, каким мастерам поручить какие функции, то получится немало узких специалистов. Поэтому вам нужен человек, который будет вашим помощником. В других случаях эти функции берет на себя исполнительный директор. И

такой человек вам совершенно необходим.

Это не значит, что вы отдаете все свои ресурсы, вы сбрасываете множество мелкой рутинной работы. Нужно понимать, что личный помощник и исполнительный директор — разные люди. **Исполнительный директор — рулевой определенного проекта.** А помощник существует, даже если у вас есть исполнительный директор, который занят управлением компании. И он, по сути, должен выполнять все рутинные задачи, снимать с вас текучку.

Теперь переходим к следующему важному вопросу. Это для вас является задачей № 2. Когда вы сбросили всю текучку, то есть практически 90 % дел, можно переходить ко второй категории — к управленческим задачам.

Кстати, здесь текучки не меньше. Вам нужно посмотреть на нее, на своих людей и понять, кому вы можете делегировать управление. Как видите, вторую категорию также следует передавать. О том, как правильно это делать, поговорим чуть позже. В этом процессе есть свои технологии.

У многих бизнесменов или людей, собирающихся стать таковыми, есть крайне ошибочное представление. Они считают, что управление персоналом — это редкостное умение, божий

дар. И именно его наличие определяет успех бизнесмена…

Ничего подобного! **Большая часть управленческой деятельности — это определенные технологии,** точно такой же стандартный процесс, как все прочее. По нашему опыту, примерно 90 % управления — это технологический конвейер, как и любая другая работа. Это стандартные рутинные процедуры. Поэтому задача № 2 заключается для вас в сбрасывании с себя управления.

Как этот механизм последовательно осуществить, если у вас еще молодая организация? У вас обязательно есть три-пять сотрудников, может, больше, которые выполняют свои функции и специализированную работу. Вы внимательно на них смотрите и выбираете одного — самого сообразительного, талантливого и быстрого — и назначаете его главным. Если такого среди них нет, то старательно ищете его и принимаете на работу. На него в дальнейшем сбрасываете контроль и управление хотя бы какой-то частью своих процессов.

Часто приходится слышать вопрос: «Лучше взять человека из подчиненных или с улицы? Или это не важно?» Конечно, важно. Лучше взять из своих подчиненных, но в большинстве случаев

так сделать не получается. И если так, то нужно искать и нанимать такого человека с перспективой стать руководителем звена.

У него должны быть изначально задатки лидера, а главное — желание и азарт. Ведь далеко не все люди алчут власти. Сделать руководителем средней руки можно практически любого человека, но не от каждого удастся добиться энтузиазма и вдохновленной работы.

Еще один частый вопрос: «Не будут ли обижаться сотрудники, мол, появился тут такой и уже стал выше нас?» Это вопрос управления персоналом с точки зрения психологии. Сейчас мы глубоко в эту сферу нырять не будем. Вас в принципе не должно волновать это — обидятся они или нет. Ведь вы нанимаете людей не для того, чтобы они оценивали условия работы и высказывали свои капризы — что им нравится, а что не нравится. Вы их берете для того, чтобы они выполняли работу, за которую вы платите деньги в оговоренное время.

В том случае, когда они начинаются обижаться, можно использовать один действенный способ. Вы ставите их перед выбором: «Хорошо, ты можешь обижаться и не работать со мной. Или ты можешь работать, но принять мои условия».

Вы всегда должны помнить, кто и на кого работает. Сотрудники не должны диктовать вам свои условия.

Можно **дать право старшему менеджеру штрафовать** — это отлично работает. И необходимо требовать с него выполнения этой обязанности. Так, например, у нас старшие менеджеры штрафуют рядовой персонал за серьезные ошибки. Если находим такую ошибку уже мы, то штрафуется не только сотрудник, но и его руководитель (причем в два раза больше). Еще больше штрафуются руководители более высокого звена, и далее по цепочке — вплоть до исполнительного директора. Такая штрафная иерархия сильно подбадривает сотрудников, стимулируя их больше не подставлять своих руководителей на всех звеньях. В совокупности это дает очень хорошие результаты.

Есть ли текучка в **стратегических задачах?** Если какие-то задачи превращаются в текучку, то чаще всего они являются той же рутиной, лишь на более сложном уровне. Любая текучка уже по определению должна стать стандартным процессом. Вопрос о том, какова природа этих задач, в данном случае не важен. Даже если рутина сложна для восприятия и относится к стратегическим

делам, то вы в любом случае должны подвергнуть ее стандартизации, а после, как стандартный процесс, передать на выполнение другим людям.

Как происходит ваш рост как руководителя бизнеса? Об этом есть замечательная книга — «Путь собственника» (авторы — Кэтрин Кэтлин и Джейна Мэтьюз[5]). По этому названию вы свободно можете отыскать ее в Интернете. В ней подробно описано, как это происходит.

Первая стадия — **большую часть задач вы делаете сами.** То есть придя на работу, исполняете все своими руками. Вторая стадия наступает тогда, когда вы начинаете распределять функции и **многое делать чужими руками.** Нанимаете людей, они выполняют работу, а вы ими управляете.

Третья стадия — вы уже не касаетесь сотрудников, а **управляете менеджерами,** которые руководят сотрудниками, то есть основными процессами. Вы направляете лидеров этих процессов.

Четвертая стадия — вы **выбираетесь в стратосферу!** Обычные дела вас уже не касаются, вы не делаете ничего, система активно функционирует

---

[5] Примечания: 5

Кэтлин К., Мэтьюз Дж., Путь собственника. От предпринимателя до председателя совета директоров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

без вас. Вы контролируете лишь саму систему, добавляете в нее новые элементы, работаете над движением в нужных направлениях — над стратегией развития.

Итак, вернемся к вашему списку. Когда вы его структурировали, посмотрели на три категории, важнейшая тактическая задача — ограничить к себе доступ. Почему это такой важный вопрос? Потому что как только вы начинаете нанимать людей, отдавать им различные задачи, они привыкают очень часто бегать к вам и задавать все больше глупых вопросов.

«Как мне сделать вот это?», «А я не знаю, как делать вот это», «Я вот сделал первый шаг, а как мне сделать второй?», «Я ложку набрал, а как мне ее теперь в рот положить?». Как только вы даете людям задание, они начинают каждые пять минут прибегать к вам и задавать самые элементарные и вроде бы очевидные вопросы. И даже если вопросы не так просты, ответы на них отыскать им вполне по силам.

Что же в этом случае нужно делать? Следует приучать сотрудников к самостоятельности. Дело в том, что они крадут ваше время с самого первого вашего слова, когда вы начинаете активно отвечать на их вопросы.

Списывая на привычку, они принимают за объективную данность вашу оперативную помощь, подсознательно рассуждая: «Зачем я буду думать самостоятельно, когда мудрый начальник, у которого есть голова, мне сразу подскажет, что делать, и я просто это выполню». Это очень серьезно, потому что люди привыкают к такому моментально и навсегда. Они отвыкают думать и прибегают к вам все чаще и чаще.

Кого же нужно ограничивать в доступе? Во-первых — ваших сотрудников, во-вторых — ваших клиентов. Они также не должны доставать вас по любому поводу, недопустимо давать им свой телефон или электронный адрес. С ними, также как и с сотрудниками, вы общаетесь в строго отведенное время, которое удобно именно вам. Категорически запрещено допускать условия, при которых люди могут в любую секунду вам позвонить.

Все начинается с назначения каждому отдельному лицу доступа. Если он имеется, то задайте себе вопрос: «Насколько часто нужно встречаться с этим человеком?» Возможно, на данной стадии развития бизнеса необходимость в активном взаимодействии с сотрудниками и клиентами пока что очень высока. Тогда нужно, назначая

время, строго отмерять его: тридцать минут в день, час в день.

Если вы будете общаться с каждым человеком три-четы-ре раза в день, то, как мы уже говорили, вы просто потонете в этих хаотических взаимодействиях. Идеальная картина взаимодействия с персоналом — один раз в неделю. Но это пока еще в будущем. Первый шаг в формировании дистанции с сотрудниками — добейтесь общения с ними в строго отведенное время раз в день.

Почему это так важно? Такой регламент вынудит ваших подчиненных **предельно грамотно планировать свою работу и свое время.** Кроме того, им придется задавать четко сформулированные вопросы, чтобы за выделенные им полчаса успеть получить от вас исчерпывающую информацию.

На письма имеет смысл отвечать раз в сутки. Если нет никаких срочных и важных дел, в почтовый ящик следует заглядывать только один раз в день, отвечая на все письма своих подчиненных. Помните, сотрудники должны думать сами!

Теперь второй принцип относительно доступа, который вы должны навсегда усвоить. Следует **воспитывать в людях пунктуальность и лаконичность в вербальном общении с вами.**

Они обязаны, занимая ваше время, задавать уже сформулированные вопросы. Внедряйте это в практику ежечасно.

Всегда на обобщенные и размытые вопросы типа «Что мне делать?» отвечайте следующим образом: «А как думаешь ты сам?», «Каковы твои варианты?». Ни в коем случае не давайте готовый ответ. Здесь действует тот же принцип — сотрудники легко привыкают к готовым решениям начальника. Ведь в этом случае думает за них босс, что освобождает людей от столь тяжкого мыслительного труда и оставляет за ними лишь исполнение готовых решений.

Итак, вы заставляете сотрудников рассуждать, отвечая на ваш вопрос — «Хорошо, что ты предлагаешь?». Таким образом, они должны к вам приходить с уже готовым ответом на свой же вопрос. И очень часто, как показывает практика, этот ответ будет правильным. И вы, вместо долгих и нудных объяснений, просто отвечаете: «Молодец. Отлично. Делай». Все!

Так вы изрядно экономите свое время. В противном случае вам бы пришлось объяснять, как делать, почему именно так правильно, в какой последовательности нужно действовать. Вместо этого вы просто подтвердили догадку сотрудника

или скорректировали его мысль: «Отлично, но это сделай так, а это вот так». Помимо всего прочего, это очень сильно развивает ваших сотрудников.

Перейдем к задаче № 3. Когда к вам поступают новые проекты, возникает необходимость в новых действиях, первая мысль, которая должна возникнуть, такова: **«А кто это будет делать?»** И ответ «Я» на этот вопрос категорически исключен. Вы должны быть последним в этом списке.

У нас, например, любой проект, даже очень и очень крупный, начинается с мысли: «Кому мы поручим его реализацию?»

Итак, первый этап — кому вы поручите данную техническую задачу. Следующая стадия — когда у вас появляются менеджеры, на которых вы можете возлагать проекты (об этом поговорим чуть позже), и вы начинаете задавать вопрос: «А кто будет руководить проектом?», делегируя не задачи, а управление. Ведь исполнители и менеджеры — это уже проблемы назначенного вами руководителя. Кого он будет нанимать, кому поручать задачи, где искать фрилансеров, как станет избирать ответственных и так далее.

Следующий вопрос — есть ли смысл в личных встречах с заказчиками больших проектов? С самыми крупными клиентами — да. Их стоит

обслуживать персонально. Но даже с ними можно обходиться хитрее. Как, например, делаем мы. Для крупных клиентов у нас всегда есть менеджер проекта, который решает все текущие вопросы. И на первую встречу с клиентом мы всегда идем вместе. И если это достаточно крупный заказчик (например, оплативший консалтинг на сумму от миллиона), то на первой встрече все обговариваем вместе.

На встречу заказчик обычно приводит руководителей, которые будут подключены к этому проекту. Мы обсуждаем ключевые пункты, условия и так далее. Решаем, как будет происходить взаимодействие. Оставляем для взаимодействия от себя — менеджера, а со стороны заказчика — каких-либо линейных руководителей. Но если компания не очень крупная, то иногда остается и сам заказчик.

Мы подключаемся к проекту в ключевых пунктах примерно раз в месяц. Организуем генеральное совещание и обсуждаем все важные вопросы. Вот пример работы с крупными заказчиками.

Конечно, с крупнейшими, глобальными заказчиками вы встречаться будете сами. Но это будут какие-то 10–20 % клиентов, доход от которых бу-

дет составлять 80–90 % всей вашей прибыли. А во всех остальных случаях старайтесь сбрасывать с себя рутинные переговоры.

Что интересно, в этом способе самое сложное — пересилить себя, **переступить через гарантию качества «своих рук»,**

и чем дольше вы в бизнесе, тем тяжелее это сделать. У нас очень и очень много клиентов, развитие компаний которых останавливается именно по той причине, что они привыкли слишком многое делать своими руками.

Год назад у нас был клиент, являющийся главой по-настоящему крупной компании, занимающей достаточно солидное место на рынке фармацевтики и товаров для здоровья. Так он до сих пор в случаях, когда водители его автопарка допускают серьезные ошибки, садится за руль и сам развозит заказы клиентам.

И ситуация эта выглядит довольно забавно. Мы его спрашиваем: «Ты понимаешь, что тебе категорически не нужно развозить самому заказы?» «Да, понимаю, — отвечает он. — Я знаю, что не должен этого делать. Причем, я отчетливо понимаю, что за те деньги, которые я теряю, пока сам развожу товар, можно нанять пятерых водителей, которые развезли бы все это в считан-

ные минуты. Но я не могу себя переломить. Как только вижу, что на данном участке сбой, меня просто тянет залезть туда и исправить». Но это, конечно, самый яркий пример.

А что касается вас, дорогие читатели, если вы подумаете, то наверняка найдете подобные стороны характера и у себя. Возможно, вы закатываете рукава и сами лезете в какую-то текучку, выписывая счет клиенту или подкручивая баннер на сайте.

Нам кажется, это свойственно всем. Ведь мы не идеальные хладнокровные начальники. Вот мы, например, бывает, залезаем в корпоративную почту, видим какое-нибудь письмо и понимаем, что если ответим на него, то обязательно еще на пару штук баксов чего-нибудь продадим. И, конечно, отвечаем.

И тут же бьем себя по рукам и говорим: «Нельзя этого делать». Ведь даже в том случае, когда данное действие несет локальную пользу и прибыль, это остается неправильной привычкой, которую следует в себе менять. Но, наверное, это такое же явление, как у курильщиков, которые пытаются бросить, но где-нибудь обязательно дернут одну сигаретку.

Но мы эту привычку старательно стремимся в

себе искоренить, что настоятельно рекомендуем делать всем своим клиентам — и вам в том числе.

В случае с тем директором, который сам садился за руль, дело было в том, чем он занимался раньше. Он когда-то сам был водителем грузовика, потом работал логистом и что-то развозил. А после основал свою компанию и стал развиваться, но привычка осталась. У многих есть подобное, это живет в нас.

Очень часто мы знаем, что сделаем все идеально, и понимаем, что это будет быстрее, чем кому-то объяснить. Но это неправильно по той простой причине, что **тормозит ваш бизнес.** Это то, что нужно искоренять.

Методы эффективного делегирования текущих задач

Теперь поговорим про методы эффективного делегирования задач и, что особенно важно, про делегирование текучки. Как с этим правильно поступать, чтобы получать более-менее хороший результат?

Понятно, что одно дело — читать об этом в книге, а совсем другое — реализовывать на практике. Как и любой другой навык, умение управлять эффективно нужно в себе тренировать.

И это одна из причин, почему о любой задаче, которая к вам поступает, вы должны размышлять именно в ключе: кто ее будет исполнять. Потому что даже если вы потратите на это больше времени, помните, что вы развиваетесь и тем самым тренируете навык управления. Каждая последующая задача постановки и управления будет вами осуществляться все легче и легче — это такой же процесс развития вас и вашего бизнеса. Поэтому возьмите за правило делегировать все, что можно, даже самые ничтожные дела.

Мы дадим вам несколько принципов, о кото-

рых всегда нужно помнить.

Первый принцип таков. Поначалу, когда вы берете нового человека, будь то фрилансер или штатный сотрудник, **не давайте ему проекты.** Только задачи, простые конкретные задачи. Поручайте что-то простое. Например, «сделать сайт» — это неподъемная задача. Вы получите на выходе непонятно что.

Но если вы даете конкретную и простую задачу, вроде «настроить на сайте определенный элемент определенным образом», тогда это выполняется проще и на выходе получается гораздо качественнее. Критерии выбора задачи: она должна быть простой с точки зрения того сотрудника, который будет ею заниматься. Он должен понимать, какие именно шаги и в какой последовательности ему нужно делать.

Если задача посложнее, то нужно **разбить ее выполнение на предельно элементарные шаги,** пока сотруднику не станет все ясно. Возьмем самый простой пример. Вы нанимаете Равшана и Джумшута. И если вы им скажете: «Сделайте ремонт в квартире», результат будет невообразим.

Если скажете: «Поклейте обои», это уже лучше, но на выходе будет все что угодно, и неизвестно, каким образом окажутся поклеены обои. Если же

вы четко пропишете все шаги: «Сходите и купите обои такой-то марки с такими-то характеристиками, по такой-то цене, в таком-то магазине», шансы, что задача будет выполнена правильно, уже намного выше. И если все шаги от «сходить» до «купить» элементарны для исполнителя, тогда даете второй шаг: «Купите такой-то клей».

Третий шаг: «Этот клей используйте так: переворачиваете обои, кладете их на пол, накладываете на них клей»… Четвертый шаг: «Берете обмазанный клеем кусок обоев и прикладываете к стене вертикально» (подчеркнув, например, что обои нужно клеить именно вертикально). «При этом не клеите полоску до конца, а отступаете от потолка десять сантиметров, а от пола три сантиметра».

Следующий шаг: «Берете второй кусок обоев, накладываете его на три сантиметра на первый. Обязательно проследите, чтобы верхний и нижний концы совпали» и так далее.

Разумеется, если вы скажете: «Мне примерно такие обои поклейте, чтобы все было красиво», то придете в свой дом и обнаружите, что обои поклеены по диагонали, потому что, по мнению Равшана и Джумшута, так красивее. И вообще они подобраны разных цветов, где-то они стыку-

ются, а где-то — нет.

Мы взяли в пример поклейку обоев, потому что это просто и понятно. Вы можете это перенести практически на любую область деятельности, на любой процесс. Вы должны уметь расписать задачу на такие элементарные шаги, чтобы ошибки были совершенно исключены.

На следующем уровне вы уже сможете **давать более общие указания.** Потому что у сотрудника уже есть шаблоны и складывается методика. Ведь вы по ходу дела выращиваете своих сотрудников, и когда они под вашим руководством так «обклеят комнату», вы можете сказать: «А теперь сделайте то же самое вот здесь» с другой комнатой.

Но вы же понимаете, что эта комната будет в худшем случае в два раза менее качественно обклеена. Хотя работа и будет делаться по шаблонам, даже если вы отдаете указание сделать все абсолютно так же.

Как осуществлять **переход к шаблонам** правильно? Это вопрос о стандартных задачах, который одинаков в любой области. Что такое стандартные процессы, стандартные задачи?

Если у вас три раза возникла одна и та же задача, необходимо прописать пути ее решения,

регламентировать их. То есть создается письменная четкая инструкция по решению той или иной задачи.

Какие-то элементы можете записывать в видео– либо в аудиоформате, особенно если дело касается интернет-задач. Очень неплохо работают видеосхемы, видеоинструкции. Мы всегда делаем их для своих сотрудников. И вообще, когда мы только начинали строить «Финансконсалтинг», уже тогда для первого сотрудника прописывали четкие видеоинструкции.

Когда нанимали руководителей для отделов, проектов, различных направлений, в этом случае записывали уже объяснение по руководству, также в формате видео. Очень хорошо работает, когда рисуешь схему и двигаешься по ней, объясняя каждую деталь. У нас на сайте вы можете найти много таких примеров. Просто берете программку Camtasia и записываете видео. Работает очень хорошо. Рекомендую вам делать точно так же.

Итак, делаем вывод. **Самое важное на начальном этапе — делегировать не проекты, а задачи, небольшие элементарные шаги.** Вот, например, возвращаясь к тем же обоям. Если вы отдаете в исполнение мелкие шаги, такие как «купить клей»,

«купить обои», сотрудники точно знают, как это сделать, но в совокупности весь объем задач они охватить не могут. А проект — это, по сути, и есть комплекс элементарных задач. В делегировании и аутсорсинге в целом все валится именно тогда, когда вы передаете не задачи, а проекты. Поэтому делаем вывод: любой проект разбивайте на элементарные шаги. Такие простые, чтобы они были понятны исполнителю.

Как это проконтролировать? Вы описали проект, даете его исполнителю и по всем шагам подробно спрашиваете — понятно ли ему. Если есть необходимость, нужно переспрашивать, пока вы не убедитесь в том, что вас понимают. Потому что даже когда люди будут говорить, что им все ясно, может оказаться, что они все поняли с точностью до наоборот.

Для предотвращения этого после того, как они кивнули и подтвердили свою готовность, вы спрашиваете: «А теперь рассказывайте, как вы сами все это будете делать». Исполнители начинают рассказывать, а вы хватаетесь за голову и сокрушаетесь: «Только что ведь рассказывал им, три минуты назад, а они поняли все совсем не так!..»

К примеру, вы велели купить обои и слышите

пересказ: «Нужно пойти и купить что-то, а что — не помню… вроде, обои… и наклеить их надо зубной пастой». Вы опять объясняете, что зубная паста ничего не приклеит. А что приклеит? Люди начинают размышлять и понимают, что нужно купить клей. И так далее. Мы, конечно, немного утрируем, но можете поверить, на практике все получается практически так же — намажут не ту сторону, приклеят на потолок и так далее.

Если вы не знаете всех деталей процесса, тогда делегируйте то, что знаете, и рассуждайте так: «Как только мы дойдем до элемента, который непонятен, мы с тобой его обсудим. Мы видим, что нужно взобраться на эту гору, скорее всего, за ней будет очень много других скал. Мы с тобой делаем план восхождения на видимую сейчас гору. Как только ты поднимешься на нее и увидишь остальное, мы с тобой обсудим, что делать дальше».

И начинайте так с любым сотрудником, даже если вам он кажется достаточно сообразительным. Делайте так, растите его постепенно. Человек что-то сделал, вы его поправляете, направляете, двигаете дальше. Повторяйте требования, повышайте критерий качества. В «пятой комнате» у него будет получаться гораздо лучше, хоть и чуть

хуже, чем оригинал, но уже не так далеко от него. По крайней мере, выходить будет приемлемо.

И, разумеется, **более сложные проекты вы должны давать только продвинутым людям.** Из сотрудников, которые работают на вас, очень многие в принципе не способны тянуть целые проекты как взаимосвязанную цепочку задач.

Даже если вы рассказываете, что, для того чтобы поехать на машине, нужно взять ключ, вставить его и повернуть на девяносто градусов, после чего автомобиль заведется. Если коробка ручная, следует выжать сцепление, нажать тормоз, чтобы машина не сдвинулась, включить передачу, плавно отжать сцепление, нажать на газ — и автомобиль поедет. Каждый шаг в таком случае понятен. По отдельности человек все делает отлично: нажимает на педаль, двигает рычаг. «Да, все у меня получается». Говоришь: «Сделай все вместе». Он делает, а ничего не выходит.

А теперь самое смешное — вспомните себя в момент обучения вождению автомобиля. Было ли это для вас элементарно? В тот момент, нам кажется, у каждого происходило вскипание мозгов. Ведь нужно что-то выжимать, одновременно посмотреть туда и сюда и при этом управлять рулем и делать еще кучу всего. И этих шагов так

много! И они такие сложные! И справиться с ними разом было практически невозможно.

Кто это в первый раз делал легко и без напряга? Если вы легко справились, вспомните, как в первый раз ехали задним ходом. Нажимаешь на педаль газа, машина едет. Поворачиваешь руль направо, а машина едет налево. И от этого у тебя глаза разбегаются. Руль ты крутишь в одну сторону, а машина едет совсем в другую.

Вы уже, наверное, поняли, что у многих людей примерно то же самое с выполнением любой проектной работы. У них все эти навыки и шаги просто не стыкуются. Для вас это кажется элементарным, как сейчас водить машину. Вы об этом даже не задумываетесь, а для других людей это очень сложно. Причем, к сожалению или к счастью, есть те, для кого это всегда будет как в первый раз.

Приведем пример с машиной. Мы в Таиланде арендовали автомобиль с правым рулем, а движение там левостороннее. И оба этих явления были для нас в новинку. Мы первый раз ехали по левостороннему и первый раз на праворульной машине. Первые пятнадцать минут для нас были взрывом каждой извилины мозга! Автомобили едут не с тех сторон, и твоя машина едет

не как обычно. Ведь привыкаешь к габаритам с правой стороны. А тут все наоборот, и когда ты поворачиваешь, все едут почему-то в другом направлении.

У многих людей с проектами то же самое. Так что будьте бдительны, давая задачи. Поэтому на первом этапе поручайте только элементарные шаги. Если видите, что человек справляется нормально, можно дать ему простой набор задач. Что-то вроде мини-проекта, в котором будут «шаг 1», «шаг 2», «шаг 3». Посмотрите, справился ли он, справился — отлично. Давайте еще сложнее, постепенно увеличивая нагрузку.

И часть людей будет отваливаться. Так вы поймете, где пределы. Увидите планку, выше которой давать задания им нельзя, потому что задачу более сложного уровня они просто не сумеют выполнить. Причем у любого, у каждого человека есть такой предел. Даже у нас с вами. Вот вам сейчас дай задание — управлять филиалом «Газпрома» в крупном городе — и вы не сможете этого делать. А для кого-то другого, как вы понимаете, это будет элементарный процесс.

Часть ваших сотрудников будет расти, и вкладываться в их рост нужно, а часть не будет. При этом самое обидное — это не отсутствие сто-

процентного развития персонала, а отсутствие желания развиваться. Люди просто не хотят расти. Любого человека можно научить — любого, кроме того, кто не хочет учиться. А таких большинство. При этом они могут говорить, что хотят, но своими действиями подтверждают обратное.

Следующий важный принцип в эффективном делегировании таков: крайне важно соблюдать **промежуточный контроль.** Это то, на чем сыплется большинство начинающих управленцев. Давая задание, они спрашивают о сроках: «Когда будет готово? В пятницу?» и удовлетворяются положительным ответом. «Хорошо, в пятницу в семь вечера я принимаю у тебя работу» — и со спокойной совестью забывают об этом.

Начальник думает, что целую неделю люди пашут, как проклятые, работают над заданиями, продвигаются вперед. Звонит им в пятницу в семь и слышит ответ: «Да, мы уже почти», который означает, что работа только началась. Может, сотрудники только что прочитали полученные инструкции и технические задания.

Привыкайте, что таково свойство фрилансеров: они начинают работу за пять минут до обговоренного времени сдачи. Если говорить о наемных сотрудниках или о тех, кто работает на вас по-

стоянно, то здесь ситуация чуть-чуть лучше, но именно «чуть-чуть». Не заблуждайтесь, постоянные сотрудники ненамного лучше удаленных в плане соблюдения сроков.

Как решать эту проблему? Способ один — нужно чаще с ними взаимодействовать, что и называется «промежуточным контролем». Ежедневно вы напоминаете: «Каждый вечер ты должен отчитаться: за пять минут выложить по пунктам все, что сделал за день», а также требуете исполнения этого регламента. И если вы не сами организуете их работу, то с руководителей требуйте того же. Иначе мы можем гарантировать вам бардак.

Тут, конечно, нужно соблюдать баланс. Самый оптимальный контроль количества — раз в день. Но когда людей становится много, перед вами появляется вопрос об управлении чужими руками, о котором мы говорили. Тогда другие люди будут контролировать то же самое за вас.

Еще один принцип эффективного делегирования — **конкретный результат.** Вам нужно четко прописывать ожидаемый от исполнителя результат. Если вы даете абстрактные указания с обобщенными определениями вроде «сделай это красиво», данное понятие всегда будет сильно различаться в вашем понимании и понимании

исполнителя.

И такие проблемы будут у вас до тех пор, пока вы не станете разрабатывать конкретные требования к результату. Желательно, чтобы они были четко измеримы какими-то категориями. Должен быть регламентированный чек-лист, по которому в будущем можно проверить: «Это сделано, это сделано…». Причем с указанием уровня качества и количественных показателей, что и будет означать выполнение задачи.

А для этого необходимо развивать своих людей. Нужно помогать им расти. Этому очень способствует предоставление большей самостоятельности. Стоит допускать и даже поощрять инициативу. Если сотрудник попробовал что-то сделать сам, при этом неправильно и с ошибками, то нужно это поощрить. Конечно, исключаются случаи, когда он действует наперекор вашим указаниям. Например, поклеил не вертикально, а горизонтально.

Но любые случаи, когда он действует лучше или добавляет что-то новое, нужно отмечать — и хвалить его за это. Даже если привнесение нового оказалось неактуальным, ошибочным или вовсе вредоносным. Ведь когда вы так воспитываете сотрудников, у них возникает привычка действо-

вать самостоятельно. А эта привычка ценней, чем исполнение каких-то текущих указаний.

Есть такой щепетильный момент — способ **работы с «уникальными» людьми.** Есть особые участки работы, где требуется высококвалифицированная рабочая сила. Возможно, нужен эксперт высокого уровня. Особенно такая проблема встает с дизайнерами.

Бывает, они чуть ли не диктуют условия своему начальнику или тому, кто ставит им задачи, руководит проектом. Мол, мы люди творческие, и задание будем делать, когда придет муза.

На самом деле почти любое творчество — это в подавляющей своей части элементарные задачи. И любое творчество можно разбить на 90 % стандартной рутины и 10 % действительно уникальной творческой работы.

Это и есть ваш приоритет — разбивать на задачи. Нужно требовать от специалистов деления процесса на элементарные шаги и творческие элементы. Вы никогда не сможете избавиться от хаоса, частично вносимого креативом, он будет всегда. Но можете предельно снизить процент хаоса путем внесения ясности в процесс. Благодаря тому, что он станет осознаваем: «Это элемент творческий, а это стандартный, который имеет

четкие сроки, критерии качества», и так далее.

Бывает, что сотрудник указывает: «А это я делать не буду. Мне кажется, плохо будет смотреться». Как с этим быть? Тут опять же вопрос прост — кто на кого работает? Как это так — вам сотрудник указывает, что ему нравится или нет и что он делать не желает? Кто кому платит деньги и за что?

Если вы считаете, что требование разумно, что это действительно так, то, возможно, имеет смысл прислушаться. Если человек говорит: «Знаешь, мне кажется, нужно сделать подобным образом. Так будет лучше», то при убедительности его слов вы можете согласиться: «Хорошо, молодец, давай делать так». А если он говорит: «Мне это не нравится. Я это делать не буду», вы спокойно отвечаете: «Хорошо, тогда это будет делать другой человек, которому я буду платить за это деньги».

Жалеть людей нельзя. Хороший человек — это не профессия. Вы нанимаете исполнителей. А вам не жалко, что ваша работа идет насмарку из-за того, что они плохо делают свою часть работы? А плохая работа одного сотрудника отражается на труде всех остальных, и значит, он подкашивает деятельность всего коллектива.

Вот об этом, нам кажется, и нужно жалеть. А остальное зависит от человека. Ведь любого можно чему угодно обучить. Но если человек сам не хочет развиваться и расти, вы никогда не заставите его это делать.

Чего не должен делать руководитель

Составьте такой список и постоянно проверяйте себя по нему. У вас он может быть шире. Но мы будем отталкиваться от стандартных процедур. Чего же вы ни в коем случае не должны делать?

Первое. Вы не должны **отвечать на звонки клиентов.**

Второе. Вы не должны выписывать счета, готовить договоры, производить стандартные оплаты или принимать их. **Бумажная работа вас не касается.**

Третье. Вы не должны **вести финансовые учеты** и готовить различные закрывающие документы, акты и прочее.

Четвертое. Вы не должны заниматься **поставкой продукции.**

Пятое. Вы не должны **участвовать в производстве.**

Шестое. Вы не должны заниматься **сайтами, интернет-мага-зином, рассылками** и так далее.

Седьмое. Вы не должны **лично выполнять заказы** и оказывать услуги. За исключением самых-самых топовых клиентов, которые будут требовать работу лично с вами и платить за

это адекватно (или даже неадекватно) высокую цену.

Персональную работу вы можете продолжать делать, но за очень большие деньги и для очень ограниченного числа клиентов. Если раньше вы брали 50 тысяч в месяц, поставьте 100 тысяч в месяц. Если будут продолжать идти, поставьте 150, а потом 200… и так далее. Пускай у вас будут один-два таких клиента за очень большие деньги, с которыми вы и будете работать.

Восьмое. Вы не должны **решать текущие вопросы** с поставщиками, арендодателями, с другими контрагентами. Вы не должны сами заниматься рекламой.

Дальше этот список вы можете расширить еще на много пунктов, число которых будет расти в зависимости от вашего бизнеса. Но это стандартные процессы. Посмотрите на них, вы наверняка можете где-то здесь найти себя. При этом, как мы уже говорили, многие из этих вещей вы смогли бы сделать гораздо быстрей и лучше, чем ваши сотрудники. Более того, вы должны понимать, что они практически всегда, особенно на начальном этапе, будут работать в три раза хуже, чем вы. И это в лучшем случае. А то и в пять раз хуже.

Но вы должны на это пойти. **Если люди ра-**

ботают в три раза хуже, чем вы, — значит, процесс идет нормально. Постепенно они будут обучаться и совершенствоваться. В перспективе сотрудники станут выполнять какие-то действия даже лучше вас. Но изначально все будет по-другому: сделают не то, что им говорят, или же просто ничего не сделают. Будут срывать сроки и саботировать ваши решения. Зато отлично при этом будут знать, когда дают зарплату.

Они не будут работать без постоянных пинков с вашей стороны. Станут хамить клиентам, ругаться с поставщиками и другими контрагентами. И будьте готовы, что все это — нормально. Люди среднего положения именно такие. И вам нужно выстраивать системы работы именно с этими людьми. Никогда не надейтесь, что в вашей компании будут работать только гении. И не делайте ставку на работу грамотного продвинутого персонала. Иначе ваша компания просто развалится.

«Макдоналдс»-то работает отнюдь не на гениях. Люди, которые кричат: «Свободная касса!», вряд ли имеют самый высокий IQ. У них отнюдь не высокие зарплаты. И, соответственно, требования к ним минимальны. Их нанимают из студентов, которые ничего не умеют. При этом «Макдоналдс» отлично функционирует! Потому

что в этой компании существует детальный алгоритм работы и четкая система того, что должен и не должен делать руководитель.

Например, у главы каждого филиала «Макдоналдса» есть четкие списки, чек-листы — что, как и когда он должен проверять. Что он не должен делать. Когда нужно устроить публичную порку. Все регламентировано! И вам нужно делать то же самое, даже понимая, что это нередко будет идти в ущерб каким-то локальным успехам.

Чем должен заниматься руководитель?

В прошлой главе мы поговорили с вами про то, чем не должен заниматься руководитель. Теперь рассмотрим то, чем глава бизнеса должен заниматься.

Первая и главная задача. **Создание своего ближнего круга.**

Управление им, коучинг и мотивация. Как вы думаете, с каким количеством людей может успешно управляться «средний» человек? Правильный ответ — пять-семь.

Это общеизвестно, и если вы посмотрите какие-то структуры, в которых очень активно выстроено управление, то всегда в низших звеньях будет именно пять-семь человек, которыми руководит один начальник — будь то отдел или армия.

Вам, для того чтобы эффективно управлять своей компанией, нужны эти самые пять-семь человек. Поверьте, лучше остановиться на пяти, потому что семь — это уже сложно. Это и есть ваш ближний круг, люди, которых вы воспитываете

и в которых много вкладываете. Они составляют костяк вашего бизнеса. Задача — выстраивать взаимодействие вашей компании с окружающим миром через них.

Их необходимо найти, но сразу, конечно, этого не произойдет. Формировать такой круг вы будете постепенно.

Еще один немаловажный фактор — **лояльность и преданность этих людей.** Одно дело, что человек может быть хорошим специалистом и неплохим менеджером. Но в какой-то момент он возьмет и уйдет от вас, создав аналогичную компанию. Это не есть хорошо, но такое случается.

И очень важно, когда вы находите нужное количество хороших преданных людей, начинайте все чаще и чаще взаимодействовать с ними и отдавать им больше своего внимания. С остальными вы держите дистанцию. Можете посмотреть на стандартные пирамидальные структуры, которые так выстроены — армия, госаппарат. Они все-таки работают, хотя многие вещи сделаны бестолково. Но в целом структура действенная.

Любая крупная компания построена таким образом. Топ-менеджер, руководитель высшего звена, активно взаимодействует лишь с ограни-

ченным числом людей. Это и есть его ближний круг. Есть нюанс: это не всегда именно топовые лица.

Например, возьмем такой случай. В ближнем кругу президента — отнюдь не министры. Часто это самые доверенные лица, самые лояльные. В вашей компании, если вы генеральный директор, это не обязательно будут директора — исполнительный, технический, коммерческий.

Это может быть даже какой-то рядовой сотрудник, который давным-давно в компании, знает кучу процессов и к вам особенно лоялен. Он может быть не очень хорошим руководителем. Потому что, повторимся, не все люди будут вырастать в управленцев. Но это именно проверенный специалист, и, главное, он вам верен.

Вам нужно пять-семь таких человек. А с остальными вы держите дистанцию. То есть вы явно и скрыто показываете, что с ними взаимодействуете гораздо реже. Им до вас намного сложнее достучаться. Рядовые сотрудники не должны иметь возможности с вами связаться. Крайне плохо, когда любой может прийти и чуть ли не ногой открыть дверь в кабинет директора и по любому поводу и в любой момент задавать любые вопросы.

Вам нужно выстраивать **вертикаль власти и иерархию.**

И в том числе — порядок доступа к вам. Мы уже говорили, что доступ к главе компании должен быть очень сильно ограничен. Это не значит, что рядовые сотрудники вообще не имеют возможности до вас достучаться, но и свободного доступа быть не должно.

Далее, по мере того как вы находите таких людей, часть из них будет отваливаться, а часть прибывать. Не думайте, что эти пятеро будут с вами всегда. Кто-то уходит, кто-то приходит. Как только находите нужного человека, начинайте как можно больше его нагружать, давать кучу разных поручений и заданий.

Видя его подъем на более высокую ступень, ставьте перед ним еще больше задач. Все выстраивайте чужими руками, то есть делайте то, чем и должен заниматься руководитель — воспитанием своего ближнего круга. Вы должны быть для него персональным коучем, как можно больше в него вкладываться. Все остальное делайте чужими руками.

Следующий важнейший элемент — **выстраивание системы чужими руками.**

Что же это за система? Это большие блоки

работ, которые разбиты на четко прописанные элементарные задачи. Либо это автоматизировано — выстроен конвейер, в котором само все происходит.

Допустим, человек зашел на сайт, оформил заказ, и дальше все идет автоматически. Налажена система оплаты. Подтверждения о заказе проходят тоже автоматически, отправляется заявка в службу логистики, логисты принимают заявку по стандартным шаблонам, обработав ее, отправляют заказ и так далее.

Но очень важно, что любые подобные системы нужно выстраивать чужими руками. Иначе вы в них просто погрязнете, ведь в таких областях куча текучки. С одной стороны, это очень важная стратегическая работа, которая хорошо развивает вашу компанию, но и она превратится в текучку.

Прописывание стандартных процессов и их регламентацию рекомендуем вам делать следующим образом. Возьмите какой-то самый основной процесс, который происходит в вашем бизнесе и в котором чаще всего случаются сбои. Тот, куда вам чаще всего приходится влезать. Обычно это связано с взаимодействием с клиентами.

Собственноручно пропишите один раз этот процесс максимально четко. Каждый шаг, как

мы вам рассказывали про обои — очень-очень подробно. После оформите инструкцию. Это, конечно, будет многостраничный труд. Может быть, на пять-семь, а то и на пятнадцать страниц. Если не больше…

У нас такая первая инструкция заняла тридцать страниц. Зато в ней были очень подробно прописаны все базовые процессы по обработке клиентов.

И когда вы это один раз сами сделаете, будет совершенно понятно, как этого требовать от других. Но сразу начинать делегировать прописывание процессов очень сложно. Когда вы что-то сделали один раз сами, этот шаблон уже даете кому-то из своих доверенных лиц из ближнего круга. Им следует говорить просто: «Сделай примерно так же». И потом, когда вы уже знаете, как это делается, вам легко будет обучить человека.

Контроль ключевых показателей — следующий пункт необходимых обязанностей руководителя. Хотя бы раз в месяц нужно проводить контроль основных цифр. Может, чаще, если ваш бизнес пока еще небольшой и нет исполнительного директора, который отслеживает текущие показатели.

Что значит «текущие показатели»? В каждом

бизнесе они свои, но основные — это продажи, прибыль, расходы, количество заказов.

Еще один важный момент, который очень рекомендуем соблюдать. **Периодический случайный контроль.** Раз в неделю вы выделяете десять-пятнадцать минут на то, чтобы выборочно проверить какие-то элементы своей системы. Посмотрели письма клиентов, как обработан тот или иной заказ — вовремя или не вовремя, еще что-то — и нашли косяки. Пнули тех, кто в них виноват, оштрафовали. Причем рекомендуем штрафовать так, как мы вам рассказывали — всех по цепочке.

Зачем это делается? Понятно же, что вы не в силах контролировать абсолютно все процессы. Но тут имеет влияние некоторый **элемент мистицизма в управлении.** Раскроем один из секретов харизматичных лидеров. Суть его в следующем.

Выполняя подобный периодический случайный контроль, обязательно делайте это публично. Чтобы исполнителю, который допустил ошибку, было видно, что вы его проверили и не спустили с рук. Что вы взяли и оштрафовали его. А если его руководителей оштрафовали, это значит, что все по цепочке знают про это.

Что тогда происходит? Люди начинают созда-

вать ваш образ, рассуждая следующим образом. Допустим, это происходит периодически раз в неделю, и вы уже одно место проверили — в следующий раз другое, третье, четвертое. Ваши сотрудники встречаются где-то, например, в курилке или в столовой.

И начинают обсуждать: «Я вот в какой-то мелочи накосячил, в каком-то письме клиенту, а наш генеральный это заметил. И оштрафовал. Блин!», «А ты знаешь, у нашего Васи он какую-то ерунду в рабочем процессе заметил, когда проверял», «А у нас как-то месяц назад вот такое вот сделал…».

И создается у ваших сотрудников мнение о вас. Ведь слухи расползаются очень быстро. **Люди начинают думать, что «большой брат видит тебя», что за ними следит «всевидящее око».** «Он все знает. Он всегда в курсе». И отсюда рождаются мифы, которые положительны для вашего бизнеса. Например, что Наполеон знал каждого своего солдата в лицо и по имени, слышали очень многие. Или Александр Македонский — с ним было то же самое. Да и про Чингисхана так говорят…

Не думайте, что это случайно. Для обычных людей легко создается мистика. Например «Вот наш директор — он пьет и не пьянеет». В таких случаях, скорее всего, происходит так. Руководитель

сидел на корпоративе со всеми вместе. Все честно бухали, как всегда. Он вроде бы тоже пил. Первый раз выпил полную рюмку. Второй раз чуть-чуть пригубил. А третий раз — просто ее поднял.

И получается следующее: «Мы гуляли, а он с утра вышел в девять часов. После корпоратива! И уже провел переговоры с японцами. И заключил огромный, стомиллионный контракт». А на самом деле не с японцами, а с молдаванами. И не в девять он пришел, а в одиннадцать. И не на сто миллионов, а на сто тысяч.

Но хороший руководитель знает эти уловки, из них и состоит харизма. И один из секретов мы вам рассказали — как с помощью случайного контроля создавать иллюзию, что вы действительно за всем наблюдаете, все видите и знаете.

Пример с теми же солдатами великих полководцев. Как, скорее всего, все происходило? Какой-то помощник Чингисхана приходит и говорит: «У нас в девятой роте у такого-то солдата родилось трое детей. А у второго вот такое событие. А этот отличился в бою. А этот…» и так далее. И Чингисхан, проходя случайно мимо девятой роты, заходит туда и, оглядывая костер, вокруг которого сидят солдаты, окрикивает: «Василий, где ты там? Поздравляю, у тебя родилась тройня».

А дальше ползут слухи. И люди начинают думать, что вы действительно все про всех знаете. На самом деле это, разумеется, невозможно. Мы сильно сомневаемся, что Македонский знал свою стотысячную армию поименно. Но плодить подобные слухи очень даже имеет смысл.

Проводите случайные проверки. И ни в коем случае не спускайте ошибки с рук! Есть такая особенность у людей — они будут ошибаться всегда. Вопрос стоит в том, в какой степени. Здесь речь идет не о способностях, а о халатности, безалаберности, лени, — это тоже будет всегда.

Если человек чувствует и знает, что он окажется безнаказанным, то степень безалаберности резко повышается. Если знает и чувствует, что с большой вероятностью может быть наказан, то, напротив, — снижается. Поэтому когда люди чувствуют (а с помощью вышеописанных слухов вы и создаете ощущение опасности наказания), что могут быть замечены, — дисциплина резко повышается.

Следующий большой пункт. Чем руководитель занимается лично? **Развитием новых стратегических направлений.**

Вы должны заниматься разработкой того, что серьезно увеличит ваш бизнес. Допустим, по-

иском стратегических партнеров, выходом на новые рынки, созданием и расширением линеек товаров и услуг. То есть чем-то крупномасштабным. Тем, что поможет вашему бизнесу сделать прорыв.

Дальше — ведение самых прибыльных проектов. Это тоже делает глава компании.

Продажи, маркетинг — занимайтесь этим, если компания еще молодая. Эти обязанности тоже нужно делегировать, но это самый сложный для аутсорсинга блок. Поначалу сбрасывайте с себя все, кроме этого участка. Продажу и маркетинг оставляйте за собой. А потом постепенно делегируйте и их тоже.

Относительно маркетинга — занимайтесь им сами, если он касается каких-то уникальных явлений, в которых не разбирается никто из ваших людей.

Создание новых способов привлечения клиентов — обычно это самый сложный элемент. Его сложно делегировать, но в дальнейшем и эту область стоит передать доверенному лицу.

Основная функция собственника — тут есть несколько вариантов. Есть идеальный вариант, достижимый в России. Когда **собственник полностью отходит от дел.** И становится инвестором.

Но этот идеал не всем интересен. Вы становитесь инвестором, который просто получает пассивный доход со своего бизнеса, со своих же денег. Иногда что-то вкладывает и получает еще больший доход.

Другой вариант — когда вы занимаетесь именно стратегическим развитием. Это то, что позволяет компании сильно наращивать обороты. Этому способствует только создание каких-то принципиально новых глобальных вещей.

Выход на новые рынки. Выход на новых партнеров. Осваивание новых ниш и территорий. Работа над улучшением текущей работы — то есть вы начинаете работать с клиентами лучше, привлекаете их. Это все хорошо, но это не даст большого прорыва.

Будет постепенный рост, допустим, на десятки процентов. Может быть, даже на сто процентов в год. Даже сто процентов за полгода вы сделаете. Но если вы захотели в десять раз увеличить ваш бизнес, то для этого вам нужно заниматься стратегическим развитием.

Идеальный день руководителя

Здесь все достаточно просто. Мы думаем, это не совсем то, что вы бы хотели услышать, но так на самом деле.

Есть отличная книжка — «Менеджер мафии» (автор скрывается за псевдонимом V.)[6]. Очень рекомендуем всем прочитать. Там рассказывается про то, как устроена управленческая структура мафии. В этой книге достаточно много здравых мыслей.

Так, в ней рассказывается, как должен быть построен правильный день управленца, руководителя. Говорится, что грамотный менеджер приходит с утра, смотрит на список своих задач и **делегирует 90 % из них. Потом смотрит на оставшиеся 10 % и делегирует их тоже.** Это и есть правильный день руководителя.

Вы, допустим, приходите в десять утра. Первые полчаса вы проверяете почту, смотрите список задач и раздаете указания. Кто, что и в какой последовательности должен делать.

---

[6] Примечания: 6

V. Менеджер мафии. Руководство для корпоративного Макиавелли. М.: АСТ, 2010.

И все! Больше вы текущей работой не занимаетесь. После этого заняты только стратегическими задачами. Мы понимаем, вам покажется, что это что-то нереальное — «Мне до этого, как до Луны пешком». Можем вас уверить, что это не совсем так. На самом деле, такую модель можно выстроить достаточно быстро.

Модель, при которой вы будете работать в своей компании буквально полчаса в день. А потом полчаса в неделю. Может быть, не тридцать минут, а часа три-четыре — но все равно немного. Это время вы будете тратить на текущее управление компанией, на контроль распределения задач. А все остальное время сможете заниматься стратегическими задумками. Если захотите, сможете вообще ничего не делать. Такая достаточно сложная модель, когда вы полностью отходите от дел, тоже возможна. Но это уже гораздо более сложная задача, не в рамках этой книги.

Идеальный день очень прост. Первые полчаса вы изучаете список задач. Узнаете, какие изменения наступили, кто какие отчеты прислал. Раскидали задачи — и все. На этом заканчивается работа над текущими делами. И вы **начинаете работать над развитием**. Вот такой простой план рабочего дня, по которому, когда вы к этому

придете, ваше дело будет расти очень быстрыми темпами — мы вам гарантируем.

Обычно самое слабое звено бизнеса — это его собственник, его владелец, руководитель, который неправильно выполняет свои функции, потому что неправильно управляет своими задачами и своим временем, тем, что и как он делает в течение этого времени. И из-за того, что он неправильно управляет бизнесом, предприятие не развивается.

Именно владелец и является самым слабым звеном, потому что все остальное — это оправдание. Если руководитель говорит: «У меня сотрудники идиоты, с ними невозможно работать», напрашивается вопрос: кто же нанял такой персонал? Кто выстроил систему так, что они работают, как идиоты? Почему «Макдоналдс», работая с людьми с низким IQ, процветает, а ваш бизнес — нет?

Эффективное рекламное сообщение

Если перед вами стоит задача выстроить грамотную рекламную кампанию, которая будет **приносить вам постоянную прибыль и обеспечит приток клиентов,** тогда эта глава специально для вас. Мы поговорим о пошаговом алгоритме составления рекламного сообщения, то есть расскажем о том, как призвать клиента купить ваш продукт. Как сделать, чтобы он обратил внимание на ваше рекламное сообщение и в итоге заказал именно ваш товар.

Также мы подобрали для вас коллекцию лучших рекламных заголовков. Вы ознакомитесь с примерами удачных слоганов из разных сфер бизнеса и сможете смоделировать нечто подобное для себя.

Следующее — это чек-лист проверки рекламного носителя. Вы можете взять готовый список и проанализировать тот или иной рекламный инструмент, который хотите использовать и понять, насколько он рентабелен именно в вашем случае. Еще мы поговорим об оценке эффективно-

сти рекламного сообщения. Что для этого нужно и как сделать так, чтобы реклама, на которую вы тратите деньги, стала не пунктом в списке расходов, а постоянной инвестицией, которая будет приносить прибыль.

И следующее, о чем мы с вами поговорим — это инструкция проведения партнерской рекламной кампании. Это наше ноу-хау, то, что мы разработали и применили в работе с некоторыми клиентами, и это уже принесло доход. И прибыль не только за счет дополнительных продаж, а благодаря именно этой рекламной кампании.

Пошаговый алгоритм составления рекламного объявления

В данной главе мы предлагаем вам пошаговую инструкцию составления рекламного объявления. Давайте для начала разберемся, в чем же на самом деле состоит проблема. Основная проблема в том, что большинство предпринимателей из компаний малого и среднего бизнеса абсолютно бездарно расходуют рекламный бюджет и еще бездарнее составляют рекламные объявления.

Чаще всего их объявления — это просто некая **информация о товаре**. Хорошо, если в ней указаны контактные данные и она заметна потенциальному клиенту. Неплохо, если объявление размещается в тематическом журнале, газете или там, где оно попадает на глаза целевой аудитории.

Но чаще всего место для рекламы выбирается наобум, исходя из каких-то неясных соображений. Или же реклама размещается там, где ее ежедневно видит глава компании. Мы в свое время так же относились к этому вопросу — до тех пор, пока не поняли, как правильно состав-

лять рекламное объявление и какие блоки в нем должны быть.

Итак, что касается грамотно выстроенной рекламы, вам необходимо **выделить в объявлении специальное предложение, как-то ограничить людей и сделать призыв к действию.**

Итак, основные элементы:

♦ Специальное предложение (offer).

♦ Ограничение (deadline).

♦ Призыв к действию (call to action).

Многие говорят, что об этом знают и уже применяют. Но смотришь на их маркетинговые материалы и понимаешь, что это не так. Хорошо, если есть хотя бы один из трех пунктов. Мы вам настоятельно рекомендуем применять их все.

Итак, что же такое **специальное предложение?** Это информация о том, чем вы отличаетесь от конкурентов. Специальное предложение должно привлечь покупателя, чтобы он пришел именно к вам.

Им может быть большая скидка или эксклюзивный товар, экономия времени клиента, какой-то дополнительный сервис — то есть либо бонусы и подарки, либо некая уникальность. Все то, что отличает ваш товар от товара конкурентов и может дать вашему потенциальному покупателю

дополнительные ценности.

Специальное предложение:

- ♦ Большая скидка.
- ♦ Эксклюзивный товар.
- ♦ Время и сервис.
- ♦ Бонусы, подарки.
- ♦ Уникальность.

Обязательно протестируйте каскадное выстраивание специального предложения. То есть структура должна быть примерно такая: вы показываете ценность своего товара, делаете специальное предложение и после этого используете следующую фразу: «Подождите, это еще не все! Так же вы получите… плюс к этому комплекту мы добавим…» Тем самым вы повышаете ценность своего продукта в глазах своего клиента.

Следующее — это **ограничение** по какому-то критерию. Наиболее популярны ограничения по времени, по количеству участников и по количеству товара. Например, ограничение по времени: «Только до 1 августа вы сможете приобрести данный товар со скидкой 50 %».

По количеству участников можно сделать так: «Только первые десять клиентов получат этот товар со скидкой в 50 % плюс в подарок мы добавим…» По количеству товара: «Так как у нас

осталось только десять наименований на складе, их вы можете приобрести со скидкой 50 %. Плюс в подарок мы добавим еще какой-то бонус. И в дополнение вы получите бесплатное обслуживание на один месяц».

Ограничение:

- По времени.
- По количеству участников.
- По количеству товара.

И последнее — **призыв к действию.** Вы говорите своему клиенту, чтобы он позвонил прямо сейчас, кликнул сюда, подписался, пришел и так далее. Некоторые считают, что подталкивают клиента к действию уже тем, что размещают номер телефона на своем сайте либо в рекламном объявлении. Или это может быть какая-то наружная реклама: вы указываете телефон, но это никак не действует на потенциального клиента. То есть человек не видит, что нужно делать с этой информацией, как ее можно использовать.

Вместо этого простыми психологическими подталкиваниями вы способны спровоцировать человека совершить определенные действия: «Позвони прямо сейчас и сделай заказ», «Действуй, набери наш номер и оформи предварительную заявку» и так далее.

Возможно, это звучит банально, но это действительно психологический контакт с вашей целевой аудиторией, и это работает. Успешные продающие сайты или хорошие рекламные объявления постоянно используют эту технику.

Призыв к действию:

- ♦ Звони прямо сейчас.
- ♦ Действуй!
- ♦ Кликни сюда.
- ♦ Приходи.
- ♦ Отправь SMS.
- ♦ Подпишись.

Оценка эффективности рекламных носителей

В этой главе мы рассмотрим, как оценить эффективность рекламных носителей. Для этой цели мы создали таблицу, о которой и пойдет речь.

В какой-то момент вы решаете **как следует взяться за рекламу,** то есть эффективно начать рекламироваться в СМИ, на билбордах, объявлениях и так далее.

Вам необходимо взять данную таблицу, назначить какого-то сотрудника ответственным за поиск рекламных носителей и вручить ему данный документ. И пускай человек строго по ней ищет рекламные места, заполняя все ячейки. После этого он приходит к вам с отчетом, и вы решаете, где точно будете рекламировать, где стоит попробовать, а какие варианты можно отсечь сразу.

Чтобы понять, как правильно заполнять данную таблицу, давайте сейчас проделаем это вместе.

«Наименование» — журнал «Строительный

мир».

«Тип» — рекламный журнал строительной тематики. «Целевая аудитория» — дачники, частные застройщики.

«Количество контактов с целевой аудиторией» — сколько за определенный период времени выходит экземпляров данного журнала. Предположим, тысяча в месяц.

«Место расположения» — давайте предположим, что Люберецкий район Московской области.

«Стоимость рекламного места» — первоначально вы своему сотруднику дали параметры, где вы хотите увидеть объявление и как оно должно выглядеть, на какой странице и так далее. Предположим, что стоит это 2500 рублей/место.

«Рекламируемый продукт» — завлекающий товар. Вы продаете разные товары, но ваш сотрудник указывает только тот, который лучше всего подходит для данной целевой аудитории.

Например, если вы торгуете цементом оптом, то в данном журнале не стоит сообщать, что вы продаете его вагонами. Здесь нет той целевой аудитории, которой это было бы интересно. В этом журнале стоит писать, что вы предлагаете цемент в мешках по 50 килограммов, потому что

дачники берут его на дачу, что-то строят, что-то заливают и так далее. Поэтому ваш сотрудник записывает: «Цемент в мешках по 50 килограммов».

И в графе «Комментарии» тоже делается запись. Комментарии могут быть очень разными, все зависит от специфики вашего бизнеса. Например, можно указать, что стоит рекламироваться с начала мая до конца сентября. Соответственно, если мы заключим договор на эти четыре месяца, скидка будет такая-то, и мы экономим столько.

Либо другой комментарий: стоит попробовать одну неделю и оценить результат. Исходя из этой таблички сотрудник подбирает множество различных вариантов, а вы решаете, насколько целесообразно размещать информацию о своих товарах или услугах на том или ином рекламном носителе.

Таблица 28. Оценка рекламных носителей

Наименование	Тип	Целевая аудитория	Количество контактов с целевой аудиторией	Место расположения (территория распространения)	Стоимость рекламного места	Рекламируемый продукт	Комментарии
Строительный мир	Строительная тематика	Частные застройщики	1000/месяц	Люберецкий р-н (Московская область)	2500 руб./место	Цемент в мешках по 50 кг	Нужно заключать договор с мая по сентябрь

Измерение эффективности рекламного сообщения

То, что вы не измеряете, вы не контролируете. Это означает, что **внедряя в свой бизнес новые технологии, необходимо выстроить систему измерения (оценки) каждой из них.**

Иначе вся работа будет определяться у вас двумя показателями: «хорошо» и «плохо».

Если вы хотите, чтобы ваш бизнес был успешным и постоянно приносил высокий доход, нужно внедрять различные методики и оценивать их эффективность. Затем оставлять те, которые приносят результат, и избавляться от тех, которые не работают. Только так можно выстроить прибыльную бизнес-систему.

Любой спортсмен знает, что постоянное измерение результатов положительно влияет на успех. Если легкоатлет будет бегать просто так, о каком успехе может идти речь? Так же и в бизнесе. Чтобы постоянно работать над своим успехом, нужно записывать результаты — один этот факт поможет их улучшить.

Как правильно производить измерения? Давай-

те рассмотрим конкретный пример. Представьте, что вы владелец розничного магазина по продаже строительных материалов, который находится на одном из рынков Подмосковья. Перед вами стоит задача — выбрать, в какую рекламу лучше вложиться. Раздавать флаеры у входа на рынок или разместить объявление в целевой газете? Задача не из легких. Поэтому первоначально мы предлагаем вам испробовать оба варианта.

Чтобы произвести измерение эффективности этих вариантов, нужно сделать следующее: в газете вы размещаете объявление и в конце текста делаете следующую приписку: «ПРЯМО СЕЙЧАС позвоните по номеру (495) 666-66-66, оставьте предварительную заявку и получите скидку 10 %».

Вся идея заключается в том, что вы специально для этой рекламы покупаете сим-карту, номер которой будет известен только читателям этой газеты. Так вы поймете, насколько эффективным было ваше сообщение и подходит ли данное печатное издание для дальнейшего размещения рекламы.

Кроме того вы печатаете небольшое количество флаеров для раздачи у входа на рынок и пишете на них следующий текст: «Если вы ПРЯМО

СЕЙЧАС придете с флаером в наш магазин, то получите скидку 10 % на любую продукцию + очень ценный подарок. Торопитесь, предложение ограничено!» Так вы поймете, насколько действенным оказался этот вариант.

Запомните, реклама — это инвестиция, а не строка в графе расходов! Поэтому реклама должна работать на вас!

Теперь представьте, что все вышесказанное проделано, и мы получили следующие результаты.

Реклама в печатном издании:

Стоимость размещения	30 000 рублей
Количество предварительных заявок	50
Количество покупателей	30
Общая прибыль	240 000 рублей

Средний чек	8000 рублей
Чистая прибыль (30 %)	**72 000 рублей**

Отличный результат! Получается, что рекламное объявление в печатном СМИ принесло вам 42 000 рублей чистой прибыли (72 000 — 30 000 = 42 000 рублей). Можно смело продолжать совершать подобные инвестиции.

Реклама на флаерах:

Стоимость печати	15 000 рублей
Затраты на сотрудника, раздававшего флаеры	5000 рублей
Количество посетителей, пришедших с флаером	40
Количество клиентов	30
Общая сумма	70 000 рублей
Средний чек	2333 рубля
Чистая прибыль (30 %)	**21 000 рублей**

Неплохо! Возможно, это не тот результат, которого вы ожидали, но вложения себя окупили.

Здесь можно пойти еще дальше и сделать следующее. Напечатать листовки трех разных цветов и раздавать рядом с разными входами на рынок. Зачастую бывает так, что самые лакомые клиенты заходят не со стороны автобусной остановки, а со стороны платной автостоянки. Поэтому пробуйте, экспериментируйте, и все получится!

Выделите в вашем бизнесе как минимум три основных источника клиентов. К примеру, это могут быть объявления на билбордах, реклама в местной газете и «холодный» обзвон.

Ответьте на пять ключевых вопросов по каждому из источников:

1. Какое количество потенциальных клиентов

приходит к вам из данного источника?

2. Какая доля из них в среднем совершает покупку?

3. Какова средняя стоимость этой покупки?

4. Какова ваша маржа и прибыль со средней продажи?

5. Как часто за период (месяц/квартал/год) клиент совершает покупки?

Проведение партнерской рекламной кампании. Пошаговый алгоритм

В данном разделе рассмотрим, что такое партнерская рекламная кампания, как правильно ее организовать, покажем конкретные примеры и расскажем, как на этом можно **получить дополнительную прибыль.** Данную модель мы недавно реализовали с несколькими клиентами, которые работают в малом бизнесе.

Давайте пойдем по шагам. У вас есть **потенциальные партнеры,** с которыми вы в принципе можете сработаться и с которыми постоянно сотрудничает ваша целевая аудитория. Здесь вопрос состоит в том, как правильно эту целевую аудиторию переключить или как правильно им допродать то, что есть у вас. И как сделать, чтобы вашему потенциальному партнеру было интересно с вами работать. На выручку придет партнерская рекламная компания.

Суть идеи такова: вы приходите к своему потенциальному партнеру и говорите ему: «Я могу дать вашим клиентам дополнительную ценность при покупке вашего товара». Дополнительной

ценностью будет являться качественная и полезная для него информация: вы предоставляете брошюру или мини-книгу с ценными практическими данными для целевой аудитории.

Эту рекламную брошюру ваши потенциальные партнеры распространяют среди своих клиентов, что приносит им дополнительную выгоду. Вы делаете бесплатный сборник полезной информации на ту или иную тему, которая охватывает как ваш бизнес, так и бизнес вашего потенциального партнера.

И уже эту качественную и интересную информацию вы совершенно бесплатно предоставляете клиентам партнера — то есть своим будущим клиентам. Чем же это для вас выгодно?

Данная рекламная брошюрка представляет собой сборник полезных советов, в рамках которых вы можете давать ссылки на свои товары или услуги.

Так вы, во-первых, увеличите свои продажи. А во-вторых, в брошюре вы можете рекламировать сторонние организации, которым также интересна данная целевая аудитория. И непосредственно с них брать плату за рекламу.

Такая модель была реализована в агентстве организации праздников. Их представитель

пришел в ряд цветочных салонов, договорился о сотрудничестве. И брошюра о том, как сделать незабываемый подарок, начала распространяться среди людей, которые покупают цветы.

Цветочный салон давал своим клиентам брошюру с советами: как удивить близких людей, скреативить хорошую идею, как сделать так, чтобы они запомнили то или иное событие на всю жизнь. Давалась конкретная пошаговая инструкция. После каждого совета приводился список того, что необходимо для реализации идеи.

И в большинстве случаев были указаны материалы, которые нужно купить. Например, если речь о тематической вечеринке, то это могут быть костюмы. Если романтический вечер, то свечи, эксклюзивные блюда и так далее.

Приводились ссылки на партнеров, которые занимаются продажей подобных вещей. Соответственно, эти компании платили за то, что были прорекламированы в брошюре.

Данное агентство организации праздников кроме того, что себя пиарило с помощью книжки, еще и зарабатывало на рекламе партнеров, которые также работали в сфере организации праздников.

Схема партнерских отношений здесь была

следующей: агентство делилось прибылью с цветочным салоном. Но самое главное в том, что клиент получал дополнительную выгоду — ценную информацию. И все **компании, которые участвовали в этой схеме, пиарили себя и получали дополнительный приток клиентов.**

Второй пример реализации подобной модели — строительная компания, которая занимается продажей различных строительных материалов как оптом, так и в розницу. Эта фирма договорилась с застройщиком жилого комплекса, а затем с большой компанией, которая занималась продажей коттеджных поселков.

Подобные брошюры распространялись среди клиентов, которые приходили смотреть квартиры и коттеджи. Им дарилась памятка новосела, в которой они видели советы о том, как сделать ремонт, как правильно положить линолеум, поклеить обои, какую сухую строительную смесь выбрать и так далее. В памятке новосела, естественно, давались ссылки на то, где все это можно выгодно приобрести. Если строительная компания не продавала тот или иной материал, она за определенную плату давала ссылку на своих партнеров.

Руководитель компании пошел еще дальше. Он

в одном блоке (например, «Сухие строительные смеси») давал полезные рекомендации и ссылался на известную марку, которая производит эти товары.

Представитель компании-организатора звонил производителям сухой смеси и говорил о том, что будет их рекламировать в таких-то брошюрах, которые распространяются там-то и там-то: «Вашему имени это придаст определенную известность, и за это не нужно ничего платить. Мы просто хотели бы с вами работать, покупать у вас материал на эксклюзивных условиях. И в отличие от всех других ваших партнеров, мы приносим известность вашему бренду».

Естественно, компании, которая производила смесь, это было интересно. И тем самым строительная компания помимо своего пиара еще **получала эксклюзивные цены и скидки на товар,** за счет чего в сезон расширила свой ассортимент. Тем самым организация вышла на более крупные рынки и привлекала больше клиентов.

Мы надеемся, партнерская схема вам понятна, вы внедрите ее в свой бизнес и получите результат. Самое главное — действуйте. Не тратьте попусту время, ведь это самое дорогое, что у вас есть!

Продажи через Интернет

Как правильно создать сайт

Ни для кого не секрет, что Интернет сейчас стал одним из главных каналов продаж во всех сферах бизнеса.

Вам нужен не брендовый сайт, созданный по последнему слову веб-разработки, а сайт, который будет ПРОДАВАТЬ! Такие сайты мы называем **продающими.**

В продажах сайт — это огромное поле возможностей для привлечения новых клиентов. К сожалению, существуют критические ошибки, которые совершают 90 % руководителей.

Самая главная заключается в том, что каждый пытается продавать товар на сайте. Мы же рекомендуем вам концентрироваться на потенциальном интересе, а именно — на переводе клиента с сайта на входящий звонок или скачивание полезной информации в обмен на контакты. Ни для кого не секрет, что продать по телефону, да тем более с выстроенной системой продаж, намного проще, чем благодаря простой страничке в Интернете с изображением товара.

Приведем список необходимых составляющих, которые делают сайт продающим:

- ♦ Контактная информация.
- ♦ Наименование деятельности.
- ♦ Кнопка «Заказать звонок».
- ♦ Видеоприветствие.
- ♦ Указание гарантии на товары или услуги.
- ♦ Ссылка на бесплатный материал.
- ♦ Полезные статьи.
- ♦ Кнопка «Социальные сети».
- ♦ Отзывы.
- ♦ Акция + таймер.
- ♦ Лучшие предложения.

Давайте теперь на конкретных примерах разберем все вышеперечисленные инструменты.

Контактная информация

Очень часто, когда ищешь нужный товар в Интернете или хочешь что-то приобрести, на сайте компании бывает очень сложно найти контактную информацию. Она находится где угодно (в самом низу сайта, в специальной графе), но только не на видном месте.

ЗАПОМНИТЕ! Если клиент заходит на ваш сайт, он сразу должен видеть, куда нужно позвонить, чтобы уточнить всю необходимую информацию.

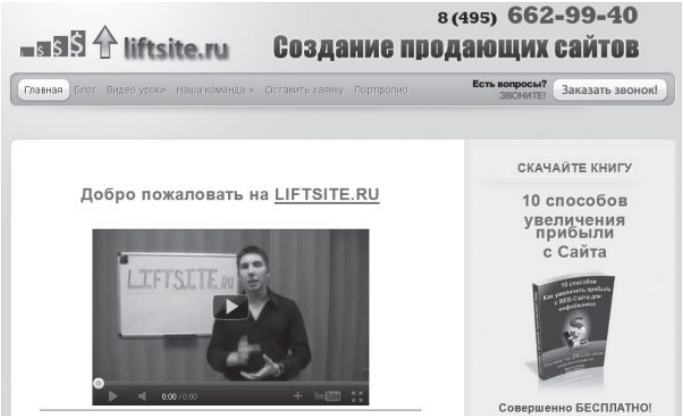


Рис. 4. Главная страница сайта http://liftsite.ru/

Наименование деятельности

Здесь действует то же правило, что и с визитками. Взглянув на ваш сайт, человек должен в течение десяти секунд понять, чем вы занимаетесь и как ваша компания может ему помочь.

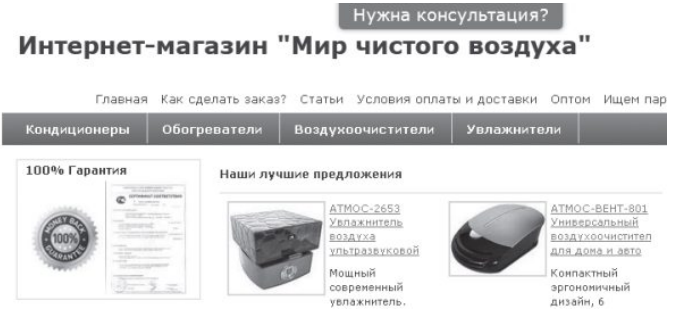


Рис. 5. Эффективное название сайта http://www.vozduh5.ru/

Кнопка «Заказать звонок»

Бывают ситуации, что у потенциального клиента нет возможности совершить звонок в вашу компанию прямо сейчас. В этой ситуации важно его не упустить и дать возможность оформить заявку, в которой он сможет указать удобное время для разговора. Также эта функция необходима для формирования клиентской базы.

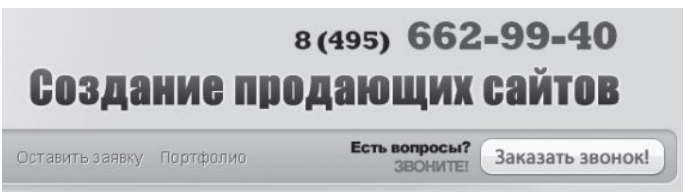


Рис. 6. Кнопка «Заказать звонок» на сайте http://liftsite.ru/

Видеоприветствие

Очень часто потенциальные клиенты не заказывают через Интернет, так как боятся быть обманутыми, ведь, кроме набора слов и призыва купить, они больше ничего не видят. Поэтому если вы запишете приветственное видео, это на порядок повысит доверие и выделит вас на фоне конкурентов (рис. 7).



Рис. 7. Видеообращение на сайте http://

liftsite.ru/

Гарантия на товары или услуги

Очень часто клиент не хочет покупать тот или иной продукт, руководствуясь нашим любимым «А вдруг…». У людей в голове всегда крутится миллион причин, почему им может не подойти тот или иной продукт или услуга:

- ♦ А вдруг он мне разонравится?
- ♦ А вдруг это не принесет результатов?
- ♦ А вдруг это не для меня?
- ♦ И еще миллион причин.

На этот случай вам необходимо иметь гарантию возврата.

«Что-то пошло не так? Без лишних вопросов вернем все ваши деньги». Этот инструмент также выделит вас на фоне конкурентов, поскольку, усиливая свое предложение гарантией, вы автоматически подтверждаете качество своего продукта. И если возврат все-таки происходит, значит это не ваш клиент.

P. S. Данная стратегия действует только тогда, когда вы уверены в качестве своего продукта или услуги, — в противном случае этот шаг убьет ваш бизнес.

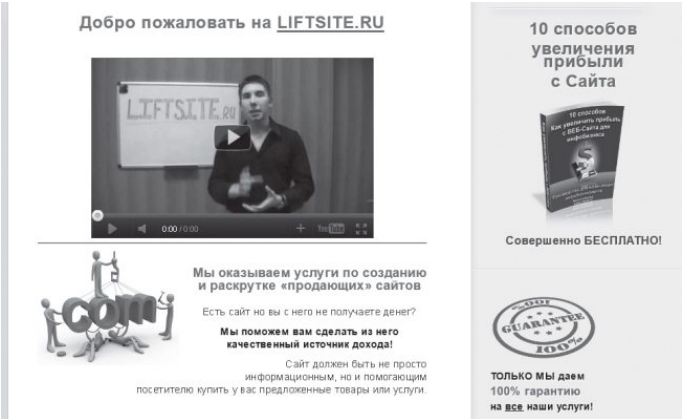


Рис. 8. Информация о гарантии на сайте http://liftsite.ru/

Ссылки на бесплатные материалы

Более подробно данный инструмент мы будем рассматривать в главе «Инфомаркетинг», а сейчас хотим вам сказать, что это отличный канал для сбора контактов потенциальных клиентов для дальнейшей работы с ними.

Внедряя данный инструмент на свой сайт, вы выстраиваете технологию двухшаговых продаж, которая позволяет выявить первичный интерес у посетителя вашего интернет-ресурса и дает огромное поле для построения дальнейшего со-

трудничества.



Рис. 9. Ссылка на бесплатный материал на сайте http://liftsite.ru/

Полезные статьи

Часто потенциальный клиент не может понять, почему ему стоит приобрести товар именно у вас. Например, зачем ему покупать кондиционер с функцией очистки воздуха у вас, а не обычный кондиционер у ваших конкурентов?

Специально для подобных случаев можно сделать раздел с полезными материалами (рис. 10), где вы подробно объясните все выгоды и преимущества товаров или услуг в ненавязчивой форме (более подробно о том, как писать статьи, мы поговорим позже).

Также статьи каждый день привлекают на ваш сайт дополнительных посетителей за счет

таргетинга[7] в поисковых системах.

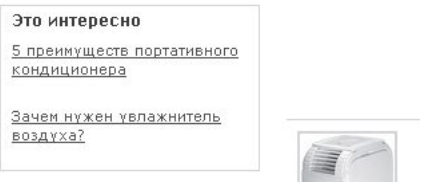


Рис. 10. Раздел «Это интересно» на главной странице сайта http://www.vozduh5.ru/

Кнопка «Социальные сети»

За последний год заметно усилилось влияние социальных сетей. Миллионы людей каждый день общаются через них, обмениваются новостями, видео, полезной информацией. Так почему бы нам с вами это не использовать?

Если клиент остался доволен вашим товаром, он с удовольствием расскажет об этом друзьям. И вы можете помочь ему сделать это через социальную сеть (Facebook, Twitter, «ВКонтакте» и так далее).

Вам просто необходимо разместить на своем

---

[7] Примечания: 7

Таргетинг (англ. target — цель) — рекламный механизм, позволяющий выделить из всей имеющейся аудитории только ту часть, которая удовлетворяет заданным критериям (целевую аудиторию), и показать рекламу именно ей.

сайте специальную панель для перепостинга информации. И электронное сарафанное радио начнет вещать о вас на весь Интернет.

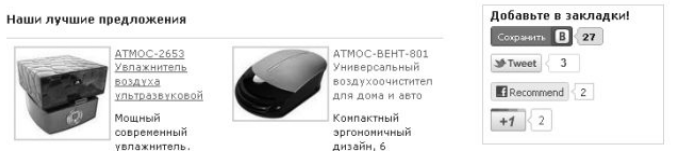


Рис. 11. Кнопка «Социальные сети» на сайте http://www.vozduh5.ru/

Отзывы

Наверное, вы замечаете, как компании-гиганты рекламируют свои продукты. Они приглашают в свои рекламные ролики известных личностей (актеров, спортсменов, певцов и так далее). Этим они завоевывают доверие целевой аудитории, так как люди склонны полагаться на мнение авторитетов.

Мы рекомендуем вам сделать то же самое (конечно, не в таких масштабах, как Coca-Cola) на своем сайте.

Разместите отзывы своих клиентов на главной странице (рис. 12). Еще лучше, если помимо письменного отзыва вы сделаете видео– и аудиоролики.

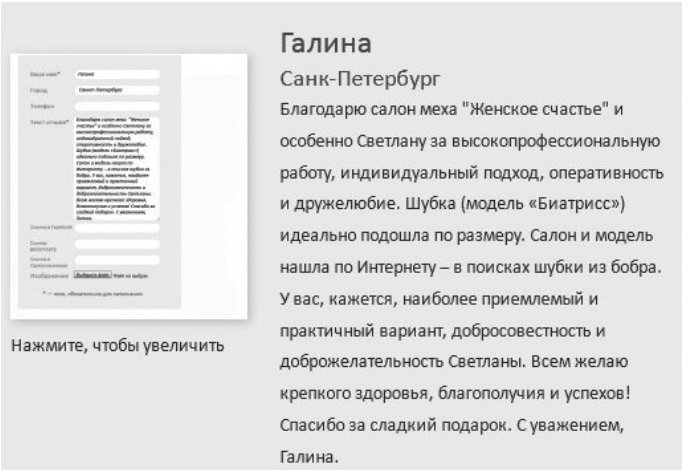


Рис. 12. Отзывы клиентов на сайте http://www.shuba5.ru/

Акции + таймер

Каждый из нас любит акции. Если вы покупатель, то для вас это повод сэкономить и получить вкусное предложение. Если же вы бизнесмен, то это возможность для дополнительного заработка и привлечения клиентов. И от этого всем хорошо.

Акции обязательно нужно использовать и на сайте (рис. 13). Разместите на главной странице предложение недели с суперскидкой на

какой-нибудь продукт и проверьте реакцию. Не сработало? Не беда! Тестируем следующее предложение. И так до тех пор, пока не найдутся лучшие варианты специальных предложений для проведения еженедельных и ежемесячных распродаж.

Но самое главное — обязательно ограничивайте сроки. Иначе потенциальный клиент будет думать, что он еще успеет приобрести ваш товар, а впоследствии благополучно про вас забудет.

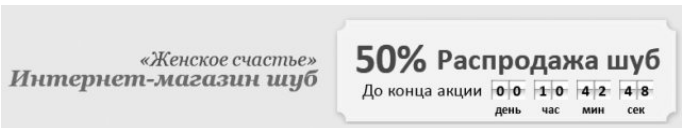


Рис. 13. Акция с ограничением времени на сайте http://www.shuba5.ru/

Раздел «Лучшие предложения»

Чтобы потенциальный клиент, впервые зашедший на ваш сайт, понял, какие товары или услуги достойны статуса «лучшие» и пользуются наибольшей популярностью, сделайте категорию «Лучшие предложения» (рис. 14).

Здесь вы можете размещать как самые выгодные, так и наиболее покупаемые товары. Все зависит от специфики вашего бизнеса.

Подводя итог, хотим добавить, что не нужно хвататься сразу за все описанные инструменты. Составьте стратегию внедрения, продумайте точки измерения результатов, пропишите план корректировки того или иного инструмента и действуйте.

Уверяем вас, что настроив как минимум 30 % описанных способов, вы сможете заметно увеличить количество продаж через свой интернет-ресурс.



Рис. 14. Категория товаров «Лучшие предложения» на сайте http://www.vozduh5.ru/

Инструкция по созданию каталога продукции

Пример качественного каталога мы с вами можем увидеть на сайте www.ozon.ru — это своего рода интернет-гипермаркет всевозможных товаров. Но именно структура каталога выстроена у них наилучшим образом.

Давайте для примера возьмем каталог «Книги».

Как вы видите, данный раздел разбит на различные категории. И **можно сразу же открыть интересующий вас раздел.**

Если вы планируете использовать данную структуру на своем сайте, то мы рекомендуем вам добавить разделы «Специальные предложения» и «Хиты продаж». Они нужны, чтобы клиент мог посмотреть, какие товары пользуются большей популярностью, и принять решение на этом основании.

После того как клиент открывает интересующий его раздел на сайте www.ozon.ru, он сразу же видит полную картину всех наименований, которые может заказать (рис. 15, 16).



Рис. 15. Каталог продукции на сайте http://www.ozon.ru/

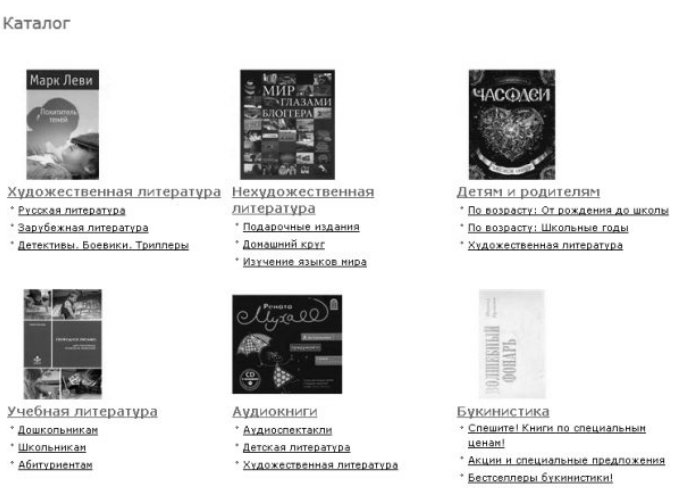


Рис. 16. Развернутый каталог по определенной категории товаров на сайте http://www.ozon.ru/

Каждая категория подразделяется на сегменты, чтобы клиент несколькими кликами мышки выбрал тот товар, который больше всего подходит под его запрос.

При этом в некоторых разделах есть подразделы (например, «Книги по специальным ценам»), для того чтобы клиент мог увидеть все специальные предложения.



Букинистика

- Спешите! Книги по специальным ценам!
- Акции и специальные предложения
- Бестселлеры букинистики!

Рис. 17. Вкладка «Специальное предложение» в категории товара на сайте http://www.ozon.ru/

Инструкция по совершению дополнительных продаж

Дополнительные продажи (допродажи) — это самый верный способ увеличить сумму среднего чека и повысить продажи вашей компании. В электронной системе допродаж есть масса преимуществ. И самое главное — стоит один раз все правильно настроить, и дополнительную прибыль вы будете получать постоянно.

В качестве примера опять возьмем интернет-гипермаркет «Озон». Приобрести дополнительный товар на этом сайте предлагается несколькими способами:

1. Предложение сразу же заказать **несколько товаров в комплекте** по привлекательной цене.



Рис. 18. Допродажа в интернет-магазине «Озон» (www.ozon.ru)

2. Предложение **товаров со схожей тематикой.**



Рис. 19. Повторная допродажа в интернет-магазине «Озон» (www.ozon.ru)

Все эти методики работают безотказно, и порядка 30 % покупателей приобретают дополнительно предложенный товар. Вы в своем бизнесе можете моделировать данную систему. Таким способом можно предлагать не только товары, но и услуги.

Использование партнерских программ

Что такое партнерская программа?

Это система, которая позволяет вам привлекать в свой бизнес дополнительных партнеров, которые за каждого приведенного клиента получают процентное вознаграждение.

В нашей компании данный инструмент реализован с помощью программы Ecommtools. Это ресурс, позволяющий настраивать не только партнерскую программу, но и структуру всего интернет-магазина в целом.

Как это работает?

Вашим партнером может стать кто угодно — начиная от ваших клиентов и заканчивая опытными блогерами.

Они регистрируются в вашей программе, затем для них автоматически формируются **специальные интернет-ссылки,** которые они могут найти в личном кабинете партнерской программы.

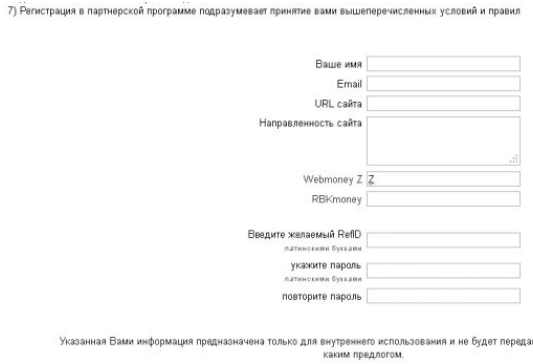


Рис. 20. Страница регистрации в партнерской программе Ecommtools (ecommtools.com)

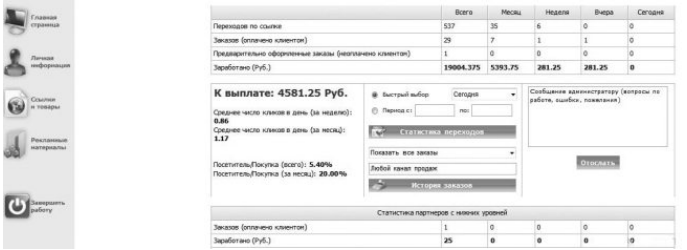


Рис. 21. Личный кабинет партнера в программе Ecommtools (ecommtools.com)



Рис. 22. Форма входа в личный кабинет Ecommtools (ecommtools.com)

Всего заказов: **8**. Выплачено: **8390.50** Руб., К выплате: **245.00** Руб.

#	Заказ	Детали заказа	Заказанные товары	Канал продаж	Комиссия
1	**LM27_0112170740941** 02 Декабрь 2011 2 level 4900 Руб.	77.50.17.35			245.00
2	**LM27_2811024438707** 28 Ноябрь 2011 2 level 690 Руб.	46.159.165.211			34.50
3	**LM27_2011215323918** 20 Ноябрь 2011 2 level 5000 Руб.	46.8.124.205			250.00
4	**LM27_2402222124041** 24 Февраль 2011 2 level 5000 Руб.	109.173.73.235			250.00

Рис. 23. Пример расчетов партнерского вознаграждения

После этого партнеры пересылают данную ссылку всем тем, кому может быть интересен ваш продукт, или же размещают ее на специализированных форумах, где общается ваша целевая аудитория.

Как только кто-либо пройдет по ссылке, он автоматически регистрируется как приведенный

данным партнером. И неважно, совершит этот человек заказ сейчас или позже, комиссионные будут начислены партнеру в любом случае.

Это хороший инструмент для привлечения дополнительных клиентов исключительно за счет сарафанного радио и желания ваших партнеров немного заработать.

Давайте также рассмотрим пример из другой сферы деятельности.

Следующий пример — **компания по производству и продаже тротуарной плитки.**

В одной компании, с которой мы активно сотрудничали, мы выстроили систему допродажи дополнительного обслуживания, причем виды обслуживания делились на три категории:

1. VIP-версия

• Комплексная проверка материала раз в три месяца.

• Замена сломанной при форс-мажорных обстоятельствах плитки неограниченное количество раз в течение года.

• Постоянная телефонная поддержка.

• Партнерское вознаграждение за приведенного клиента в 15 %.

2. GOLD-версия

• Комплексная проверка два раза в год.

• Замена сломанных материалов при форс-мажорных обстоятельствах не более трех раз в год.

• Партнерское вознаграждение за приведенного клиента в 10 %.

3. Версия Standart

• Комплексная проверка один раз в год.

• Замена сломанных материалов при форс-мажорных обстоятельствах не более одного раза в год.

• Партнерское вознаграждение за приведенного клиента в 10 %.

Как вы видите, партнерское вознаграждение отлично вписалось в данные пакеты, что в итоге принесло дополнительную прибыль. Основные клиенты были дачниками, а посоветовать соседу по участку что-то стоящее может и обязан каждый уважающий себя сосед **(перечисление получаемых выгод).**

Страница с бесплатным материалом для потенциальных клиентов

Как мы уже говорили, потенциальному клиенту, прежде чем он совершит покупку, необходимо понять, что вы за компания и почему стоит выбрать именно вас.

Это нормальная реакция, и здесь нам на выручку приходит **метод двухшаговых продаж.** Сначала вы предоставляете что-то бесплатное, но очень полезное, а затем совершаете продажу.

В нашей компании для реализации двухшаговых продаж мы создали специальную страницу со ссылками на скачивание различных материалов (семинары, тренинги, мини-книги и так далее).

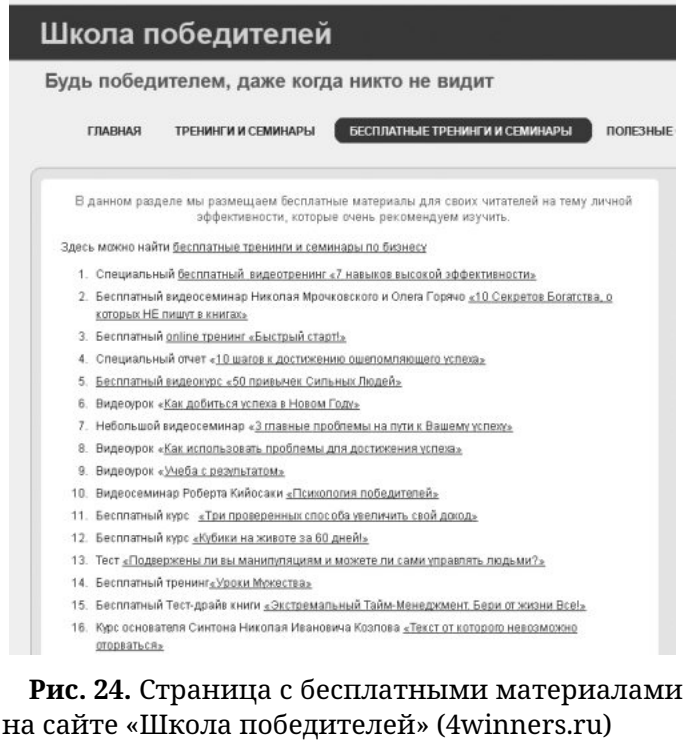


Рис. 24. Страница с бесплатными материалами на сайте «Школа победителей» (4winners.ru)

Прежде чем потенциальный клиент приобретет участие в каком-нибудь платном семинаре или тренинге, он может изучить бесплатные материалы и понять, насколько та или иная тема

ему подходит.

В других сферах деятельности это можно использовать аналогично. Например, если вы продаете спортивную обувь, то можете разместить мини-книгу на тему «Как правильно выбрать кроссовки для утренних пробежек» или «Как правильно выбрать обувь для игры в футбол».

Делая подобные материалы, вы, во-первых, предоставляете потенциальным клиентам дополнительную ценность в виде полезных знаний, а во-вторых, разделяете целевую аудиторию по интересам, после чего начинаете лучше понимать, что кому предлагать.

Шаблон страницы для привлечения дилеров

Практически все компании, которые начинают развитие дилерской сети, показывают, какой у них хороший товар, как долго они работают на рынке и так далее.

Все это, безусловно, является важными критериями. Но если ваш товар не продается и вы не знаете, как показать выгоду от его покупки, то о каком партнерстве и развитии дилерской сети может идти речь?

Мы предлагаем вам иную стратегию: если у вас стоит **вопрос развития дилерской сети,** то привлекайте людей не просто информацией о себе и о своем товаре, а конкретными методиками, которые позволят дилерам увеличить свою прибыль. Другими словами, вам необходимо помочь дилеру выстроить систему продаж продукта или услуги, которые он будет продвигать.

Помогите ему встроить ваш товар в свою ассортиментную линию, поделитесь опытом, проведите семинар, запишите инфопродукт. И вы будете обладать преимуществом, которого

нет у 99,9 % ваших конкурентов. Ведь если вы поможете дилеру продать больше единиц вашей продукции, это и вам принесет прибыль.

Для примера мы предлагаем вам шаблон предложения для дилеров, которое вы можете разместить на своем сайте.

Обратите внимание: в данном предложении есть форма сбора контактов. Здесь работает уже упомянутый метод двухшаговых продаж. Вы предлагаете скачать бесплатный материал в обмен на контакты. Затем, обнаружив интерес к потенциальному партнерству, вы звоните и договариваетесь о дальнейших шагах к взаимному сотрудничеству.

Шаблон 10. Предложение для привлечения дилеров

> Уважаемые коллеги!
>
> Многие из вас, работая в сфере продаж товаров **(наименование деятельности),** уже поняли, что для серьезного развития бизнеса недостаточно просто продавать один товар. Необходимо постоянно расширять ассортимент (причем как горизонтально, так и вертикально), добавлять в список продаваемых матери-

алов сопутствующие товары, предлагать товары-заменители, заключать партнерские соглашения и многое-многое другое. Без этого ваш бизнес не будет иметь массового эффекта. Следовательно, огромное количество денег будет оставаться у вас под ногами.

Именно поэтому мы активно ищем партнеров и предлагаем взаимовыгодное сотрудничество.

Многие из вас задаются следующими вопросами:

Какую выгоду я получу, работая с вами?

Почему мне стоит заниматься продажами именно (ваш продукт)?

Почему мне стоит работать именно с вашей компанией?

Это абсолютно правильные вопросы, и мы обязательно ответим на каждый из них.

Давайте начнем с вопроса о том, **почему вам стоит включить в линейку своих товаров именно (ваша продукция).**

Ну, во-первых, **(преимущество вашего товара)**

Во-вторых, **(преимущество вашего товара),** именно поэтому вы получите следующие преимущества по сравнению с вашими конкурентами:

♦ **(перечисление получаемых выгод).**

Более подробно на все самые популярные вопросы наших клиентов ответит генеральный директор компании **(имя директора)** в своем интервью, которое вы можете прослушать здесь (ссылка)[8].

Какую выгоду вы получите, работая именно с нами?

В наше время очень сложно найти действительно выгодное предложение по сотрудничеству. В большинстве случаев оно выглядит следующим образом: вы получаете дилерскую скидку, закупаете определенный объем товара, затем его продаете. Продали – хорошо, нет – и ладно, для производящей компании главное, что вы заплатили за первую партию, а как там у вас идут продажи, их обычно мало волнует.

---

[8] Примечания: 8

Можете также записать небольшое интервью (аудио или видео), в котором генеральный директор ответит на самые популярные вопросы о продуктах компании, и разместить его на сайте.

Мы же подошли к этому вопросу с другой стороны. Заключая с нами дилерское соглашение, мы обязуемся не только предоставить вам качественные материалы, но и научить вас ПРОДАВАТЬ! Да-да, вы все правильно поняли, именно продавать. После подписания дилерского соглашения вы бесплатно получите эксклюзивный тренинг на тему «Как включить… **(ваш продукт)** в свою линейку товаров, как грамотно его продавать и постоянно увеличивать объемы продаж» + + постоянную поддержку в вопросе продаж. Авторами тренинга являются генеральный директор компании **(имя)** и бизнес-консультант **(имя).**

Все материалы практические и основаны на нашем личном опыте в вопросах, связанных с продажами **(наименование деятельности),** а в частности **(наименование деятельности).**

Чтобы не быть голословными, мы предоставляем вам возможность ПРЯМО СЕЙЧАС скачать пошаговый алгоритм… **(название).** Эти материалы позволят вам выстроить системы продаж в своем биз-

несе. Это готовая инструкция, которую можно брать и применять конкретно под ваш бизнес. Просто заполните таблицу ниже, и мы вышлем вам все материалы по электронной почте.

(Форма сбора контактов)

Мы предоставляем вам данный материал абсолютно БЕСПЛАТНО, независимо от того, будем мы с вами сотрудничать или нет.

Почему вам стоит работать с нашей компанией?

Здесь мы не будем вам расписывать историю о том, что мы лучшие, самые надежные, успешные и так далее. Пусть это делают те, кто любит говорить, а не ДЕЛАТЬ!

Мы же скажем кратко: потому что… **(ваше основное преимущество)**

Решать вам! Успех любит тех, кто быстро принимает решение.

Если у вас остались какие-то вопросы, вы можете заполнить форму ниже, и в течение дня с вами свяжется наш специалист и ответит на все вопросы.

(Форма обратной связи (Форма сбора

контактов № 2))

Обучение клиентов. Как это сделать?

Как мы уже говорили, полезная информация оказывает огромный эффект на потенциальных клиентов. Узнав из ваших уст что-то новое, полезное и интересное, клиент не считает вас компанией, которая пытается ему что-то продать всеми правдами и неправдами. Он **начинает видеть в вас эксперта в определенной области,** а это уже совершенно другой подход к взаимовыгодному сотрудничеству.

Давайте подробнее разберем, как вы можете обучать клиентов.

1. Статьи.

Это, пожалуй, самый простой способ. Вам достаточно создать специальный раздел на сайте и постоянно наполнять его новым содержательным контентом, который будет полезен потенциальным клиентам.

Вся прелесть состоит в том, что вскоре подобные действия начнут приносить свои плоды, и ваш сайт станет активно индексироваться поисковыми системами. И потенциальный клиент будет находить ваш сайт во многом благодаря

этому.

2. **Онлайн-семинары.**

Новые технологии появляются каждый день, и сейчас проведение серьезных семинаров через Интернет для аудитории из разных стран не новшество, а обыденность. Тем более в мире инфобизнеса.

Но вот в других сферах деятельности онлайн-семинары пока не особо пользуется популярностью, поэтому у вас есть шанс собрать все сливки. Возьмите самую животрепещущую тему, составьте программу семинара и проведите его в режиме онлайн. Клиенты оценят это по достоинству. Обязательно в конце дайте какой-нибудь бонус всем участникам данного мероприятия, например скидку на покупку или подарок при покупке вашего продукта.

Также это очень хорошо тем, что вы можете сделать из записи семинара мини-книгу (как именно, мы подробно разберем в главе «Инфомаркетинг»), которую затем будете предоставлять на сайте своим потенциальным клиентам в обмен на контактную информацию.

3. Живые мастер-классы.

Это также отличный способ пообщаться с по-

тенциальными клиентами, но уже вживую. На мастер-классе вы можете презентовать новый продукт и продемонстрировать его выгоды. А также поделиться полезной информацией об использовании того или иного товара и, конечно, уберечь клиентов от частых ошибок.

В качестве примера расскажем случай из нашей практики. Строительный торговый центр по нашей рекомендации проводил мастер-класс по вопросам «Как сделать качественный ремонт при меньших затратах». Клиенты были на седьмом небе от счастья. Им рассказали, что нужно делать, как сэкономить, с чего начать — и все это бесплатно! Как думаете, к кому они пошли за стройматериалами? И кого рекомендовали впоследствии друзьям?

Как писать статьи на сайт?

Следует начать с создания на своем компьютере папки «Информация для статей», а в ней — разделов по тематике вашего бизнеса. Например, если вы продаете товары для автомобилистов, **названия папок** могут быть следующими:

- ♦ Новинки рынка.
- ♦ Внешний вид автомобиля.
- ♦ Полезная информация о ремонте.

И для каждого раздела вы по полчаса в день ищете в Интернете интересный и полезный контент. Когда в одной из рубрик у вас накопится три-четыре статьи, вы их прочитываете, пересказываете и добавляете свои мысли и случаи из личного опыта. В итоге у вас получится уже собственная статья, готовая для публикации.

Далее вы можете разместить эту статью на своем сайте. Самое главное — это поставить написание материалов на поток. Пока у вас на сайте мало статей, необходимо добавлять их регулярно. Размещайте как минимум по одной статье раз в два дня.

В дальнейшем, когда вы уже научитесь качественно обрабатывать статьи, можете нанять

фрилансера или поручить эту работу кому-нибудь из своих сотрудников. Он будет выбирать по три-четыре статьи в Интернете, обрабатывать их, а затем присылать вам готовые материалы. Вы, в свою очередь, внесете коррективы и опубликуете. Авторство можно ставить совместное.

Проведение онлайн-семинаров

Онлайн-семинары — это отличный способ донести до вашей целевой аудитории полезную информацию, а также пообщаться с людьми, чтобы лучше понять их желания и потребности. Самое главное — необходимо давать **конкретную и практическую информацию.** То есть рассказывать о том, что может помочь вашему потенциальному клиенту в ближайшее время при минимальных затратах.

Например, если вы занимаетесь установкой пластиковых окон, то можете рассказать, как сэкономить на установке и как отличить качественные оконные рамы от некачественных.

Структура онлайн-семинара (вебинара) следующая:

♦ **Приветствие.** Вы рассказываете о себе, обозначаете тематику и задаете регламент вещания.

♦ **Ответы на первичные вопросы.** Часто у слушателей сразу возникают вопросы. Ответьте на них с самого начала, чтобы потом не отвлекаться.

♦ **Рассказывайте блоками.** Стройте выступление по схеме «Основная информация — Примеры

— Ответы на вопросы». Так вы сможете четко выдать массу полезных вещей, не отвлекаясь на постоянные вопросы слушателей.

♦ **Ответы на общие вопросы.** В конце вебинара вам необходимо ответить на общие вопросы, а также разобрать ситуации слушателей и помочь им советами.

♦ **Специальное предложение.** В конце обязательно озвучьте специальное предложение продукта, связанного с темой выступления. Например, если мы продолжим оконную тему, то вы можете предложить установку окон со скидкой или гарантийное обслуживание на специальных условиях.

Принцип «уплывающих цен»

Наверняка вы встречались в своей жизни с моделью продаж, когда товары «сегодня дороже, чем вчера». Очень хорошо подобная стратегия работает в тренинговом бизнесе. **Чем ближе дата проведения очередного семинара или тренинга, тем дороже в нем участие.** А если вы решите приобрести билет на мероприятие прямо на входе, то это будет дороже в несколько раз.

И как ни парадоксально, но всегда будут те, кто захочет купить в последний момент, таков уж наш менталитет. Также всегда найдутся те, кто будет приходить раньше всех и покупать по самой выгодной цене.

Концепцию «уплывающих цен» можно успешно реализовать в любой сфере деятельности. Приведу пример из нашего опыта.

В одной из столичных компаний, продающих цемент оптом и в розницу, нам удалось отлично реализовать эту методику. Суть была в следующем: компания закупала цемент огромными партиями, которые поставлялись вагонами на перевалочную базу. Затем цемент расфасовывался и продавался в ближайших регионах цементо-

возами и в тарированном виде (мешки по 50 килограммов).

Производитель цемента поставил условие, что чем больше и быстрее вы будете покупать у нас продукцию, тем ниже будут цены. Соответственно, тем более выгодные условия вы сможете предлагать своим клиентам. И вот тут мы решили запустить модель с «уплывающей ценой».

Несколько дней после прихода вагонов с цементом на перевалочную базу он продавался практически с нулевой маржой. И те, кто успел его купить, первыми получали супервыгодное предложение. Если клиент оплачивал спустя пять дней, то наценка продавца была уже выше, а если заказчик очнулся спустя неделю, то цена оказывалась среднерыночной.

В первое время у компании было оплачено продукции на три партии вперед, клиенты становились в очередь и забирали все в первые два дня. Да, компания на этом практически не зарабатывала, но плюсов было множество:

1. Через некоторое время завод-производитель снизил закупочную цену, после чего компания уже даже при минимальных ценах получала прибыль.

2. Появились постоянные клиенты.

3. Был налажен процесс отгрузки товара, и все работало как швейцарские часы.

4. После того как компания доказала заводу свою платежеспособность, тот стал давать продукцию с отсрочкой платежа, что привело увеличению поставок.

5. Выросло число клиентов.

И, естественно, после увеличения количества продукции начали появляться клиенты, которые приходили позже всех и закупали цемент по среднерыночной цене. Также немалую роль сыграло сарафанное радио, так как прежде в этой области никто даже не задумывался о подобных акциях.

Наем продающего персонала

Для большинства компаний вопрос найма персонала является очень болезненным. Почему? Потому что это обходится очень дорого.

Допустим, вы наняли человека, он пару месяцев у вас поработал, вы ему платили зарплату. В течение этого времени пользы он принес немного, потому что среднестатистический сотрудник начинает отбивать вложенные в него средства примерно через два-три месяца.

Месяца полтора требуется для того, чтобы войти в тему, разобраться, чем занимается компания, каковы ее особенности и так далее. Плюс, когда вы увольняете сотрудника, могут возникнуть сложности, если вы официально все оформляли по трудовому кодексу. Если человек прошел испытательный срок и теперь работает на постоянной основе, то нужно будет выплатить ему двойную зарплату.

Одним словом, проблем с этим может быть очень много. Поэтому гораздо эффективнее, грамотнее, технологичнее и **системнее отбирать людей,** которые будут работать у вас, во-пер-

вых, качественно, а во-вторых, гораздо дольше. Предлагаем вам схему, помогающую все это осуществить.

Три главных нюанса

1. Вам необходим **большой входящий поток кандидатов,** которые потенциально могут работать у вас. Из них вы будете выбирать лучших, но этот поток для начала необходимо обеспечить. В дальнейшем мы расскажем о том, как это сделать.

2. Когда вы создаете поток, вам нужно **сделать грамотный отсев.** То есть убрать самых неадекватных — тех, кто работать толком не способен.

Проблема с персоналом — это один из главных бичей малого бизнеса. В крупном бизнесе ситуация немного иная, потому что практически всегда есть специальный отдел или как минимум один человек, который целенаправленно занимается поиском, отбором и обучением персонала. В малом бизнесе обычно никто себе такой отдел позволить не может. Однако если **текучка работников составляет более одного-двух человек в месяц,** уже имеет смысл завести специального человека, который будет заниматься поиском и обучением персонала.

Большинство людей не могут быть сразу отличными работниками (особенно если мы говорим о

менеджерах по продажам), но таких работников можно вырастить. Достаточно найти соответствующих вашим требованиям людей и из этих «чайников» вырастить того, кто вам нужен.

Найти готового хорошего специалиста практически невозможно. И вам совершенно точно не стоит на это рассчитывать. Не надейтесь, что вам будут попадаться такие кандидаты (хотя иногда такое случается, и это отлично). Но в основном вам придется набирать сырой материал и с ним работать.

Проблема в том, что большинство людей не хотят расти, и вы их силой не заставите ничему учиться. Они никак не хотят развиваться, их все устраивает. Таким людям хотелось бы вообще не работать и получать за это деньги — идеальный вариант. Брать на работу подобных личностей не стоит.

Нанимаемый персонал нужно делить на категории. На самые рядовые позиции (продавец, менеджер по работе с клиентами) не нужны креативные люди, не нужны те, кто хочет расти. Подойдут просто исполнительные работники, которые смогут четко следовать существующим инструкциям. Минус в том, что таких тоже мало. Поэтому вам нужно среди потока некаче-

ственных кандидатов отобрать 10–20 % самых адекватных.

3. Как отсеивать неподходящих кандидатов, **выбирать самых адекватных** и тестировать кадры?

Вам необходимо заняться **массовой рассылкой вакансий.**

Существуют такие сервисы, которые размещают ваше предложение на десятках сайтов по поиску работы. Они могут также постоянно актуализировать данные, чтобы ваша позиция находилась сверху. Это плюс, потому что за счет этого удается разом увеличить входящий поток примерно в четыре-пять раз.

Этот сервис работает во всех регионах, и тарифы на нем есть всякие. Чем еще хорош данный сервис? Тем, что ваше объявление разом оказывается на многих порталах. Вам не нужно самим выкладывать объявление на множестве сайтов, и значит, вы экономите кучу времени.

Сервис позволяет за очень небольшие деньги (3 тысячи рублей за вакансию, которая висит неделю, это очень немного) получать ответы всех подходящих кандидатов. Вы можете наладить постоянные обновления, чтобы ваше объявление заново попадало на самый верх. Так его увидит

гораздо больше людей, и вы таким образом организуете необходимый поток кандидатов.

Всегда, когда вы нанимаете рядовой персонал, берите на одного человека больше, чем вам нужно. Потому что потом, через две недели или месяц, один из них сам уйдет, либо вы уволите худшего. А если оба окажутся хорошими, то таким всегда найдется место. Но гораздо дешевле (практически всегда) нанимать людей больше, чем вам требуется, чтобы потом оставить лучшего.

Если вы будете действовать наоборот, то может получиться такая ситуация. Допустим, вам нужно нанять двух человек — и вы берете двоих. А через месяц один из них «отваливается» (либо сам, либо с вашей помощью), и вам надо заводить эту канитель заново. То есть вы потеряли деньги на поиск, ваш бизнес простаивает из-за потери сотрудника плюс потребуется еще месяц на поиск нового.

Поэтому **лучше нанимать больше персонала.** Но для этого вам нужен большой входящий поток. Его можно обеспечить при помощи сервисов по массовым рассылкам вакансий. Это нужно, чтобы к вам каждую неделю сыпались десятки резюме, может быть, даже сотни, чтобы вам было из кого выбирать. Это ключевой фактор, и если к

вам в неделю приходит всего два-три резюме, это очень плохо. Вам не из кого выбирать, и следует срочно что-то менять. Что именно? Как еще можно увеличить входящий поток?

Вы должны понимать, что **объявление о вакансии,** которое вы вешаете на сайте или публикуете в газете, это, по сути, коммерческое предложение, сходное с теми, что вы делаете своим клиентам. Вы продаете кандидатам работу у вас. И нужно хорошо «продавать» свою компанию.

Здесь действуют стандартные приемы копирайтинга (умение правильно писать продающие письма). Самое важное — заголовок и первые два-три абзаца. Никогда не делайте описание вакансии стандартным: требуется такой-то, зарплата такая-то. Это совершенно типовые объявления, которые никак вас не выделяют на общем фоне. А вам надо как раз выделиться, чтобы на вас смотрели лучшие, чтобы все кандидаты отсылали свое резюме в первую очередь именно вам.

Объявление должно сильно выделяться, бить по эмоциям, по больным точкам большинства кандидатов. Если же вам нужен самый дешевый персонал, от которого не требуется никаких выдающихся качеств, тогда можете давать самые

простые объявления.

Яркое описание вакансии привлекает интеллектуальных людей, затрагивает их болевые точки. У рядового персонала проблемы и желания совсем другие. И вам нужно будет писать по-другому: «Вам надоело, что к вам относятся как к второсортному персоналу?» и тому подобное. Вы должны понимать, что с таким рядовым персоналом у вас всегда будут сложности и высокая текучка кадров.

Надо создавать конвейер, как в «Макдоналдсе», ведь вы не можете себе позволить нанимать дорогой персонал, так как за черновую работу нельзя много платить. Нанимая низовой персонал, вам нужно строить с ними взаимоотношения так, чтобы они не сильно разбегались и были более контролируемыми.

Что вы должны показать в своей вакансии?

В первую очередь — **реальные выгоды,** причем те, которые актуальны именно для вашей целевой аудитории. Показывайте то, что потенциальные кандидаты могут получить у вас, и это должны быть конкретные, а не абстрактные вещи. Если у вас молодой дружелюбный коллектив, то не забудьте это упомянуть. Те, кому данный параметр актуален, для кого это ценность, обязательно откликнутся.

Если вам нужны люди амбициозные, пишите, что ваша компания активно развивается, указывайте, каких успехов она достигла за прошлый год, и так далее. В вакансиях не стоит использовать стандартные фразы, больше подходящие для ведения протокола. Пишите более эмоционально — это цепляет людей. Если вы расскажете, какие эмоции люди испытают, работая у вас, и если это именно то, чего хотят потенциальные сотрудники, это их заинтересует.

Итак, вы вывесили свое объявление, разослали на кучу сайтов, вам начинает поступать масса

резюме от кандидатов. На данном этапе не стоит приглашать всех на собеседование, для этого еще рано. Ошибаются те бизнесмены, которые считают, что если пришло резюме, то сразу же необходимо пригласить человека на беседу.

Это неправильно, потому что вы тратите кучу времени на то, чтобы собеседовать не самых лучших людей. Вам нужно отсеять тех, кто точно не подходит. Делается это с помощью тестовых заданий.

Главное у будущего работника — личные качества, так как профессиональным можно научить, а личностные изменить не получится. Также обращайте внимание на возраст кандидатов — подчиненные не должны быть сильно вас старше.

А если вы принимаете сотрудника на не совсем черновую работу, то не стоит брать людей старше пятидесяти лет, потому что у них амбиции не так велики. При этом требования у них высокие, и с подобными сотрудниками может быть тяжело, так как в силу своего возраста они могут пытаться давить на вас своим опытом. Людям старшего возраста не хочется активно вкалывать, выходные проводить за работой или вечерами задерживаться в офисе.

Необходимо смотреть на то, как часто человек меняет работу. Если он делает это раз в три месяца, то здесь явно что-то не так. И если он обвиняет в этом идиотов-начальников, то следующим идиотом будете вы.

Требования для менеджеров по продажам

Требуйте наличие опыта. Если нет опыта работы в продажах, нужна хотя бы практика работы на телефоне в качестве секретаря или в call-центре. Если же у человека нет опыта работы на телефоне, то он не представляет, что его ждет, и, скорее всего, он вам не подойдет.

Как правильно отсекать неподходящих кандидатов и сэкономить время? Обязательно давайте тестовое задание. Как только вам прислали резюме, сразу высылайте в ответ данное задание. Половина отсеется сразу, даже не ответив на ваше письмо.

Примеры тестовых заданий

1. «Напишите своими словами о своем опыте и достижениях. Как ваш опыт может быть полезен нашей компании?» Это очень хорошее задание, так как человек будет писать не по шаблону, более эмоционально, и вы увидите, как он относится к работе.

2. «Изучите наш сайт. Сделайте описание наших продуктов». Такое задание помогает про-

верить исполнительность и внимательность.

3. «Прочитайте следующие пять вопросов. Позвоните на наш номер телефона и ответьте на них на автоответчик». Так вы проверите четкость речи и дикции, убедительность и наличие умственных способностей у кандидата.

Собеседование

Как проводить собеседование? Самый оптимальный вариант — **назначать всем кандидатам одно время,** тем самым вы экономите кучу своего. Приглашая их одновременно, вы создаете эффект толпы, что всегда очень полезно. Вы даете понять, что это вы выбираете — их толпа, а место одно.

Увидев пять-десять других человек, они понимают, что есть конкурс, в компанию попасть непросто. Это меняет отношение людей к будущей работе и к вам как к работодателю в лучшую сторону.

К вам приходят резюме, вы их просеиваете, оставляя половину или треть. Затем назначаете всем кандидатам одно время, они приходят. Вы их встречаете и говорите: «Здравствуйте, мы рады всех вас видеть, ведь персонал — самое важное в компании. Мы очень серьезно относимся к тем, кто будет работать вместе с нами, поэтому из десяти выберем двоих. Будьте готовы, что вам придется пройти конкурсный отбор. Итак, мы будем вызывать вас по одному, чтобы провести первый этап собеседования».

На первом этапе вы **беседуете три-пять минут.** Хорошо проводить его не одному, а с кем-то еще, чтобы мнений было несколько.

После трех-пяти минут беседы говорите спасибо и **отправляете кандидата заполнить несколько анкет.** Зовете следующего. На этом этапе вы отсеиваете тех, кто вам с первого взгляда не понравился. По анкетам проверили грамотность, умение следовать инструкциям, выполнять объемную и трудоемкую работу.

После отсева на первом этапе стоит сымитировать реальную ситуацию. Если выбираете менеджера по продажам, то попросите его прямо сейчас продемонстрировать, как он это делает.

Удержание персонала

Давайте рассмотрим, как удержать тех, кого вы уже наняли. Большинство людей ценят стабильность, и деньги не всегда играют решающую роль. Пусть мало денег, зато постоянно. Вот почему много людей работает в государственных учреждениях, где нет больших денег и перспектив, но есть четкие гарантии. Понятно, что нужно делать, и можно особо не работать.

Для того **чтобы были стабильность и предсказуемость, необходимы штрафы.** Людям, которые ориентированы на подобные ценности, нужны конкретные границы. Тогда появляется иллюзия стабильности. Штрафы нужны, чтобы люди понимали, что можно делать, а чего нельзя. Если нет штрафов, начинается хаос.

Штрафы можно назначать по четко сформулированным инструкциям. Материальные поощрения также возможны — за перевыполнение прописанных планов. Денежное стимулирование нельзя основывать на настроении, а вот нематериальное можно.

Например, комфортное место работы, новое оборудование, участие в перспективном проекте,

удобный график отпуска. Это можно правильно использовать. Получение удобств зачастую куда более значимо, нежели деньги.

К деньгам человек быстро привыкает, через два-три месяца перестанет им радоваться, а комфортное пребывание на работе будет его удерживать. Поощрениями вы подстраиваете персонал под себя.

Если размеры вашей компании позволяют, обязательно необходимо внедрить карьерную лестницу. Она также дает стабильность и понимание, как работает фирма. Люди любят пирамидальную структуру. Тогда сотрудники четко знают, каковы требования, предъявляемые к ним, и что необходимо сделать, чтобы перейти на следующий уровень.

Когда вы создаете такую структуру, **необходимо прописать все инструкции.** И нужно дать понять сотруднику, что если он перешел на новый уровень, то должен всегда соответствовать ему и не расслабляться. Такая структура очень сильно мотивирует людей. Они готовы работать за названия своих должностей, которые для вас ничего не стоят. Идеал должен быть всегда недостижимым. Если у вас четыре позиции и кто-то дорос до самой верхней, нужно дописать

еще две. Пока эта система работает, ее нужно использовать.

Не забывайте и про мотивирование ближнего круга. Это те люди, которым вы доверяете, на которых держится организация. Им следует поручать самые сложные дела. Их вы должны вознаграждать, можно покупкой ноутбука или большого кресла.

Обучение новых сотрудников

Новым сотрудникам необходимо давать специальные вводные задания. Пропишите их в формате четких заданий на каждый день, чтобы сотрудник разобрался, что и как у вас работает. Так он многое поймет сам, что избавит вас от лишних вопросов.

По мере роста компании **нужно внедрять систему наставничества,** когда более опытный специалист обучает менее квалифицированного.

Также необходимы инструкции, где описаны стандартные процессы. Когда у вас все зафиксировано, то квалификация сотрудников не так важна, главное чтобы они были ответственными и следовали описанным инструкциям, шаблонам и скриптам. Это необходимо для того, чтобы бизнес строился не на людях, а на технологиях. Именно поэтому так важно прописать процесс обучения нового сотрудника.

Человек пришел в первый день, ему рассказывают и показывают то и это. Таким же образом прописывается каждый последующий день. На первую неделю выдается папка с заданиями. И через неделю у вас уже есть сотрудник, осве-

домленный в общих чертах о своей работе и деятельности компании.

В инструкциях должно быть указано: кто делает, как делает, кто, как и кого контролирует. Хороши инструкции в картинках — они работают лучше, чем текст.

Нужен также чек-лист, в котором отмечается выполнение шагов, чтобы человек не забыл, что он должен сделать. Можно поручить для начала маленький проект. Не назначайте срок выполнения, пусть сотрудник сам это сделает. Тогда он не сможет обвинить вас, если не уложится к дедлайну. Когда человек успел вовремя, это хороший показатель.

Также очень полезно нанимать сотрудника на выполнение проекта. Допустим, у вас сейчас большая загрузка, и на месяц требуется человек в качестве помощника. А если он себя хорошо проявит, его можно оставить. В рамках проекта вы его проверите, поймете, насколько он грамотен и ответственен, что очень важно.

Вам нужны **стажеры** — самая нудная и неблагодарная работа, но на этой позиции человек обучается. Вы ему платите мало денег, проверяете качества и навыки. И на эту позицию следует постоянно нанимать сотрудников, которых вы

будете обучать и продвигать на более высокие должности.

Так вы растите себе кадры. Сотрудник будет работать стажером два-три месяца, получая минимальную зарплату. Благодаря этому вы снимете простую работу с более квалифицированных работников, сэкономите деньги и обучите новичков.

Инфомаркетинг

Инфомаркетинг — это огромный плацдарм для привлечения новых клиентов, причем в большинстве случаев это абсолютно бесплатно и очень эффективно.

Все, что вам требуется, это немного терпения, огромное количество полезных знаний, умений и навыков в том направлении, в котором вы уже работаете. И, конечно, огромное желание поделиться всем этим с потенциальными клиентами.

Пошаговая инструкция создания информационного продукта

Общаясь с огромным количеством бизнесменов, мы заметили, что очень многие жалуются на то, что потенциальные клиенты устали от рекламы. Им надоело читать листовки, смотреть на вывески и перебирать кучу одинаковых газетных объявлений в поисках того самого, что им нужно.

Именно здесь, когда клиент находится на стадии выбора, вам помогут информационные продукты. Вы можете показать, как принять правильное и выгодное решение. Чтобы вы могли создать качественный инфопродукт и сформировать все в лучшем виде, мы подготовили для вас пошаговую инструкцию.

1. Определите целевую аудиторию.

• Для кого вы делаете информационный продукт?

• Зачем клиенту данная информация и почему он покупает данный продукт?

• Какие проблемы решает информационный продукт и как он повлияет на жизнь клиента?

2. **Определите проблемы клиента.**

• Составьте список проблем, которые возникают у клиента до и после покупки.

• Как это влияет на них?

• Как можно этого избежать?

3. Основываясь на этих данных, составьте **для клиента решебник с практическими советами.** Также это могут быть:

• небольшая брошюра;

• статьи на сайте;

• аудиозапись или видеозапись.

4. **Используйте форму подписки.**

• Меняйте полезную информацию на контактные данные клиента.

• ОБЯЗАТЕЛЬНО! Высылайте по указанным данным полезную информацию и напоминайте о себе и своих услугах. Рекомендуем использовать программу JustClick http://www.justclick.ru/ , которая позволяет настроить автоматическую рассылку.

5. **Создайте серию писем.**

• В каждом письме давайте важный совет.

• В конце каждого письма добавляйте информацию о новых товарах, скидках, акциях.

Правила составления писем:

♦ Письма должны быть от конкретного лица.

♦ Рассказывайте личные истории.

♦ В конце письма подогревайте интерес к следующему.

♦ Обязательно присылайте через рассылку отзывы ваших клиентов.

♦ В конце курса запросите отзыв.

Названия информационных продуктов, которые привлекают внимание:

♦ «Как выбрать…»;

♦ «5 критических ошибок при покупке…»;

♦ «Как сэкономить деньги и нервы при покупке…»;

♦ «5 шагов к идеальному…».

Также хотим добавить, что информация, которую вы предоставляете, должна быть действительно полезна и качественна. Иначе вы просто сами себе выроете яму, так как запись или брошюра с некачественным контентом произведет на потенциального клиента совершенно не тот эффект.

Структура информационной мини-книги в малом и среднем бизнесе

За время нашей деятельности мы сотрудничали со многими предпринимателями из разных сфер деятельности. Это помогло нам накопить достаточный опыт в сфере применения законов инфомаркетинга к различным бизнесам.

На наших тренингах слушатели создавали на основе своих знаний множество различных информационных продуктов для развития отношений с потенциальными клиентами. Вот несколько примеров:

♦ «Как повысить эффективность использования персонала».

♦ «Как правильно выбрать и установить современные окна».

♦ «Как грамотно устроить инженерные сети загородного дома».

Структура, по которой создаются мини-книги, выглядит следующим образом:

1. Вступление.
2. Проблемы:

• составьте список как минимум из десяти про-

блем ваших потенциальных клиентов;

• сделайте описание того, что произойдет, если эти проблемы вообще не решить, и что будет, если их не решить в ближайшее время.

3. Решение:

• Для каждой проблемы опишите несколько решений.

• ВАЖНО! Напишите как минимум одно решение, которое можно применить прямо сейчас и получить результат.

4. Специальное предложение для клиента.

Страница сбора контактов

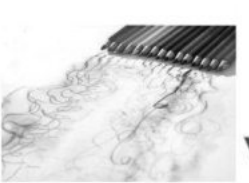
Страница сбора контактов, или, как мы ее чаще называем, **страница захвата,** используется, когда вам необходимо набрать клиентов на определенное мероприятие. И заодно выделить их в отдельный список для дальнейшего общения по выбранной узкой тематике.

Страницу достаточно легко сделать в программе Adobe DreamWeaver и установить на ваш сайт. После этого вы настраиваете на нее форму подписки для регистрации клиентов. Например, через программу JustClick.

В качестве примера хотим предложить вам страницу сбора контактов, которую использовало агентство организации праздников. Чтобы подогреть интерес к своим услугам и продемонстрировать возможности своих специалистов, они провели онлайн-семинар «10 ключевых составляющих креативного мероприятия».

Шаблон 11. Страница сбора контактов

Хотите узнать секреты проведения креативных мероприятий на все случаи жизни?



Зарегистрируйтесь на семинар "10 ключевых составляющих креативного мероприятия"

ПРЯМО СЕЙЧАС

Участие БЕСПЛАТНО

Содержание:

- **#1.** Ключевые правила создания и исполнения креативных идей. Мы разберем с вами пошаговый алгоритм создания и реализации неповторимого мероприятия.
- **#2.** Индивидуальный характер подбора идеи. Как правильно определиться с идеей и с чего начать ее реализацию.
- **#3.** Непредсказуемость и естественность. Мы подробно расскажем, как из простых вещей сделать незабываемое мероприятие, которое запомнится на всю жизнь.
- **#4.** Специальный БОНУС всем участникам

Бесплатная регистрация:

Чтобы зарегистрироваться на онлайн-семинарт, просто введите свое имя и email в форму и нажмите на кнопку "Зарегистрироваться ПРЯМО СЕЙЧАС". Письмо с подробной инструкцией будет выслано на Ваш email.

Ваше имя:

Ваш E-Mail:

Зарегистрироваться прямо сейчас!

Шаблон текста для привлечения внимания потенциальных клиентов

Чтобы привлечь потенциальных клиентов на любое ваше мероприятие, необходимо составить объявление и разместить его на различных специализированных сайтах, тематических порталах и форумах, в социальных сетях и так далее.

Самое главное, чтобы **текст был коротким, интригующим и побуждающим к действию.**

В качестве примера предлагаем вам текст письма, которое применило то же самое агентство организации праздников для раскрутки семинара.

Шаблон 12. Текст для привлечения внимания потенциальных клиентов

> **Вниманию всех безбашено-креативных личностей! 02 августа пройдет единственный и эксклюзивный в своем роде онлайн-семинар "10 ключевых составляющих креативного мероприятия. Участие БЕСПЛАТНО. Регистрируйтесь здесь [ссылка] *ПРЯМО СЕЙЧАС*. Из семинара Вы узнаете ключевые правила создания креативного мероприятия, ряд конкрентых примеров и самое главное пошаговый алгоритм реализации всего этого безумства. Ждем Вас, будет весело**

Запрос обратной связи

После любого мероприятия (живого или в режиме онлайн) вам **необходимо получить от клиентов обратную связь,** чтобы точно понимать, что понравилось, что было лишним, а что и вовсе стоит убрать.

Также отзывы очень хорошо работают, когда вы размещаете предложение о подписке на бесплатный семинар. Очень часто решение принимается во многом благодаря отзывам предыдущих участников.

Шаблон 13. Письма для запроса обратной связи

1.

Здравствуйте, [имя]

На связи компания «…».

Неделю назад Вы подписались на наш обучающий курс «…».

Хотелось бы узнать, есть ли у Вас какие-нибудь вопросы или пожелания?

Можем ли мы Вам чем-нибудь помочь?

С уважением…..

2.

Здравствуйте, [имя]

Неделю назад Вы подписались на наш специальный курс «…».

Для нас очень важно знать Ваше мнение: насколько информация оказалась полезной? Приобрели ли Вы…? Возможно, у Вас есть какие-нибудь пожелания?

Желаем Вам успешного дня.

С уважением…..

Звонок клиенту после подписки на информационный продукт

Чтобы усилить эффект от информационного продукта, вы можете внедрить инструмент «звонок потенциальному клиенту после подписки».

Что это такое?

Спустя примерно один-два часа после оформления подписки на информационный продукт менеджер по продажам перезванивает клиенту. Интересуется, получилось ли скачать курс. Вдобавок к этому можно узнать и о дальнейших намерениях клиента.

Давайте рассмотрим пример. Если взять турагентство, то информационным продуктом здесь могут быть мини-книги или запись семинара на тему «Что необходимо для того, чтобы хорошо провести отпуск». Или более конкретный вариант — «Отпуск на Кубе. Сборник лучших советов».

Компания, рекламируя данные информационные продукты в Интернете через контекстную рекламу, собирает контакты потенциальных клиентов. После подписки им перезванивает

менеджер, уточняет все данные о скачивании и задает уточняющие вопросы о потенциальном интересе к поездке, о сроках, интересующем туре, рассказывает о специальных предложениях и так далее.

Мы рекомендуем вам вменить в обязанность менеджерам по продажам раз в час проверять базу подписчиков и обзванивать тех, кто недавно подписался. Использовать можно вахтовый метод, то есть сегодня подписку контролирует один, завтра другой и так далее.

Шаблон 14. Скрипт телефонного разговора менеджера по продажам с клиентом после подписки на информационный продукт

– Здравствуйте [имя]. Меня зовут…, компания «…». Вам удобно сейчас говорить?

– Здравствуйте, да, могу. Что вы хотели?

– Буквально час назад вы подписались на наш специальный курс «…». Все верно?

– Да, подписался.

– Скажите, пожалуйста, все ли хорошо? Получили ли вы материалы?

Может быть, я могу чем-нибудь вам помочь?

(Ответ клиента.)

– Хорошо, подскажите, пожалуйста, я так предполагаю, вы планируете совершить покупку…?

– Да, все верно.

– Скажите, пожалуйста, какие параметры для вас наиболее значимы при покупке и при выборе компании? Для нас очень важно знать это, чтобы постоянно совершенствовать свою работу.

(Ответ клиента.)

– Хорошо, большое спасибо за то, что уделили мне внимание. Желаем вам успехов!

– До свидания.

Письма для совершения первой продажи

За время своей деятельности мы заметили, что для многих предпринимателей существует огромная и, пожалуй, **главная проблема — совершить первую продажу.** Они делают активные звонки, встречи, рекламируются через разные источники. В итоге первая продажа наконец-то случается, и бизнес начинает плавный рост.

Но какой ценой это достигнуто? Мы хотим предложить вам более простой, чем общеизвестные, но не менее эффективный метод совершения первой продажи.

Это методика настраивания автопродаж на вашем сайте через рассылку. Как она работает?

После подписки на ваш инфопродукт по определенной тематике клиент попадает в рассылку, после чего ему отправляются письма с полезным контентом. В рамках данной рассылки вы также можете отправлять продающие письма, которые подтолкнут клиента к совершению покупки в ближайшее время.

Давайте рассмотрим данную стратегию более

детально.

Представьте, что ваша **информационная рассылка состоит из пяти полезных писем.** Потенциальный клиент подписывается на нее, получает пять полезных писем, а далее идут письма следующей тематики:

1. Тема «Помогите, пожалуйста, разобраться». В этом письме вы задаете клиенту вопрос о том, почему он до сих пор не произвел заказ. Возможно, этому есть объективная причина? Ведь он достаточно давно подписан на ваш курс…

2. После на специальной странице клиент пишет свой ответ, вы анализируете ответы всех клиентов и выводите топ-3. Через день после первого письма вы отправляете письмо с темой «Только в этом причина?», в котором приводите список топовых причин и показываете выгоды вашего товара.

3. В следующем письме, которое отправляется еще через день, вы пишете о возможности купить товар, который интересует клиента, со скидкой, но в течение определенного периода времени (очень хорошо работает срок в 36 часов).

4. И последнее письмо вы отправляете также через день с напоминанием, что осталось 12 часов до конца специального предложения, и

другой такой возможности не будет.

Это отличный способ конвертировать потенциальных клиентов в реальных, причем абсолютно автоматически. Система автопродаж настраивается с помощью программы Just Click. Никто не говорит, что настройка, наладка и дальнейшая корректировка — это несложный и быстрый процесс, но если вы все это сделаете, результаты не заставят себя долго ждать.

Чтобы вам было легче, мы предлагаем вам воспользоваться уже имеющимися шаблонами (см. шаблон 15). Вам остается только вставить наименование товара.

Шаблон 15. Серия писем для совершения первой продажи

> **[Имя], помогите разобраться, пожалуйста**
>
> Здравствуйте, [имя]! Сегодня мы просматривали статистику в нашем интернет-магазине и заметили, что Вы достаточно давно читаете наши материалы на тему «…». Нам очень интересно, насколько у Вас получилось внедрить описанные стратегии и техники в свою жизнь? Также мы заметили, что Вас нет в списке

наших клиентов, которые приобрели… [товар, связанный с бесплатным материалом], и нам стало интересно, почему. Что мешает Вам приобрести данный товар?

♦ Что-то не устраивает в наших продуктах?

♦ Слишком высокая цена?

♦ Может быть, Вы уже успели приобрести данную продукцию?

♦ Или что-то еще?

Расскажите, пожалуйста, в чем истинная причина того, что Вы пока не стали нашим клиентом.

P.S. Свой ответ напишите, пожалуйста, в комментариях к записи [ссылка]

_____
_____

_____
_____

Только в этом причина?

Здравствуйте, [имя]!

На днях мы отправили письмо всем, кто интересовался вопросом…, но до сих пор не приобрел [наименование товара]. Мы обнаружили, что для большинства основ-

ным барьером является цена. В последнее время мы думаем над увеличением цены, так как знаем, какую ценность получают наши клиенты и что приносит им сотрудничество с нами. Вот, кстати, один из недавних отзывов:

(Отзыв клиента)

Второе место – это то, что кто-то просто решил отложить покупку до лучших времен. Но, как известно, такие времена наступают либо слишком поздно, либо вообще никогда.

Мы решили внять многочисленным просьбам и пойти Вам навстречу.

Уже завтра у Вас будет уникальная возможность приобрести… [наименование товара] с сумасшедшей скидкой…. Лучшего времени и такой большой скидки просто не будет. Сэкономленные деньги… [сумма] вы сможете потратить на…

P.S. Предложение будет актуально в течение 36 часов и может закончиться в любой момент, так как количество товара не безгранично! Завтра мы пришлем вам специальную ссылку.

Успехов!

_____
_____

_____
_____

[Наименование товара] со скидкой…! НО только 36 часов!

Здравствуйте, [имя]! Долго рассказывать не будем, Вы и так все знаете. Настало время действовать и использовать свой шанс!

Сейчас у Вас есть возможность приобрести… со скидкой…

Чтобы приобрести данный товар, перейдите по ссылке… и оформите заказ, пока он есть в наличии.

Используйте свой шанс! Такого больше не будет!

P.S. Данная акция действует только в течение ближайших 36 часов!

Успехов!

_____
_____

_____
_____

До окончания акции осталось менее 12 часов!

Здравствуйте, [имя]!

Если Вы еще не решились приобрести… [наименование товара] на условиях акции, которая закончится уже совсем скоро, то рекомендуем сделать это сейчас!

(Ссылка)

Мы не собираемся писать долгих писем и уговаривать Вас что-то купить. Эту акцию мы сделали специально для тех, кто уже знает, что ему нужен данный продукт, и для тех, кто привык действовать и быстро принимать решения.

Больше напоминать про акцию мы не будем. Если Вы используете эту возможность, то уже в ближайшее время сможете насладиться новой покупкой. Если не используете, то эта возможность уже к Вам не вернется.

Успехов!

Специальный подарок для наших читателей – бесплатный видеокурс «MiniMBA: продажи»

Если вы давно мечтали пройти курс MBA, но вас отпугивала безумная цена этого курса — заплатить десять-двадцать-пятьдесят тысяч долларов может отнюдь не каждый, — то сейчас у вас есть шанс.

Николай Мрочковский с Андреем Парабеллумом (http:// infobusiness2.ru/) провели серию семинаров по основным дисциплинам курса **MiniMBA:**

№ 1. Продажи (данный блок наши читатели могут получить совершенно бесплатно).

№ 2. Маркетинг и реклама.

№ 3. HR и управление персоналом.

№ 4. Личная эффективность в бизнесе.

№ 5. Управление проектами.

№ 6. Стратегический менеджмент.

Семинары исключительно практические — с минимумом теории и максимумом конкретных рабочих фишек, тактик и стратегий. То, что необходимо менеджерам и руководителям компаний

в повседневной работе.

Важно! Наша программа ориентирована на малый и средний бизнес. Мы абсолютно уверены, что четыре пятых знаний, преподаваемых в стандартных программах MBA и рассчитанных на крупные компании, совершенно неприменимы в малом и среднем бизнесе.

И тратить драгоценное время и деньги на то, чтобы изучить макроэкономику и тонкости финансового управления холдингом, мало кто может себе позволить. В первую очередь необходимо решать самые насущные проблемы.

Поэтому мы не претендуем, что за короткий семинар вы будете знать столько же, сколько выпускники стандартной программы MBA, которые учатся два года. Однако гарантируем, что дадим вам огромное количество практических инструментов для применения ПРЯМО СЕЙЧАС в вашем конкретном бизнесе.

Пройти курс «MiniMBA: Продажи»
совершенно бесплатно
http: //mba4free. ru

Заключение

Надеемся, что, изучив нашу книгу, вы поняли, что следует делать, чтобы увеличить продажи в своей компании, и уже начали работу по совершенствованию бизнес-процессов и устранению недостатков с помощью рабочих стратегий и шаблонов, которые мы вам показали.

Если вы начнете применять в повседневной работе хотя бы 20 % того, что узнали, то гарантированно добьетесь значительного роста продаж.

Но помните: очень легко просто распечатать какой-нибудь из описанных шаблонов, дать сотруднику и сказать: «Работай по нему». На порядок сложнее внедрить данный шаблон, контролировать его заполнение и постоянно корректировать выполнение всех задач.

Но мы верим, что у вас это получится!

Выдержка, нацеленность на результат и постоянное совершенствование — вот качества, которые отличают успешных бизнесменов от обычных предпринимателей.

Искренне желаем успехов вам и вашему бизнесу!

Николай Мрочковский, Сергей Сташков
www.ultrasales.ru

P. S. Будем очень благодарны вам за отзыв. Понравилась ли книга? Получили ли вы то, что ожидали?

Напишите нам на адрес vip@financel.ru.

P. P. S. Технологии развития бизнеса постоянно изменяются, что-то остается в истории, что-то совершенствуется, а что-то появляется. Обо всех новостях, новых стратегиях и техниках ведения бизнеса вы всегда можете узнать на нашем сайте http://ultrasales.ru /.

Что делать, если нужна помощь в реализации и внедрении стратегий из этой книги?

Мы не раз наблюдали ситуации, когда владельцы или руководители компаний осознавали, что настало время перемен, что пора действовать и развивать бизнес. И при этом они не понимали, с чего начать. Не видели, кто из их коллег готов взять на себя груз ответственности за воплощение задуманного. Не знали, с чего именно необходимо начать изменения. Не могли точно сформулировать и передать своим сотрудникам дух грядущих изменений.

Поверьте, мы знаем о подобных ситуациях не понаслышке, потому что имели опыт работы с бизнесменами из разных сфер деятельности с абсолютно такими же проблемами.

К нам часто обращаются с просьбами помочь вывести компанию на новый уровень, сделать так, чтобы не владелец работал на бизнес, а бизнес на владельца. И нам очень приятно, что в процессе кропотливой совместной работы мы получаем ожидаемые результаты.

За время нашей деятельности мы доказали эффективность описанных стратегий в ряде бизнес-направлений:

- ♦ розничные продажи;
- ♦ продажа строительных материалов;
- ♦ продажа программного обеспечения;
- ♦ продажа товаров через Интернет;
- ♦ и многих-многих других.

Мы совместно со своей командой долго работали над тем, чтобы составить пошаговый цикл внедрения всех описанных в этой книге инструментов. И теперь мы готовы сделать это и для вашего бизнеса.

Наших специалистов объединяет два основных качества:

- ♦ они всегда нацелены на результат;
- ♦ каждый из них имеет опыт реализации, развития и постоянного совершенствования собственного проекта.

Мы всегда открыты для сотрудничества и готовы предложить вам целый набор услуг — от ведения локальных проектов до системной реорганизации компании.

Мы можем помочь вам в следующих вопросах:

- ♦ создание плана удвоения продаж;
- ♦ построение отдел продаж;

♦ проведение аудита системы продаж;

♦ прописывание скриптов и регламентов отдела продаж;

♦ разработка маркетинговых материалов;

♦ выстраивание бизнес-процессов;

♦ проведение корпоративных тренингов;

♦ выведение бизнеса на автопилот.

Если вы нацелены на практический результат, будем рады видеть вас в числе наших клиентов.

По всем вопросам пишите на электронную почту vip@financel.ru.

Дополнительный секретный подарок

Уважаемый читатель!

Если, прочтя эту книгу, вы извлекли для себя полезные мысли и идеи для вашего бизнеса и готовы написать об этом несколько строк, то у нас для вас есть специальный секретный подарок.

Мы не сообщаем заранее, что именно, сохраним интригу, но подарок будет действительно очень приятный и ценный.

Условие получения подарка просто:

1. Оставьте отзыв о нашей книге на странице книги на www.OZON.ru (можете найти ее по названию или фамилии авторов).

2. Пришлите нам скриншот экрана с вашим отзывом на vip@financel.ru с темой «Отзыв о книге».

3. После этого вы получите от нас подарок. Обещаем, он вам понравится!