

Радмило Лукич

**УПРАВЛЕНИЕ
ОТДЕЛОМ
ПРОДАЖ**

*инструменты
эффективного
менеджера*



Лукич Р.

Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера — М.: ООО “Издательство “Добрая книга”, 2004. — 336 с.

ISBN 5-98124-028-8

Эта книга – набор практических инструментов для менеджера по продажам, желающего развивать и совершенствовать свои навыки управления продажами. В книгу вошли практические методики, технологии, приемы работы и документы, которые можно немедленно использовать в работе отдела продаж, добиваясь значительных результатов. Это виртуальный набор реальных инструментов, которые можно «извлекать» из книги по мере необходимости и использовать в вашем бизнесе для решения различных задач, будь то заключение конкретных сделок, увеличение объемов продаж компании, совершенствование отдельных бизнес-процессов в работе отдела продаж, работа с персоналом или с информацией.

Отдельные главы книги посвящены таким вопросам, как аудит работы отдела продаж, построение новой модели продаж, методики прогнозирования продаж и планирования сбыта, работа с ключевыми клиентами, системы материальная мотивации продавцов и принципы эффективной организации работы отдела продаж в компании.



Издательство “ДОБРАЯ КНИГА”

Телефон для оптовых покупателей: (095) 200-20-78.

Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы [http:// www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Радмило Лукич, 2002.

© ООО “Издательство “Добрая книга”, 2004, — оформление.

Сделано в России.

ISBN 5-98124-028-8

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора	13
------------------	-----------

Глава I

Аудит работы отделов маркетинга и продаж	19
---	-----------

Введение	21
----------	----

Подход	22
--------	----

Что включает в себя аудит модели продаж	23
---	----

С чего начинать?	25
------------------	----

Начало работы по аудиту компании	25
----------------------------------	----

Аудит модели продаж	27
---------------------	----

Отдел продаж, интегрированный в компанию	31
--	----

Глава II

Построение новой модели продаж в компании	39
--	-----------

Процесс построения модели продаж для компании	45
---	----

Глава III

Прогнозирование продаж	49
-------------------------------	-----------

1. Кому нужен прогноз продаж (и кому, к сожалению, не нужен)	51
--	----

2. Для чего нужен прогноз продаж — смысл и польза	54
---	----

3. Изменяемые параметры прогноза продаж	58
---	----

4. Варианты прогноза продаж	60
-----------------------------	----

5. Принципы внедрения системы прогнозирования продаж	62
--	----

6. Контроль над прогнозом	67
---------------------------	----

7. Кейсы и упражнения	69
-----------------------	----

Заключение	85
------------	----

<i>Глава IV</i>	
Планирование сбыта	91
Анализ статистических данных по продажам	93
Годовой план продаж и квоты	96
Заключение	104
Пример годового плана продаж	106
<i>Глава V</i>	
Работа с ключевыми клиентами	111
Определение ключевых клиентов	113
Организация работы с ключевыми клиентами	115
Сведения о ключевом клиенте	116
Заключение	120
<i>Глава VI</i>	
Материальная мотивация продавцов неиспользованный ресурс	143
1. Вводное слово	145
2. С чего начинать	149
3. Как менеджер по продажам должен относиться к контракту по материальной мотивации	150
4. Контракт по материальной мотивации (КММ)	152
5. Формальные вопросы	164
6. Материальная мотивация руководителя отдела продаж и менеджеров высшего звена	165
7. Как КММ меняется из года в год	166
8. Переход с одной системы мотивации на другую	168
<i>Глава VII</i>	
10 секретов успешных продаж: в чем разница между лучшими и средними результатами	171
Секрет № 1	
Ты должен продать только одну вещь: свой статус	174

Секрет № 2

Ты должен донести до клиента простую правду:
тебе очень выгодно работать честно 177

Секрет № 3

Ты должен продавать тогда, когда надо,
а не все время 180

Секрет № 4

Ты должен заняться сначала внутренними
продажами, а потом продажами товаров
и услуг клиентам 183

Секрет № 5

Ты должен сделать так, чтобы клиент
не мог сравнивать тебя с другими 186

Секрет № 6

Ты должен понимать, чего клиент боится 189

Секрет № 7

Ты должен управлять ожиданиями клиента 193

Секрет № 8

Ты должен освоить азы управления проектами 196

Секрет № 9

Ты должен работать и больше, и по-другому 200

Секрет № 10

Суровое озабоченное лицо не единственный
признак твоего профессионализма: улыбайся! 204

Глава VIII

Управление персоналом отдела продаж 209

Эффективное отборочное собеседование 211

Должностные инструкции 213

Что такое “компетентность”? 215

Типовые критерии компетентности 216

Создание “портрета” кандидата на должность
на основании его компетентности 218

Планирование и подготовка собеседования 220

Структура собеседования 221

Три составные части успешного собеседования	223
Варианты построения собеседования	224
Ведение собеседования: тактика	232
Фактическая методика собеседования	236
Как создать успешную команду	246
Как делать эффективные замечания	269

Глава IX

**Коучинг в работе руководителя
отдела продаж 281**

Руководитель как наставник: пять ролей тренера	283
Как найти тренера, который вам поможет	301

Глава X

Лучшие книги по продажам и маркетингу 317

Об авторе 331

33 ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

Инструмент 1	
СТРУКТУРА ПИСЬМА ДИЛЕРУ (КЛЮЧЕВОМУ КЛИЕНТУ)	28
Инструмент 2	
АНКЕТА ДЛЯ АУДИТА МОДЕЛИ ПРОДАЖ В КОМПАНИИ	29
Инструмент № 3	
ЦИКЛ АДАПТАЦИИ ПРОДУКТА К РЫНКУ	48
Инструмент № 4	
ФОРМА ПРОГНОЗА, КОТОРУЮ ИНДИВИДУАЛЬНО ЗАПОЛНЯЕТ КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР	86
Инструмент № 5	
РАСШИРЕННЫЙ ПРОГНОЗ ПРОДАЖ ПО ПРОДАВЦАМ И ДЕПАРТАМЕНТАМ	87
Инструмент № 6	
КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ПО ПРОГНОЗУ ПРОДАЖ	88
Инструмент № 7	
ПРИВЯЗКА ВЕРОЯТНОСТИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ К КОНКРЕТНЫМ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМ	89
Инструмент № 8	
ЭТАПЫ, НА КОТОРЫХ НАХОДИТСЯ КЛИЕНТ В ЦИКЛЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	122
Инструмент № 9	
СТРАТЕГИЯ ВХОДА К КЛЮЧЕВОМУ КЛИЕНТУ ЧЕРЕЗ ЦЕПОЧКУ ЛЮДЕЙ	123
Инструмент № 10	
КАК ВЛИЯТЬ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ СДЕЛКИ	124
Инструмент № 11	
РЕАКЦИЯ КЛИЕНТА НА ПОВЕДЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА ПО РАБОТЕ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ	125
Инструмент № 12	
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГПР (ГРУППА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ)	126
Инструмент № 13	
ТИПОВАЯ ФОРМА ОТЧЕТА О ВСТРЕЧЕ	127
Инструмент № 14	
МИНИ-ДОСЬЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОГО КЛИЕНТА (ТИПОВАЯ ФОРМА)	128
Инструмент № 15	
МИНИ-ДОСЬЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОГО КЛИЕНТА (ВАРИАНТ 2)	133
Инструмент № 16	
ПИСЬМО ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ КЛИЕНТУ	138

Инструмент № 17	
РИСК ПРИ ЗАКУПКЕ И СПОСОБЫ УМЕНЬШИТЬ ЕГО	139
Инструмент № 18	
СХЕМА ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ С ПРЕТЕНЗИЯМИ	142
Инструмент № 19	
МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПРОДАВЦОВ: СХЕМА “АКСЕЛЕРАТОРА”	157
Инструмент № 20	
МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПРОДАВЦОВ: БОНУСЫ	160
Инструмент № 21	
МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПРОДАВЦОВ: КОМАНДНЫЕ ПРОЦЕНТЫ	161
Инструмент № 22	
МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПРОДАВЦОВ: БИЗНЕС-ЦЕЛИ	162
Инструмент № 23	
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ (ТИПОВАЯ ФОРМА И СТРУКТУРА)	214
Инструмент № 24	
ПРИМЕНЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПО ЛИКЕРТУ В УПРАВЛЕНИИ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ	240
Инструмент № 25	
СМЕНА ПАРАДИГМЫ И ПЕРЕОЦЕНКА ЦЕННОСТЕЙ	244
Инструмент № 26	
ШКАЛА ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ ФРЕДЕРИКА ГЕРЦБЕРГА	245
Инструмент № 27	
АНКЕТА ДЛЯ АНАЛИЗА КОМАНДНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ	262
Инструмент № 28	
КАК ДЕЛАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ	268
Инструмент № 29	
НАВЫКИ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ ХОРОШО СЛУШАТЬ ДРУГИХ	272
Инструмент № 30	
МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ: ОБРАЗЕЦ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ	274
Инструмент № 31	
ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ	306
Инструмент № 32	
ШЕСТЬ ЗАКОНОВ УСПЕШНОГО ЛИДЕРСТВА ПО ДЖЕКУ УЭЛЧУ	308
Инструмент № 33	
ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ: МОДЕЛЬ “7 С”	309

От автора

Эта книга задумывалась как набор практических инструментов для менеджера, работающего в продажах. Она составлена по материалам многочисленных тренингов, которые автор проводил в течение многих лет в самых разных российских компаниях, поэтому это книга-конспект, своеобразное “методическое пособие” для профессионалов, желающих совершенствовать работу своей компании и собственные навыки управления продажами. В книгу вошли практические методики, технологии, приемы работы и документы, которые можно немедленно использовать в работе отдела продаж, добиваясь с помощью этих инструментов конкретных и ощутимых результатов. Это виртуальный набор реальных инструментов, которые можно “извлекать” из книги по мере необходимости и использовать в вашем бизнесе для решения встающих перед вами задач, — поэтому совсем не обязательно читать эту книгу “от корки до корки”.

Принцип инструментария заложен в саму структуру книги: кроме отдельных глав, в тексте книги в виде отдельных фрагментов, отмеченных таким значком

“инструменты эффективного менеджера”



вы найдете различные приемы, методики и законченные решения, которые можно взять за основу и немедленно использовать в работе, — и ничего лишнего. И, что наиболее важно, эти инструменты, эффективность которых подтверждена многолетней практикой моей работы, позволят вам немедленно улучшить результаты вашей работы в различных направлениях, будь то заключение конкрет-

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

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

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

Глава III: Прогнозирование продаж. Полагаете, что нет ничего более абсурдного, чем прогнозировать продажи? Ошибаетесь. Настоящие профессионалы превращают продажи в плановый предсказуемый процесс, инициируя заказы клиентов, а не просто реагируя на их поведение. Как это делать, как составлять точные прогнозы и на их основе планировать работу отдела продаж, как внедрять систему прогнозирования продаж в компании, вы узнаете в этой

главе. Вооружитесь калькулятором — здесь будут кейсы, много цифр и расчетов. В качестве прилагаемых инструментов — формы и бланки для составления прогнозов.

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

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

Глава VI: Материальная мотивация продавцов: неиспользованный ресурс. Правильно построенная система материальной мотивации продавцов дает руководителю отдела продаж возможность оптимизировать работу команды продавцов, согласовав ее с целями работы компании. Материальная мотивация — мощное оружие, но, по непонятным причинам, используется крайне редко и весьма неудачно. В этой главе мы вместе с вами построим адекватную систему материальной мотивации продавцов с учетом специфики вашего бизнеса, используя разнообразные

инструменты стимулирования и схемы вознаграждения и премирования сотрудников.

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

Глава VIII: Управление персоналом отдела продаж. Один в поле не воин. Положив в основу своей работы верные принципы, перейдем к нелегкой задаче построения идеального коллектива, руками которого руководитель отдела продаж будет добиваться поставленных целей. В этой главе мы рассмотрим ключевые рабочие моменты и задачи, с которыми сталкивается руководитель: отбор сотрудников, оценка деловых качеств (компетентности) кандидатов, использование различных систем мотивации для управления персоналом, создание успешной команды, правильная постановка задач для сотрудников, диагностика отношений в команде и совершенствование командной работы, — вплоть до рекомендаций по составлению должностных инструкций и налаживанию эффективных коммуникаций между членами рабочей группы.

Глава IX: Коучинг в работе руководителя отдела продаж.

Итак, в отделе продаж руководителем создана и успешно работает команда единомышленников. Можно ли на этом успокоиться? Вовсе нет. Мир не стоит на месте, и любой менеджер, как говорила Алиса в Стране чудес, должен все время очень быстро бежать, чтобы остаться на одном месте. Это означает, что любой сотрудник компании должен постоянно учиться и совершенствоваться, чтобы в конкурентной борьбе компания могла, как минимум, остаться на рынке, то есть могла бы выжить. Постоянный процесс обучения и развития сотрудников организации, в былые времена называвшийся “наставничеством”, ныне обозначается модным словом “коучинг” (от английского *coach* – тренер). Девятая глава посвящена приемам и технологиям, которыми может воспользоваться руководитель для организации коучинга *внутреннего* (то есть силами самой компании) и *внешнего* (с использованием услуг приглашенных тренеров и консультантов).

Завершающая книгу **глава X, “Лучшие книги по продажам и маркетингу”**, содержит перечень ресурсов, которые я рекомендовал бы использовать каждому профессионалу, работающему в продажах. Список отобранных мною книг не претендует на полноту охвата предмета, но включает работы авторов, разработавших в последние годы важные фундаментальные концепции и прикладные методики работы для специалистов по продажам и маркетингу. Знание этих концепций и приемов, безусловно, станет вашим важнейшим конкурентным преимуществом.

Радмило Лукич

Глава I

АУДИТ РАБОТЫ ОТДЕЛОВ МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ



Введение

Каждый из нас знаком с работой консалтинговых компаний, чьей специализацией является финансовый аудит. Это нужно, это полезно, это взгляд со стороны независимых экспертов, которые в своей работе руководствуются общепринятыми Международными правилами бухучета (GAAP) либо другими более или менее понятными и проверенными принципами. Попытки заняться тем же самым в области маркетинга и продаж пока редки. Причины следующие: в управлении продажами нет таких же общепринятых правил, многое из того, что делается, делается интуитивно, — потому что это делают конкуренты, потому что так делали в прошлом году... Мотивы есть, только логики и измеряемости крайне мало. И это не специфика России либо другого региона, так везде. В США в начале 90-х гг. на рекламу тратили порядка 150 млрд долл., но измерять ее эффективность брались немногие, редко кто из маркетологов умел обосновать такие затраты перед руководителями компаний.

Все вышесказанное правда, но было бы неправдой утверждать, что я знаю лекарство от любых проблем. Могу лишь подсказать, как предпринять квалифицированную попытку провести аудит маркетинга и продаж вашей компании. Не думаю, что кто-либо может сделать это без вашего полного участия и без четкого разделения прав и ответственности между вами и консультантом.

Подход

Аудит проводится в тесном сотрудничестве консультантом, топ-менеджментом и сотрудниками отделов маркетинга и продаж. Все начинается с того, что совместно определяется объем работ и составляется описание проекта (аудит модели маркетинга и продаж — это пока еще не типовая процедура, а просто проект) с распределением ролей, прав, обязанностей, сроков, бюджета, всех участников и заинтересованных сторон (Stakeholders) и “покровителя проекта” из числа топ-менеджеров (Executive Sponsor). Отдельно определяется, что должно быть на выходе, т. е. что должно появиться в результате проведенной работы по каждому этапу отдельно (Deliverables). Выяснив это, начинается сбор данных и серия интервью, как с сотрудниками, так и с клиентами, поставщиками и партнерами. После этого появляются первые результаты в формате аудита, обзора того, что было. Но вы, конечно, на этом не останавливаетесь. Отчеты должны содержать и рекомендации на будущее.

Дальнейшие рекомендации не претендуют на то, чтобы стать исчерпывающим руководством, но смогут помочь вам в выработке стратегии дальнейших действий. Цель данного материала в том, чтобы заинтересованные лица, потратив минимум времени, решили, стоит ли этим заняться или нет.

Что включает в себя аудит модели продаж

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

- Для разминки можно и нужно провести некоторые тесты и упражнения. Существуют тесты, которые помогают определить положение дел в компании в области маркетинга. Также рекомендуется сделать SWOT-анализ, анализ конкурирующих сил (5 сил Портера) и другие исследования позиционирования компании на рынке и т. п. Все это поможет вовлечь участников в процесс и понять, с чего следует начинать.
- Проанализируйте факторы, оказавшие самое большое влияние на бизнес компании в прошлом году. Сюрпризы рынка, действия конкурентов, изменения, что ожидали и что произошло — это перечень критических факторов успеха и основных источников угроз в прошлом.
- Проанализируйте поведение покупателей — их лояльность, чем они довольны и недовольны, их ожидания и опасения, желательно все это в сравнении с конкурентами. Это одна четвертая анализа, который проводится в рамках Системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard — BSC). Необходимо рассмотреть и то, как эти факторы отражены в вашей системе управления отношениями с клиентами (CRM).
- Выясните, насколько цели в области маркетинга и продаж за прошедший период были четкими, измеря-



емыми, реалистичными, ограниченными во времени; содержат ли ваши планы такие ключевые слова, как целевой объем продаж, привязанность инвестиций (реклама и т. п.) к результату, возврат на вложенный капитал, прибыль и т. п. Какое планирование в прошлом было доминирующим — сверху вниз или снизу вверх? Может компания позволить себе инвестиционный рост или она решила (или вынуждена) расти органически? Разделены ли целевые группы потребителей? Как выглядят факты по отношению к планам и прогнозам?

- ⇒ Уточните, кто в компании занимается маркетингом и продажами, “продали” ли маркетологи и продавцы свои идеи и себя внутри собственной компании. От чего и от кого на самом деле зависит успех компании и включены ли эти люди в проект?
- ⇒ Посмотрите, как выглядит система принятия решений в области маркетинга и продаж. Кто участвует, что принимается в расчет, есть ли возможность протестировать ключевые предположения? Сколько вариантов рассматривается (и по каким параметрам) при принятии важных решений, таких, как ценообразование?
- ⇒ Оцените предпринятые компанией действия в области рекламы, PR, стимулирования продаж (например, кампании по предоставлению сезонных скидок), спонсорство и прочее.
- ⇒ Проанализируйте существующие методики и бизнес-процедуры в продажах (должностные инструкции, планы, прогнозы, работа с ключевыми клиентами и т. д.). Основные этапы такого анализа — обзор, оценка, ревизия, план по внедрению нового.

С чего начинать?



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

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

В качестве примера того, как можно начать данную работу, приведу случай из практики — как я обычно веду подобные проекты, как и по какому плану ведется моя работа с компанией-клиентом и на каких принципах она строится.

Начало работы по аудиту компании

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

-  Краткое (по сути) описание работы отделов продаж и маркетинга на сегодняшний день.
-  Должностные инструкции продавцов.

- Описание схем мотивации продавцов (методики расчета и начисления премий или комиссионных за сделки).
- Типовой вариант отчета по встрече продавца с клиентом.
- План продаж до конца текущего года.
- Маркетинговые планы компании.
- Модель продаж, принятая в компании и принципы разделения работы между продавцами (территория, список клиентов...).
- Описание самых крупных сделок, над которыми продавцы работают на данный момент.
- Система планирования времени и работы продавцов.
- Система прогнозирования результатов продаж и другие виды корпоративной отчетности (как часто предоставляются, в какой форме и др.)

Одним словом, я прошу предоставить мне все те бумаги, которые есть и приготовиться к разговору о том, что не прописано в документах, а происходит “само собой”.

2. Если перечисленного выше у вас нет в письменном виде, то следует поговорить об этом при встрече. Моя задача не критиковать, а помочь, так что, если чего-то нет на данный момент, я предлагаю это сделать.

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

4. По результатам аудита проводятся еще несколько рабочих встреч с руководством компании, чтобы не оставлять заказчика наедине с бумагой и готовыми рецептами. Мне интересно, чтобы компания получила в итоге результат, а не отчет.

Аудит модели продаж

Аудит модели продаж может быть внешним и внутренним. Его цель — выявление сильных и слабых сторон отдела продаж компании. В идеале он станет постоянным процессом мониторинга состояния отдела продаж, выходя за рамки разовой акции. Но прежде давайте спросим себя: а стоит ли вообще что-то менять в модели продаж вашей компании? Ответить с ходу сложно, но, похоже, что отвечать надо. Следующие соображения могут послужить косвенным доказательством того, что изменения действительно нужны:

1. Вас не устраивают доходы компании.
2. Ваша компания не представлена в тех сегментах рынка, на которых конкуренты неплохо зарабатывают (например, вы не работаете с крупными клиентами, так как не умеете или работать с ними у вас некому).
3. Ваши показатели, такие, как доход на сотрудника (либо на продавца), меньше, чем у конкурентов, т. е. меньше “стандарта по отрасли”.
4. Вы не обучаете своих сотрудников. Не стоит рассчитывать на то, что ваши самоучки смогут выиграть у тех, кого систематически и регулярно обучают. Здесь “стандарт по отрасли” (например, при обучении сотрудников отделов продаж в IT — индустрии) — это 14 дней обучения в год с отрывом от производства.
5. Продажи, как вид деятельности, находятся в вашей фирме не на приоритетном месте. Если это так, то, похоже, что ваш клиент тоже не находится у вас на первом месте. Вы глубоко заблуждаетесь, если считаете, что так можно

добиться успеха. Можно смело утверждать, что очень скоро вы займете среди своих конкурентов то место, которое у вас занимает клиент.

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



ИНСТРУМЕНТЫ
ЭФФЕКТИВНОГО
МЕНЕДЖЕРА

ИНСТРУМЕНТ 1
**СТРУКТУРА ПИСЬМА
ДИЛЕРУ (КЛЮЧЕВОМУ КЛИЕНТУ)**

ФОРМАЛЬНАЯ ЧАСТЬ: поблагодарить за сотрудничество, привести результаты в цифрах и в динамике, дать комментарий.

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ: Формулируем мотивы обращения: мы хотим расти, мы играем в команде, нам интересно ваше мнение.

Нам крайне важно заранее понимать ваши потребности и, согласно этому, задействовать соответствующие ресурсы, вместо того, чтобы потерять контакт и “блуждать в потемках”.

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

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



1. Описана ли ваша модель продаж в терминах конкретных процедур и методик? Осмыслены и внедрены ли у вас такие бизнес-процессы, как планирование, прогнозирование, отчетность?
2. Существуют ли описание компетенций, должностные инструкции, схема взаимодействия для продавцов? Всем ли они понятны? Применяются ли они? Не заложены ли в них противоречия?
3. Всем ли заинтересованным лицам понятна схема оплаты работы продавцов? Могут ли ваши продавцы сами посчитать свои доходы на основе своих результатов? Каково соотношение постоянной и переменной частей их доходов?
4. Помимо классических стимулирующих факторов (проценты от выручки), какие еще схемы мотивации вы применяете?
5. Какова текучесть кадров в вашем отделе продаж? Может, ваша система привлекает “середнячков” и отпугивает “ярких” продавцов?
6. Насколько отличаются результаты ваших лучших и худших продавцов?
7. Вам все равно, на кого из ваших продавцов попадет потенциальный крупный клиент, позвонивший в вашу компанию?
8. Какова ваша оценка профессиональных навыков ваших продавцов по части ведения крупных клиентов, переговоров, презентаций, организации эффективных встреч и т. д.?
9. Насколько “прозрачна” для вас работа ваших продавцов? С кем они работают? Есть ли пробелы и ошибки?
10. Обучаете ли вы своих продавцов? Выделены ли на это деньги? Вправе ли вы ожидать от них много, давая мало?
11. Какова выручка в расчете на одного продавца, работающего в вашей фирме? Как это соотносится со средними показателями по вашей отрасли?
12. Как вы разделяете работу ваших продавцов по регионам, продуктам, клиентам?
13. Ваши продавцы только “продают” или вынуждены заниматься еще и логистикой, и финансами, и техническими вопросами?
14. Сколько времени вы лично, как руководитель, посвящаете продажам? Работаете ли вы лично с крупными клиентами?
15. Есть ли у вас прогноз продаж на очередной квартал? Насколько ему можно верить? Как часто вы корректируете прогноз продаж?
16. Чаще клиенты находят вас или вы находите клиентов?

Сказать “нет” переменам — значит стать одной из ступенек, по которым ваши конкуренты будут подниматься выше и идти дальше. Ваша незыблемость и отсутствие инноваций помогут вам быть не просто ступенькой, а ступенькой “что надо”: надежной и стабильной, чтобы никто из конкурентов не поскользнулся.

Если вы в принципе готовы меняться (так как остановить время, клиентов, конкурентов, новые технологии и т. п. нереально), то рекомендую вам для начала ответить на следующие вопросы. Ответы могут подсказать вам, в каком направлении следует действовать. У этих вопросов есть еще одна задача. Если разные сотрудники ответят на одни и те же вопросы самостоятельно — вам будет интересно на это посмотреть, да и про себя вы узнаете что-то новое.

Если вы честно отвечали на вопросы, то, наверное, у вас есть ответ на вопрос, что делать дальше. Поняв, что вам нужно, вы и сами сделаете все необходимое и эффективно поработаете с внешними сотрудниками (консультантами, тренинговыми компаниями). Принцип сотрудничества простой: не покупайте рецепты, покупайте полную услугу с внедрением и сопровождением. Точно так же, как вы работаете со своими клиентами.