

Евгений Колотилов  
Андрей Парабеллум

# УДВОЕНИЕ ЛИЧНЫХ ПРОДАЖ

Как менеджеру  
по продажам  
повысить свою  
эффективность



“ Самый быстрый способ для профессионального продавца удвоить свои продажи — это удвоить количество времени, которое вы фактически тратите на продажи.

”

Дэн Кеннеди



## **Прочитав эту книгу, вы:**

- научитесь планировать свое время, правильно расставлять приоритеты и максимизировать результаты;
- сможете «создавать время» для дополнительных действий, направленных на увеличение продаж;
- получите в руки оружие против нежелания, лени, откладывания, промедления — всего того, что мешает вам продавать больше.

Евгений Колотилов  
Андрей Парабеллум

# Удвоение личных продаж

Как менеджеру по продажам  
повысить свою эффективность



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва  
2012

УДК 658.8; 339.187  
ББК 65.42-21  
К61

Редактор Н. Лауфер

**Колотилов Е.**

К61      Удвоение личных продаж: Как менеджеру по продажам повысить свою эффективность / Евгений Колотилов, Андрей Парабеллум. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 143 с.

ISBN 978-5-9614-1747-0

Это единственная книга о том, как менеджеру по продажам быстро удвоить результаты путем грамотного управления своим временем. Ведь чем больше времени вы уделяете продажам, тем больше успешных сделок можете заключить.

Книга написана профессиональными продавцами специально для продавцов. Авторы предлагают системный подход к управлению временем в продажах и дают четкие рекомендации, которые можно быстро применить на практике: как правильно расставлять приоритеты, как максимизировать результаты и даже как «создавать время» для дополнительных действий, направленных на увеличение продаж.

УДК 658.8; 339.187  
ББК 65.42-21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

ISBN 978-5-9614-1747-0

© Колотилов Е., Парабеллум А., 2012  
© ООО «Альпина Паблишер», 2012

# Оглавление

**Как родилась идея этой книги. ....7**

**Введение. ....9**

## **Глава 1**

Какова ценность времени  
менеджера по продажам .....15

## **Глава 2**

Факторы, влияющие  
на управление временем в продажах .....27

## **Глава 3**

Отличие классического тайм-менеджмента  
от тайм-менеджмента  
для профессиональных продавцов ..... 33

## **Глава 4**

Тест для менеджера по продажам:  
поиск слабых мест и возможностей ..... 43

## **Глава 5**

Сколько времени вы на самом деле  
тратите на продажи .....47

## **Глава 6**

Чем вы на самом деле занимаетесь,  
когда не продаете ..... 51

## **Глава 7**

Разница между середнячками и чемпионами  
в продажах, а также главный секрет  
в управлении временем для менеджеров  
по продажам ..... 57

**Глава 8**

Расставляем приоритеты:  
матрица временных активностей продавца . . . . 69

**Глава 9**

Как найти дополнительное время  
для продаж . . . . .81

**Глава 10**

Планирование рабочей недели  
менеджера по продажам . . . . . 89

**Глава 11**

Как избавиться от того,  
что ворует ваше время . . . . . 107

**Глава 12**

Как перестать тратить время  
в автомобильных пробках. . . . . 125

**Бонусная глава**

Тайм-менеджмент и руководитель  
отдела продаж . . . . . 133

**Об авторах** . . . . . 141

# Как родилась идея этой книги

**Н**а семинарах и тренингах по продажам, которые мы, как бизнес-тренеры, проводим по всей России и ближнему зарубежью, нам часто задают один и тот же вопрос: «Какой самый быстрый способ увеличить продажи?» Обычно отвечаем на него словами одного из самых дорогих в мире консультантов по продажам и маркетингу Дэна Кеннеди:

Самый быстрый способ для профессионального продавца удвоить свои продажи — это удвоить количество времени, которое вы фактически тратите на продажи.

В ответ на это мы чаще всего слышим от аудитории, что увеличить время на продажи и, соответственно, личную эффективность и результативность процесса личных продаж невозможно, поскольку менеджеры и так работают на пределе. Второй вариант возражения обычно звучит так: «А мы не знаем, как это сделать...»

Будучи профессионалами в маркетинге и продажах, мы никогда не считали себя большими специалистами в области управления временем. Поэтому, вместо того чтобы давать какие-то рекомендации, мы просто советовали своим студентам читать клас-

сические работы по тайм-менеджменту. Однако многие тут же сообщали нам, что уже читали подобные книги и что они абсолютно не годятся для решения проблем менеджера по продажам.

Менеджер по продажам не может запланировать свою неделю по блокам времени и следовать этому плану. В области продаж возникает слишком много факторов, влияющих на процесс управления временем. Например, в силу специфики работы многие продавцы вынуждены реагировать на срочные и критические запросы клиентов, и какое-либо жесткое планирование времени в такой ситуации становится просто невозможным.

Мы изучили полки книжных магазинов и с удивлением обнаружили, что книг, рассказывающих о том, как профессиональному продавцу удвоить эффективность за счет управления своим временем, процессом продаж и своей жизнью в целом, просто нет.

И мы решили восполнить этот пробел. Результат нашей совместной работы — перед вами.

Для простоты восприятия книга написана от первого лица.



# Введение

Что такое удвоение личной эффективности для профессионального менеджера по продажам?

Это оптимизация процессов, процедур, действий, в результате которых максимально возможное время будет тратиться на заключение максимально прибыльных сделок.

Управление временем продавца идет по трем направлениям:

- планирование встреч, звонков, презентаций и т. п.;
- правильная квалификация клиентов, в том числе потенциальных, — иными словами, следует определить, на кого из клиентов не нужно тратить свое время, а кому, наоборот, стоит уделить особое внимание;
- делегирование любых действий, не относящихся к продажам.

Соблюдение этих трех правил уже позволит вам, как профессиональному продавцу, серьезно увеличить свои продажи. Есть множество примеров, когда менеджеры по продажам удваивали объем реализации за три месяца только с помощью должного управления собой и своим временем.

Если вы только начинаете карьеру продавца и у вас не очень много клиентов, вам может показаться, что

управление временем на этом этапе не так уж важно. Но это ошибка: даже если клиентов и встреч у вас немного, все равно начинайте использовать принципы управления временем уже сейчас, чтобы это переросло в привычку. Если вы отложите внедрение этих принципов «на потом», то позже, когда вас засосет рутина и захлестнет поток клиентов, перестроиться и внедрить правила управления временем в вашу жизнь будет намного сложнее. Где бы вы ни работали: в продаже услуг или сложного оборудования, в продажах с длинным или коротким циклом сделки, в продажах B2B или B2C — принципы, описанные в этой книге, помогут вам найти дополнительное время для продаж.

Для человека, занятого в продажах, именно время играет критическую роль. Поиск потенциальных клиентов, презентации, встречи, переговоры, закрытие сделки, дальнейшее обслуживание клиентов — все это функции, зависящие от времени, от его наличия или отсутствия. Профессиональному продавцу необходимо инвестировать время в то, что приносит ему и его работодателю наибольший доход. Вы должны научиться тратить свое время только на то, что приносит продажи, сделки и прибыль. В этом вам и поможет книга, которую вы держите в руках. С ее помощью вы научитесь планировать свое время, правильно расставлять приоритеты и максимизировать результаты. Вы сможете «создавать время» для дополнительных действий, направленных на увеличение продаж. Вы получите в руки оружие против врагов всякого дела: нежелания, лени, откладывания, промедления.

Если вы читаете сейчас эту книгу, то, скорее всего, вы — профессиональный менеджер по продажам. Так же, как и вы, я профессиональный продавец. Я продавал и продаю каждый день. Я начал продавать в возрасте 15 лет. Продавал микросхемы, стройматериалы, канцтовары, услуги типографии и рекламного агентства. Сегодня я продаю свои тренинги и семинары по продажам и маркетингу, продаю в Москве и по всей России.

Нас с вами объединяет еще кое-что: и у вас, и у меня есть всего 168 часов в неделю. Ни минутой больше. И у меня, и у вас — 7 дней в неделю. У каждого из нас в сутках всего 24 часа. И ни вы, ни я не можем взять время взаймы у коллеги, начальника или соседа по лестничной клетке.

Разница лишь в том, как мы распоряжаемся этим временем. Вы, как менеджер по продажам, начинаете неделю с чистой таблицей, рассчитанной на стандартные 40 рабочих часов. Может показаться, что это значительное время для активной работы. Однако мало у кого получается использовать это время с эффективностью 100%, то есть заниматься только самой важной задачей менеджера по продажам — задачей эффективно продавать.

Возможно, вы скажете, что уже и так неплохо управляетесь со своим временем. Так считают почти все менеджеры по продажам. Однако мой личный опыт управления отделом продаж говорит об обратном. Наблюдения показывают, что люди, работающие в продажах, обычно говорят, что управляют своим временем, а на самом деле **ВООБЩЕ** не делают этого.

Из этой книги вы узнаете о системном подходе к управлению временем в продажах. Это не управление ради управления. Это возможность находить больше времени для продаж, чтобы в итоге зарабатывать больше и больше. Прочитав эту книгу, вы узнаете, как правильно координировать и комбинировать те или иные методы продаж — телефонное общение, первые визиты, письменные обращения и личные встречи, узнаете, как собирать известные вам инструменты в единую систему получения прибыли.

Книга, которую вы держите в руках, написана специально для менеджеров по продажам. Польза от нее очевидна: правильно распределяя свое время, профессионал в области продаж заработает гораздо больше денег.

В этой книге содержатся не теории, а примеры из жизни, реальной практики профессиональных продавцов. Обещаю, что после прочтения этой книги вы легко найдете еще немного дополнительного времени на продажи, и это серьезно повлияет на ваши результаты. Вам нужно всего лишь потратить пару часов на чтение.

Итак.

Это первая книга (по крайней мере на русском языке), описывающая, как именно менеджер по продажам должен управлять собой, своими действиями, клиентами и сделками. Эта система тайм-менеджмента разработана и описана специально для профессиональных продавцов.

Книга написана практикующими продавцами, а не теоретиками.

Это небольшая, очень простая для чтения и в то же время очень результативная книга.

Каждая идея, изложенная в этой книге, опробована на практике, проверена на нашем опыте и на опыте других профессиональных продавцов. Таких же, как вы.

Надеюсь, что вы возьмете для себя идеи, описанные в книге, и будете их использовать. Использовать для достижения успеха в продажах. Чтобы помочь вам максимально быстро внедрить прочитанное, в конце каждой главы размещены задания. Выполните их по ходу чтения, и вы получите полную картину того, что именно вам нужно изменить в своем процессе управления временем.

Не имеет значения, кто вы: занимаетесь продажами последние 20 лет и полны опыта и уверенности или совсем неопытны и собираетесь на столь важную первую встречу с клиентом, вы можете заставить работать на вас все принципы, описанные в книге, и благодаря им получать лучший результат.

Если вы будете работать усерднее — это хорошо. Благодаря этой книге вы добавите к усердию качество и значительно улучшите свои показатели. А если усердие и качество будут поддержаны малой толикой таланта, вы обязательно станете лучшим в своем бизнесе.



# Какова ценность времени менеджера по продажам

**Ф**ундамент для успешного управления временем в продажах — понимание ценности вашего времени. Пока вы не научитесь ценить время и не поймете ту критическую роль, которую оно играет в вашем жизненном и карьерном успехе, вы не научитесь управлять своим временем по-настоящему. До тех пор, пока вы ЭМОЦИОНАЛЬНО (а не логически) не оцените тот потенциал, который заложен в тайм-менеджменте для продавца, вы не сможете полноценно контролировать свое время.

Какова же ценность времени продавца? И каков потенциал развития? Это зависит от вашей конкретной ситуации.

Вот важные факторы, влияющие на ценность вашего времени:

- какая у вас компания;
- что вы продаете: товар или услугу;
- какова длительность цикла сделки;

- каков объем административной работы, необходимой для поддержания продаж;
- как построено послепродажное сопровождение клиентов;
- каков стиль руководства вашего начальника;
- как работают другие вовлеченные в процесс продаж стороны;
- есть ли у вас технологии и системы продаж и т. п.

Затеряться в этих факторах очень просто, поэтому для начала предлагаю провести беглый обзор ценности вашего времени.

Первое и самое очевидное, о чем хочется сказать здесь: время — действительно деньги. **К сожалению, чаще всего — упущенные деньги.**

Если вы зарабатываете 50 000 рублей в месяц, каждый час вашей работы стоит чуть больше 300 рублей. Каждая минута — около 5 рублей. И если вы упустите хотя бы один час в день, то за год вы потеряете около 75 000 рублей.

При месячном доходе 100 000 рублей каждый час стоит уже более 600 рублей. Один час в день потраченного впустую времени обойдется вам в 150 000 рублей в год.

Каждый год. СТО ПЯТЬДЕСЯТ ТЫСЯЧ.

Годовой доход среднего рабочего где-нибудь в регионе.

СТО ПЯТЬДЕСЯТ ТЫСЯЧ. Каждый год. Один час в день.

Так стоит ли тратить рабочее время продавца на треп с коллегами, на компьютерные игры, на па-



сянсы? Посчитайте, сколько денег таким образом вы теряете каждый год!

При месячном доходе 250 000 рублей ваша минута стоит 25 рублей. А пустая трата хотя бы одного часа в день обойдется вам... (вы действительно готовы это прочитать?) в 375 000 рублей в год.

Машина С-класса в стандартной комплектации, десятая часть вашего ипотечного взноса, год безбедной жизни где-нибудь в Таиланде!

Всего ОДИН ЧАС В ДЕНЬ!

Даже поверхностный взгляд на ситуацию позволяет понять, сколько денег вы теряете, впустую убивая время. Но если посмотреть на это глубже, то окажется, что на самом деле минута вашего времени стоит еще дороже. И вот почему.

Вы оперируете восьмичасовым рабочим днем. Но ни один человек не работает на протяжении этих восьми часов с максимальной отдачей и эффективностью. В среднем из трех часов мы продуктивно работаем в течение одного часа. Поэтому для расчетов ваших потерь правильнее взять стоимость «продуктивного» часа. Его стоимость окажется выше примерно в три раза (если брать по приведенным расчетам). А значит, втрое вырастет и стоимость каждой потерянной вами минуты.

К несчастью, и это еще не все.

Было ли у вас такое, что вы делали что-то не то, не в то время, не по тем причинам и, может быть, не с теми людьми? Вы понимаете, что нужно делать все наоборот, но... У меня такое было, и не раз.

И здесь в наши простые расчеты вмешиваются понятия **упущенные возможности и стоимость воз-**

**возможности.** Иными словами: является ли то, чем я занимаюсь в данный момент, лучшей из имеющихся у меня альтернатив? Например, у вас есть клиент А, клиент Б, клиент В. С кем из них встречаться, если на этой неделе вы можете поехать только к одному?

*Представьте, что у вас есть возможность вложить свои деньги на выбор в три банка: в первом ставка — 3% годовых, во втором — 6%, в третьем — 9%. В каждом из этих банков вклады застрахованы, и банки одинаково надежны. Риска никакого нет, деньги точно не потеряешь. В какой из этих банков вы вложите деньги?*

*Естественно самым разумным решением будет третий банк. Тот, в котором доход составляет 9% в год.*

Вкладывая деньги, мы всегда выбираем максимально выгодные для нас условия. Однако, вкладывая свое время, многие профессиональные продавцы поступают с точностью до наоборот. Они выбирают банк с «минимальной ставкой», тратя время на малоперспективных клиентов, вместо того чтобы вкладываться в самых прибыльных. Есть масса клиентов, которые способны отнять у вас бесконечное количество времени. А сколько вы получите, отдавая свое время им? Всегда принимайте во внимание стоимость упущенных возможностей и потенциал клиентов, на которых тратите время.

Выбирайте лучшую из альтернатив. Если благодаря какому-то клиенту вы делаете 10% вашего годового плана по продажам — можете смело тратить на него 10% своего рабочего времени. Но если среди ваших клиентов есть чрезмерно общительный и на-

вязчивый, покупающий у вас на смешную сумму, мой вам совет: «подарите» этого покупателя малоопытному коллеге (он в отличие от вас не купил эту книгу, а поэтому с радостью займется этой неблагодарной работой). А еще лучше — сделайте широкий жест и «подарите» этого клиента конкурентам. Пусть конкуренты разоряются от того, что будут тратить бесконечное количество времени на общение непонятно с кем. А вы, напротив, развяжете себе руки для работы с более прибыльными клиентами.

Если вас тянет взяться за любой заказ — вы уязвимы. Умейте определять, на кого из клиентов стоит тратить свое время, а на кого — нет. Станьте более жестким в вопросах оценки, защиты и инвестирования вашего времени.

Следующее понятие, о котором нужно сказать отдельно, — это **стоимость вашей физической и эмоциональной энергии**. Вспомните о времени, проведенном в автомобильных пробках, о том, как перedelывали работу за кем-то другим (да лучше б я сам это сделал!), о бестолковых переговорах по телефону... Список можно продолжать бесконечно.

Во время любой малопродуктивной или непродуктивной деятельности вы расходуете свою энергию. Вы расходуете свои настрой и здоровье. Физическую и эмоциональную энергию очень легко потерять и очень тяжело восстанавливать. Сохранение энергии в целях ее правильного использования — ключевой навык для достижения высокой продуктивности. На тему восстановления энергии написано довольно много (например, можете почитать книгу Тони Шварца и Джима Лоэра «На все

сто!»), и я не буду подробно касаться здесь этой важной темы.

Но есть простой принцип, применимый всегда и везде: каждые полтора часа устраивайте себе перерыв на 15 минут, чтобы «отойти от дел», походить, попить воды. Делайте этот перерыв, даже если вам совершенно не хочется его делать. Делайте его, даже если вам кажется, что вы могли бы проработать еще 5 часов без перерыва. Во время этого перерыва старайтесь покинуть рабочее место: так вам легче будет «перезагрузить мозг». Старайтесь в каждый такой перерыв что-нибудь съесть, чтобы поддерживать стабильный уровень сахара в крови.

Огромной проблемой продавцов, на которую впустую тратится бесконечное количество эмоциональной энергии, являются беседы с людьми, которые не могут сказать ни «да» ни «нет». Это могут быть люди, которые не вправе принимать решения о покупке. Это могут быть люди, которые не хотят принимать решение о покупке, которые вообще не собираются ничего покупать у вас. Они могут по какой-то причине очень мило общаться с вами, но все усилия, потраченные на них, — ваши прямые потери.

Тратьте время только на людей, которые могут принимать решения. Всегда задавайте вашим партнерам вопросы: «Как выглядит система принятия решений в вашей компании?» или «С кем еще вам нужно будет посоветоваться по вопросу данной покупки?». Человек, который сам не принимает решений, в лучшем случае способен просто потратить ваше время и заставить вас еще раз встречаться с теми людьми, которые решение принимают. В худ-

шем случае такой человек просто вытянет из вас кучу энергии и при этом ничего не купит. Он ни на один сантиметр не продвинет вашу сделку, заставив вас терять драгоценные ресурсы.

Есть еще один термин, который я хочу ввести и который важен для вас как для менеджера по продажам, — **стоимость демотивации**. Это время, потраченное на бесплодные попытки получить заказ. Например, вы участвуете в каком-то тендере и не выигрываете его. Вы получаете «пшик», потратив время и силы на этап квалификации, бумажную работу, переговоры, встречи, изменение приоритетов в своей деятельности.

Когда продавцу говорят «нет», многие (особенно начинающие) продавцы принимают это очень близко к сердцу. В результате процесс продажи для сотрудника становится очень болезненным, ведь в продажах гораздо чаще встречается отказ, чем согласие. Отказ причиняет боль, и продавцы инстинктивно, подсознательно начинают делать все, чтобы исключить саму возможность возникновения неприятной ситуации. Вместо холодных звонков появляются «важные документы», создается видимость активной работы, сотрудник начинает избегать сначала жестких, а потом и любых клиентов, становится медлительным, перестраховывается, предпочитает вообще не заниматься продажами.

Подсознательный страх получить очередную порцию негативных эмоций в результате отказа берет верх над здравым смыслом. В итоге такой продавец становится жертвой формулы: «отказы → плохое настроение → избегание боли от отказов → из-

бегание поиска новых клиентов → отсутствие продаж → неизбежное увольнение».

Отказ — это большая проблема в работе продавца. Я заключил множество сделок, но я получил и бесконечное множество отказов. Однажды меня просто выгнали из офиса прямо во время моей презентации. Я тогда просто сказал себе: «Ну что ж. Значит, сейчас то, что я предлагаю, им не нужно. Я пойду искать других». Именно так нужно реагировать на любой отказ. Если бы я принимал каждый случай «нет» близко к сердцу, то давно бы умер от сердечного приступа, вызванного избытком переживаний.

Контроль над вашими собственными эмоциональными откликами на отказ — важнейшая составляющая в управлении временем продавца. Когда кто-либо не желает (или по разным причинам не в состоянии) принять ваше суперпредложение, это не причина для депрессии или демотивирующей обиды. Отстранитесь от этого.

Вы и сами часто отказываете тем, кто пытается продать вам что-либо. Вы не хотите показаться продавцу глупыми, импульсивными или бесхитростными, если скажете «да» слишком быстро. Сколько раз вы сами при приближении к вам продавца в магазине автоматически говорили «Нет, спасибо, я просто смотрю»?

Поставьте себя на место покупателя, посмотрите на ситуацию его глазами. В этом случае вы поймете, что отказы — это неминуемая составная часть продаж, часть профессии. Глупо из-за чьего-то «нет» опустить руки и перестать следовать плану, который у вас есть. Вы, ваш продукт и ваша компания

не могут нравиться всем. «Beatles» нравятся не всем, Иисус Христос нравится не всем. Так что все в порядке.

Не стоит переживать из-за того, что вы кому-то не нужны. Ищите тех, кто без вас жить не сможет. Вы обязательно найдете еще своих покупателей. В самом начале этой главы я говорил о стоимости вашего рабочего часа. Так есть ли смысл тратить бесценное время на пустые переживания и рефлексии? Не лучше ли вместо этого сконцентрироваться на том, что может принести вам результат?

**ЗАДАНИЯ**

1. Посчитайте среднюю стоимость продуктивной минуты вашего рабочего дня. Формула для подсчета: желаемый заработок за месяц разделите на количество рабочих часов в месяце (например, 21 день  $\times$  8 = 168 часов). Умножьте то, что получилось, на три (предполагая, что из трех часов продуктивен только один), получив таким образом стоимость продуктивного часа. Потом разделите стоимость часа на 60 минут. В итоге вы получите стоимость минуты вашего времени.

$$\begin{array}{c} \text{Стоимость} \\ \text{продуктивной минуты} \\ \text{времени} \end{array} = \frac{\left( \frac{\$}{168} \right) \times 3}{60}$$

2. Посчитайте и запишите, сколько денег вы недополучите (для меня «недополучить» означает «потерять») за год, если будете тратить хотя бы 1 час в день на бестолковые дела вроде болтовни с коллегами, компьютерные игры, чтение журналов и «прогулок» по Интернету.
3. Повесьте на рабочем месте листок со стоимостью вашего рабочего времени. Пусть он служит для вас напоминанием.
4. Перечислите минимум три возможности, которые у вас есть на этой неделе, и определите, стоимость какой из них наиболее высокая.
5. Вспомните, когда вы тратили время на общение с клиентом, который не говорил вам ни



«да», ни «нет». Чем это закончилось? Сколько времени вы потратили на него? Какова стоимость потраченного на этого заказчика времени? Окупилось ли это время? Была ли у вас лучшая альтернатива использования потраченного на этого клиента времени?

6. Вспомните случай, когда вы сильно расстроились из-за отказа клиента. Сколько времени вы потеряли из-за этих переживаний? Какова стоимость этого времени? А теперь подумайте, что-нибудь изменилось в лучшую сторону из-за ваших переживаний? Нет? Так, может, впредь не стоит переживать?



# Факторы, влияющие на управление временем в продажах

**П**роцесс управления временем в продажах зависит не только от нас самих, но и от ряда сторонних факторов. Этих факторов несколько десятков, но в целях экономии вашего времени здесь перечислены только основные.

## Фактор 1 СИСТЕМА ОПЛАТЫ МЕНЕДЖЕРА

Первый фактор, влияющий на управление временем продавца, — **это система оплаты**. Бывают продавцы, получающие только оклад; бывают продавцы, получающие оклад плюс процент от сделок; бывают продавцы, получающие оклад плюс премию (по результатам выполнения плана отдела); бывают продавцы, висящие «на голом проценте». Например, я, работая в продажах, никогда не получал оклада — мой доход был основан на голом проценте от продаж.

Понятно, что если вы получаете процент от сделок, то существует прямая зависимость между вре-

менем, потраченным на продажи, и уровнем вашего дохода. Чем больше у вас времени на продажи, тем больше вы можете заработать для себя. И наоборот: если вы потратили время впустую, это отрицательно отразится на вашем кошельке. Потратили много времени впустую — имеете шанс оказаться вообще без денег. Когда менеджер по продажам понимает, что оплату он получит, только если будет давать результат, а результат является следствием его собственных действий, — его поведение резко меняется.

Если же вы сидите на окладе и не получаете процент от продаж, вам может показаться, что пустые траты времени никак не отразятся на вашем доходе. Ведь вы же независимо ни от чего будете получать свою фиксированную зарплату. Правда, длится такая благодать не слишком долго. Если руководитель видит, что ваши продажи не растут и вы не выполняете план, он урезает вам зарплату, а то и вовсе увольняет.

## Фактор 2

### ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЦИКЛА ПРОДАЖ

Второй фактор, влияющий на ваше время и его эффективное использование, — **продолжительность цикла продаж**.

Чем сложнее у вас продажи, чем протяженнее во времени ваш цикл продаж, тем более сложным становится процесс продажи: больше канцелярской работы, больше переписки, больше поездок, больше работы с «левыми» людьми (помните, ни «да» ни

«нет»?), дольше подготовка каждой встречи. Такая ситуация становится настоящей трясинной, если вы не управляете временем и событиями. При этом жестко работает закон: «Чем длиннее цикл продаж, тем сильнее будут чувствоваться последствия неумения управлять своим временем».

Если ваши продажи состоят, что называется, «из одного звонка», в них тоже есть свои подводные камни. Более частые презентации, более частые поездки, больше отказов, больше суеты, больше переговоров, больше неточностей в документах, больше возвратов. И всеми этими факторами нужно управлять не менее умело, чем в длинных продажах.

## Фактор 3 ТЕРРИТОРИЯ

Эффективность управления временем зависит от **размера территории, на которой вы продаете**. Мешающим фактором может быть разница в часовых поясах, необходимость совершать звонки в ночное время, если вы работаете с Уралом или Дальним Востоком. Или что еще хуже — несовпадение дат из-за разных часовых поясов.

Вашей территорией может быть целый регион в сельской местности, а может быть небольшой район в городе. Бывают продавцы, чья территория продаж — одно большое офисное здание. Есть специалисты, у которых весь рынок состоит из одного покупателя (например, в оборонной промышленности), а есть такие, кто отвечает сразу за несколько регио-

нов. Специфика управления временем сильно зависит от вашей территории. Например, если вам приходится много путешествовать, то для эффективного управления временем надо развивать навык жить в дороге, навык составления расписаний, планирования. Даже простое на первый взгляд умение быстро паковать свои вещи может оказаться очень полезным для совершенствования навыка поиска клиентов.

А может, вы вообще не выходите из офиса и все сделки заключаете по телефону? Так тоже бывает. Но тогда у вас наверняка возникает вопрос: в какое время лучше всего звонить? Не посвященному в процесс продаж кажется, что ответ лежит на поверхности, однако порой бывает, что вы долго пытаетесь дозвониться до какого-то руководителя, но не можете пробиться через секретаря. И единственный способ дозвониться до нужного вам человека — это позвонить поздно вечером, когда секретарь ушла домой. Многие директора — трудоголики и остаются на работе допоздна. В этом случае есть вероятность, что поздно вечером он сам возьмет трубку.

## Фактор 4

### ТИПЫ ТОВАРОВ ИЛИ УСЛУГ

Ваше управление временем будет зависеть от типа **товара или услуги**. Некоторые товары/услуги позволяют молниеносно совершить продажу и мгновенно переключиться на другого клиента. Другие требуют, чтобы продавец не только продал, но и про-

следил за доставкой, монтажом, предоставил после-продажную поддержку. Третьи требуют поездок и вовлечения в жизнь клиента.

## Фактор 5 РАЗМЕР И СЛОЖНОСТЬ БАЗЫ КЛИЕНТОВ

Тайм-менеджмент зависит также от **размера и сложности клиентской базы**. Небольшая узкосегментированная клиентская база предполагает одни способы управления временем; большая, разбросанная по стране, база со значительным количеством различных клиентов — совсем другие.

**ЗАДАНИЯ**

1. Какие особенности вашей конкретной ситуации влияют на управление временем в продажах? (Например, если вам по работе приходится много перемещаться, то для вас очень важным можно считать расписание самолетов или поездов.)
2. Что вы можете сделать, чтобы свести к минимуму негативное воздействие каждого из перечисленных вами факторов?



# Отличие классического тайм-менеджмента от тайм-менеджмента для профессиональных продавцов

**В** предыдущих двух главах показано, что профессиональные менеджеры по продажам имеют очень сложный и характерный только для них свод правил тайм-менеджмента.

Если бы эту книгу писал не профессиональный продавец, а специалист по тайм-менеджменту, он бы просто взял общую теорию управления временем и заменил слово «человек» или «менеджер» на слово «менеджер по продажам». Но мы теперь хорошо знаем, что общий тайм-менеджмент и управление временем для продавцов — это совершенно разные вещи.

Может быть, ваши клиенты — корпорации с длинным циклом принятия решений, а может быть, вы продаете напрямую конечным потребителям. Может быть, вам приходится выбивать долги из покупате-

лей, которые получили товар и «забыли» его оплатить (в сфере B2B такое не редкость), а может быть, для вас это вообще не проблема. Все это требует различных методов и дополнительных процедур, которые обязательно будут влиять на ваши временные затраты.

Какое количество ресурсов требуется именно вам, чтобы обслужить продажу? Сфера услуг чаще требует большего количества времени для продажи, установления связи с покупателем и поддержания постоянной обратной связи. А некоторые продукты продаются сами. Они не предполагают особых усилий со стороны продавца — продал и забыл.

Есть компании, где руководители требуют от своих менеджеров по продажам не только найти покупателя и предоставить ему услугу, но и участвовать в дизайне, операционном планировании, установлении контактов с потребителями заказчика. Проблема подобных компаний в том, что многие менеджеры по продажам испытывают давление, заставляющее их работать по 14 часов в сутки. Поиск клиентов — это выражение, которое у такого менеджера существует лишь в слове.

Руководство таких компаний не понимает, что менеджеру по продажам просто нужен помощник, которому можно поручить всю рутинную, канцелярскую работу, работу по координации взаимодействия с клиентом и другие мелкие функции.

Если менеджеру, перегруженному рутинной работой, но постоянно выполняющему планы продаж, взять на работу помощника — он легко УДВОИТ продажи. Для этого достаточно ввести в компании пра-

вило: если выполняешь определенный объем продаж — имеешь право на помощника.

Это очень стимулирует и других продавцов. Каждый из них начинает видеть планку, к которой можно стремиться. Для компании это возможность принять на работу еще одного человека в обмен на прибыль за счет освободившего у продавца времени.

Компания получает больше дохода, продавец — больше комиссионных.

Все счастливы.

Но об этом разговор впереди.

Итак, теперь вы видите, что управление временем для продавца — функция, зависящая от множества факторов. Это и поддержка отношений с существующими клиентами, и стиль менеджмента в компании, который диктует, как продавцу управлять своим временем. Какое количество бумажной работы вам требуется на планирование деятельности, отчеты по затратам, отчеты по произведенным звонкам, заполнение прогноза продаж? Как много совещаний и встреч у вас, далеко ли приходится добираться до места совещания (встречи)? Как много свободы вам предоставили? Как часто меняются приоритеты? Как о вас судят: по продажам или по качеству обслуживания? Где вы работаете: в офисе или дома? В каком офисе вы работаете: региональном? Центральном?

В каждом из этих случаев требуются особые навыки управления временем. Проблема в том, что вы не можете управлять своим временем в одиночку, точно так же, как вы не можете управлять им, находясь в вакууме. То, как вы, профессиональный продавец, управляете своим временем, — ваша функция,

функция вашего персонального стиля и обстоятельств. Но это также функция вашего продукта, ваших покупателей, культуры продаж вашей компании, ожиданий вашего руководителя.

Есть ли в вашем распоряжении современные технологии, позволяющие экономить время? Чем больше процессов автоматизировано в вашей компании и лично у вас, тем больше времени у вас остается на продажи.

Вы считаете стоимость заказа каждый раз на калькуляторе, обложившись прайс-листами, или у вас есть программа, которая делает просчет заказа быстрым и простым?

Как часто обновляется база данных? Или вы оперируете инструментами вековой давности? Старыми данными, сообщениями, доставленными через автоответчики, которые вы забываете прослушать, записками, написанными на стикерах...

А может быть, вы от руки пишете все ваши письма, напоминания и приказы? Или уезжаете в командировки в чужие города, на долгое время оставаясь без какой-либо связи? Этот список тоже можно продолжать.

Есть ли кто-то, от кого зависите вы и ваши результаты? Например, для составления коммерческого предложения вам нужна информация от технических специалистов вашей фирмы, а они никуда не торопятся...

А сколько времени вы тратите на поиск клиентов для дальнейшего развития бизнеса? Или, может быть, поиск потенциальных клиентов более важен для вас сейчас, чем раньше? Но при этом вы не вкла-

дываете время в эти поиски? Приходится ли вам тратить на работу с бухгалтерскими документами так много времени, что вы просто не успеваете искать потенциальных клиентов? И опять-таки: вам платят за продажи или за качество услуги?

Сколько на самом деле времени вам необходимо тратить на поиск потенциальных клиентов? Это происходит по телефону или во время живого контакта лицом к лицу? Приходится ли вам делать дорогие рассылки с большой территорией распространения?

Для некоторых продавцов содержание их работы — поиски потенциальных клиентов, и это та область, которая поглощает гигантское количество времени и энергии. Но беда в том, что многие из так называемых продавцов получают деньги за услугу, а не за продажи. Если это ваш случай, проверьте, инвестируете ли вы свое время туда, куда нужно? Ясны ли вам ваши приоритеты? Понимание описанных выше факторов и умение четко ответить на поставленные вопросы — очень важны для развития навыка управления временем в продажах.

Человек не предпримет никакого положительного действия, пока не будет думать, что получит выгоду от самого действия или последствий этого действия. Пока вы не увидите того потенциала, который предоставляет тайм-менеджмент, вам не захочется управлять временем. Пока вы не прочувствуете ценность времени, вы никогда не будете его контролировать. Пока вы не поймете, как управлять временем в рамках вашей конкретной ситуации, вы не освоите стратегий для его контроля.

В конечном счете «управление временем» — не правильный термин. Вы не сможете управлять ни самим временем, ни вашей территорией. Вы должны научиться управлять собой в рамках всех тех обстоятельств, которые мы обсудили. В рамках вашего плана, цикла продаж, продукта, услуг по поддержке и пр.

Если говорить о самом главном отличии классического тайм-менеджмента от тайм-менеджмента для менеджеров по продажам, то суть его заключается в следующем.

В обычном тайм-менеджменте мы имеем дело с так называемым блочным подходом к управлению временем, мы оперируем блоками времени. И мы работаем над тем, чтобы разумно использовать каждый блок времени, тратить его в первую очередь на того, кто важнее, стараемся не терять время даром.

В продажах кроме обычного блочного планирования используется линейный подход к управлению временем. Он предполагает описание времени от момента первого контакта с клиентом (это может быть момент и до контакта, например, когда вы решили позвонить этому клиенту и предложить ему купить что-то у вас) до выполнения условий поставки и подписания акта сдачи-приемки.

Естественно, продолжительность и распределение этого времени будет зависеть от отрасли, в которой вы работаете. Существуют отрасли, где продажу можно осуществить на первой встрече или просто по звонку, а есть такие, где «средняя» сделка заключается, например, только на шестой встрече. То есть

должно пройти некоторое время до того, как клиент у вас что-то купит.

Продолжительность этого времени зависит еще от двух моментов.

Во-первых, покупки совершают только у тех, кому доверяют. А чтобы заслужить доверие, нужно время, иногда значительное: чтобы вы в достаточной мере понравились потенциальному клиенту, чтобы он начал уважать вас, убедился в вашей надежности.

Во-вторых, важную роль играет количественный фактор — число людей, вовлеченных в процесс принятия решения о покупке. Чем больше таких людей, тем больше времени потребуется вам на продажу.

Полезным инструментом в условиях линейного управления может быть ведение графика, где по вертикали вы указываете потенциальных клиентов, с которыми работаете, а по горизонтали — месяц и дни месяца. В клеточках на пересечении дат и клиентов обозначайте длительность времени, потраченного на получение заказа. В этих клетках нужно помечать все встречи, дальнейшие действия, последующие шаги и т. п.

Ведя такой график, вы можете обнаружить, что время, потраченное на привлечение некоторых клиентов, слишком велико и, может быть, проще вообще отказаться от попыток получить данного конкретного клиента (помните, что себестоимость продажи — это себестоимость вашего времени). Позже я расскажу об этом подробнее.

Подумайте, что можно сделать для сокращения цикла сделки. Например, один продавец, продавая книги в магазины оптом, обнаружил, что очень много

времени теряет в ожидании, пока владелец магазина выбирает книги из предложенного списка. Тогда он просто предложил владельцам магазинов стандартные «пакеты книг».

Владельцы начали выбирать книги не по одной, а между «набором 1» и «набором 2». Это сократило длительность цикла продаж почти наполовину.

Посмотрите, что можно сделать в вашем бизнесе, что у вас удлиняет время продажи и как это сократить.

Есть еще нечто, что отличает управление временем в продажах от классического тайм-менеджмента. Делая упор только на тайм-менеджмент, не подключая к этому здравый смысл, вы можете легко потерять своих клиентов и не получить достаточно новых. Например, прочитав книгу по обычному управлению временем, вы решите следовать классической рекомендации: тратить на каждый контакт минимум времени. Возможно, это хороший подход, если вы работаете продавцом билетов на автобус и только. Быстрее обслужили — меньше очередь, все счастливы.

Но в большинстве других случаев попытки как можно скорее избавиться от клиента вредят продаже, могут нанести ущерб клиентоориентированности и построению отношений.

Нужно ли выполнять процедуры и обслуживать клиента быстро? Да!

Нужно ли после того, как вы все сделали, «пинками» выгонять клиента? Нет!

Многим клиентам нравится, когда продавец общается с ними не только во время, но и после про-



дажи. Следовательно, менеджер по продажам должен всегда искать баланс между экономией времени и клиентоориентированностью.

Всегда держите в голове не только необходимость сэкономить свое время, но и построение отношений с клиентами.

**ЗАДАНИЯ**

1. Какие процедуры, характерные именно для вас как для продавца в вашей конкретной ситуации, вам приходится выполнять?
2. Как эти действия влияют на ваше управление временем?
3. Какие ресурсы вам необходимы, чтобы облегчить выполнение этих действий и высвободить тем самым дополнительное время?
4. Какие процессы необходимо автоматизировать?
5. Какие современные технологии из тех, что пока еще не используются в вашей компании, могут вам пригодиться?
6. Сколько в среднем составляет промежуток между вашим первым контактом с клиентом и покупкой (это можно указать и по времени, и в количестве встреч, телефонных звонков, писем)?
7. Что нужно сделать, чтобы сократить этот промежуток?
8. Какие ресурсы вам необходимы для сокращения этого промежутка?
9. Какова средняя продолжительность встречи с покупателем?
10. С какими клиентами время контакта нужно сократить, а с какими, наоборот, увеличить?

# Тест для менеджера по продажам: поиск слабых мест и возможностей

**П**редлагаю вам пройти небольшой, но очень полезный тест, показывающий, где именно вы находитесь сейчас как продавец в своем управлении временем. Тест разработал Билл Брукс, один из лучших в мире бизнес-тренеров по продажам.

Помните, что ответы придется давать, основываясь на вашем личном опыте. Выполняя тест, отвечайте так быстро, как только сможете. Давайте ответы, не задумываясь. Обратите внимание, что в тесте нет таких вариантов ответа, как: «может быть», или «иногда», или «я не уверен», или «мне нужно спросить кого-нибудь другого». Отвечайте только «да» или «нет». Будьте честны в своих ответах. Начинаем!

1. Чувствуете ли вы, что полностью контролируете вашу среду продаж?
2. Считаете ли вы, что получаемый вами доход соответствует вашему потенциалу?

3. Считаете ли вы, что постоянно тратите достаточное количество времени на поиск потенциальных клиентов?
4. Успеваете ли вы вовремя читать, делать и предоставлять всю бумажную канцелярскую отчетность?
5. Считаете ли вы, что извлекаете максимальную пользу из своего времени и своих поездок?
6. Тщательно ли вы подготовлены к каждой встрече с клиентом?
7. Приходите ли вы вовремя на все назначенные встречи?
8. Существует ли у вас план развития и общая стратегия действий для каждого из ваших клиентов, с которыми вы сейчас активно работаете?
9. Способны ли вы вовремя совершать звонки и отвечать на сообщения?
10. Считаете ли вы, что у вас достаточно времени и на продажи, и на обслуживание клиентов?
11. Считаете ли вы, что сегодня вы контролируете ваше время, себя, ваши отчеты, сообщения, клиентов лучше, чем вы это делали год назад?
12. Существует ли у вас ежеквартальный план по продажам или доходу?
13. Способны ли вы сфокусировать внимание на вашем потенциальном клиенте, не отвлекаясь на другие проблемы, которых у вас, как и у другого человека, огромное количество: неисполненные обещания, невыполненные обязан-

ности, неприятности или будущие встречи и т.д.?

14. Способны ли вы ежедневно планировать, составлять график и выделять время на анализ и планирование?
15. Когда вы находитесь в офисе, чувствуете ли вы, что контролируете задержки и промедления?
16. Используете ли вы время ожидания во время продаж с максимальной эффективностью?
17. Считаете ли вы, что у вас достаточно времени для персонального и профессионального роста (курсов, книг и тренингов по продажам или продуктам вашей компании)?
18. Классифицированы ли ваши доклады и отчеты по доходности, стоимости и потенциалу?
19. Считаете ли вы, что способны справиться со «стрессом» из-за того, что не успеваете уложиться в срок?
20. Хватает ли у вас времени на подготовку и предполож ваших предложений и планов действий?
21. Существует ли у вас список основных и приоритетных клиентов или наиболее ценных покупателей?
22. Если у вас существует торговая территория, представлена ли она у вас в таком виде, что вы можете графически анализировать ваши перемещения для максимизации ваших доходов?
23. Существует ли у вас системный подход к поддержанию контактов с клиентами на постоянной регулярной основе?

24. Всегда ли у вас существует набор целей или причин для каждого из ваших звонков?
25. Способны ли вы читать почту, выполнять канцелярскую работу и общаться с вашими ключевыми клиентами и с компанией на ежедневной основе?

Теперь посчитайте, на какое количество вопросов вы ответили «да».

Если вы ответили «да» на 20 или больше представленных вопросов, избавьте себя от лишней траты времени. Наша помощь вам не нужна, вам самому следовало бы написать подобную книгу.

Ну а теперь серьезно: если вы ответили «да» меньше чем на 20 вопросов, у вас могут быть серьезные неприятности.

Если вы же ответили «да» меньше чем на 50% вопросов, то эта книга является лучшим финансовым вложением, которое вы сделали за свою жизнь.

1. Внимательно просмотрите те вопросы, на которые вы ответили «нет». Это ваши слабые места. Напишите пошаговый план для устранения каждого из этих слабых мест.
2. Какие ресурсы вам необходимы, чтобы избавиться от этих слабых мест?
3. Кто может помочь вам в работе над слабыми местами?
4. Теперь просмотрите вопросы, на которые вы ответили «да». Можно ли улучшить управление упомянутыми в них ситуациями?
5. Напишите пошаговый план улучшений.

# Сколько времени вы на самом деле тратите на продажи

О тветы на вопросы, которые вы дали во время выполнения теста в главе 4, помогут прояснить и интерпретировать ваши тенденции и потребности в управлении временем.

Но как заставить профессионального продавца оставаться сосредоточенным, сфокусированным именно на тех действиях, которые приведут к заветной финишной черте? Не важно, в чем измеряется эта черта: в деньгах, продажах, заключенных сделках, снижении расходов. Нужно научиться извлекать из своих действий максимальную пользу, чтобы вы каждый раз пересекали эту черту победителем.

Что помогает? Помогает знание того, как вы инвестируете или тратите свое время. Это очень большой шаг к увеличению вашей продуктивности в продажах и к достижению большего количества целей.

Позвольте задать вам вопрос: как вы думаете, сколько времени в неделю у вас есть на то, чтобы продавать? Когда я задавал этот вопрос в своей компании, где руководил продажами, ответы были при-

мерно такими: самая маленькая цифра — что-то около 20 часов в неделю. Самая большая — 168 часов в неделю (24 часа умножить на 7 дней — это и есть 168 часов). Конечно, теоретически у нас есть каждый час каждого дня, чтобы совершать действия, ведущие к продажам. Конечно, кто-то может считать все свое время «продающим». Но когда в этой книге я говорю о времени продаж, то имею в виду примерно 40–48 часов в неделю. Не забывайте, что кроме ваших собственных возможностей вы всегда ограничены рабочим временем тех, кому продаете.

Но я хотел бы повторить вопрос: сколько времени вы на самом деле проводите, продавая? Представьте, что в течение недели за вами наблюдает человек, включающий секундомер каждый раз, когда вы общаетесь с клиентами. Я не имею в виду подготовительную работу, время в пути и работу с бухгалтерскими документами. Учитываются именно продажи лицом к лицу или по телефону. Подумайте и честно скажите, какой получилась бы цифра в этом случае?

Если вы действительно проведете замеры времени, которое тратите именно на продажи, в большинстве случаев вы будете шокированы.

Средний менеджер по продажам тратит на реализацию продаж от 3,5 до 5 часов (в лучшем случае) в неделю (!).

Не верите? Купите секундомер и включайте его каждый раз, когда будете именно продавать. Вы обнаружите, что время, которое вы фактически тратите на самую важную, самую эффективную часть работы, ничтожно мало. Всего каких-то несколько ча-



сов в неделю — время, когда вы сидите напротив клиента, пытаясь получить от него заказ.

Важны ли остальные дела? Безусловно. Эти дела важны, полезны и нужны, и вы, конечно же, должны их делать. Но если вы не поймете всю важность управления временем, не оцените и не ощутите ее, ситуация не изменится к лучшему. Вы должны найти больше времени именно для продаж. А для этого вы должны правильно распоряжаться своим временем.

## ЗАДАНИЯ

1. Проведите свой собственный эксперимент с секундомером. Желательно это сделать в течение недели, но если считаете, что неделя — это много, сделайте это хотя бы в течение одного дня. Ваша задача: определить, сколько времени вы именно продаете. (Вместо секундомера можно использовать диктофон, который есть сегодня в каждом мобильном телефоне. Встреча с клиентом, звонок, разговор — включите диктофон, закончили — выключите. Потом в конце недели вы сможете посмотреть суммарное время.)
2. Запишите, что можно сделать прямо сегодня, чтобы в два раза увеличить время, которое вы тратите непосредственно на продажи.
3. Внедрите то, что вы написали выше, в течение следующей недели.
4. Снова проведите замеры с помощью секундомера. Изменились ли показатели в лучшую сторону?

# Чем вы на самом деле занимаетесь, когда не продаете

**С**уществует ли способ выяснить, чем же на самом деле вы занимаетесь в течение рабочей недели?

Конечно, существует! Этот способ — ведение в течение недели подробного дневника.

В результате выполнения этого простого действия вы начнете замечать ваши собственные недочеты в использовании времени и увидите свои слабые места.

Вы не сможете двигаться дальше, пока не определитесь с ними.

Итак, на протяжении недели записывайте все свои занятия в блокнот или на диктофон в мобильном телефоне.

Важно отметить, что метод внесения записей «потом» не работает. Поэтому записывайте сразу, в режиме реального времени. Несомненно, это займет время (парадокс: цель этой книги — как раз высвободить для вас время), но тем не менее делайте это, хотя на это потребуются дополнительные усилия.

Думайте о пользе и важности тайминга, вносите в дневник все свои действия (даже если вы отвлеклись всего на минуту — выпить чашечку кофе или прочитать одно-единственное e-mail-сообщение) и не расставайтесь с часами и блокнотом для записей. Необходимо отмечать каждое отвлечение или смену деятельности.

Затем проведите анализ, посчитайте количество полезных действий и затраты времени на них. Будет здорово, если вы проведете тайминг вместе с кем-то из коллег, желательно — с более успешным продавцом, чем вы. Тогда вы сможете сравнить свои действия с действиями более успешного менеджера.

Как правило, во всех компаниях, где проводили подобный тайминг, выяснялось, что отстающие работники тратят массу рабочего времени на личные нужды и просто не умеют эффективно работать.

Важно понимать, что бывают ситуации, когда менеджер по продажам действительно отдает все время работе, но продает очень мало. Иными словами, человек работает, но неэффективно. Может быть, слишком много времени у него уходит на телефонные разговоры? Или он слишком долго составляет коммерческие предложения? Возможно, менеджер просто не знает, как правильно разговаривать с клиентами? Такому сотруднику стоит пройти тренинг по продажам.

Как бы то ни было, вы должны уменьшить количество времени, потраченного на то, что не помогает вам добиться ваших целей в продажах. Вы должны тратить гораздо больше времени на действия, которые ведут к результату, на поиск потенциальных клиентов, на продажи «лицом к лицу» и т. п.

Один из моих учителей любил говорить: «Если немножко — это хорошо, то, значит, большее должно быть еще лучше». Когда я говорю об изменении вашего подхода к использованию рабочего времени на подход, ориентированный на продажи, это выражение справедливо как никакое другое. Именно поэтому для вас важно увидеть свою еженедельную раскладку времени. И когда вы это сделаете, задайте себе следующие вопросы, которые помогут вам интерпретировать вашу рабочую неделю:

- Какое количество времени за эту неделю вы потратили на поиск и развитие потенциальных клиентов?
- Как вы думаете, этого времени достаточно? Или слишком много / слишком мало?
- Получаете ли вы достаточный результат за ваши труды по качеству и количеству «лидов» (потенциальных клиентов)?
- Как вам кажется, соответствует ли потраченное на поиск новых клиентов время тому, которое вы планировали потратить?
- Было ли у вас достаточное количество времени продаж «лицом к лицу»? Получили ли вы от этого прибыль и достигли ли тех целей, которые ставили?
- Какое количество вашего времени было потрачено на послепродажные действия? Ваш товар или услуга на самом деле требовали столько времени?
- Не оказался ли ваш недельный расход времени полной неожиданностью для вас? Или вы совершенно не удивлены?

- Не пытались ли вы «приукрашивать» свои отчеты, чтобы представить свою деятельность в более выгодном свете? Насколько это повлияло на вашу общую оценку?
- Одинаково ли распределение времени в разные дни недели: были ли дни, когда вы бестолково тратили время, вместо того чтобы продавать? От чего это зависело? Как можно улучшить ситуацию?
- Сколько времени вы потратили на деятельность, не относящуюся к поиску клиентов, продажам или подготовке отчетов?
- Сколько вашего времени было израсходовано бесполезно — на общение, телефонные звонки, другие действия, которые не были связаны с продажами, перерывы на кофе и т.д.? Вас удивляет, что так много? Как можно уменьшить потери? Или вообще устранить?
- Какие три самых важных наблюдения вы сделали по поводу использования времени в течение недели? Какие три изменения в управление своим временем вы бы хотели внести? Какие три самые ценные временные инвестиции вы сделали?

Конечно же, вопросов очень много. И вряд ли получится охватить их все сразу. Но задача не в том, чтобы отвечать на вопросы, а в том, чтобы рассматривать ответы. Некоторые типичные ответы, которые я получаю, когда работаю с продавцами по всей стране, звучат вот так:

«А я даже не представлял, что почти совсем не тратил время на поиск новых клиентов».

«Ага, я даже не представлял себе, что тратил столько времени на канцелярскую работу и копание в бумажках, которые никак не были связаны с продажами».

«Вы знаете, это был первый случай, когда я сопоставил использование моего времени с прибылью от продаж, и я действительно был удивлен».

«Я не представлял, что я так много времени трачу на дорогу, даже примерно не представлял. И раз уж это неизбежно, мне придется учиться использовать его с максимальной выгодой».

И подобных комментариев очень и очень много.

Итак, первым делом заведите дневник, запишите, как вы используете время, и потом ответьте на те непростые вопросы, которые я перечислил выше.

Почему сделать это критически важно? Потому что, прежде чем сфокусироваться на техниках и инструкциях по управлению временем, нужно интерпретировать собранные вами данные. Вам нужно провести скрупулезное расследование и поставить свой собственный диагноз, а уже потом сделать прогноз.

Вот типичный пример дневника:

9.00–10.45	Стоял в пробке
10.45–11.00	Болтал с коллегами
11.00–12.05	Проверял мейл, читал новости в Интернете, переписывался по аське с другом, зашел в «В контакте», проверил сообщения в «Одноклассниках», снова проверил мейл, снова смотрел новости
12.05–13.00	Разбирал ворох счетов-фактур и прочих документов
13.00–14.00	Обедал

**ВНИМАНИЕ! Прошло полдня, а владелец дневника еще ничего никому не продал!!!**

**ЗАДАНИЯ**

1. В течение недели ведите дневник, в котором аккуратно записывайте, чем вы занимаетесь и сколько времени на это тратите.
2. Вдумчиво ответьте на вопросы, приведенные выше в этой главе.
3. Что было лишним в вашем трудовом дне? От чего нужно избавиться? Что нужно делегировать?



# Разница между середнячками и чемпионами в продажах, а также главный секрет в управлении временем для менеджеров по продажам

**Е**сли существует хоть одно общепринятое положение о тайм-менеджменте в продажах, то оно заключается в том, что успешные продавцы (не важно, что они продают: товар или услугу) отличаются от средних тем, что имеют совершенно другой взгляд на время.

Для средних продавцов очень типично думать короткими периодами. Это действительно очень распространенный недуг, его иногда называют «30-дневный рассудок».

В это состояние продавцы впадают, не задумываясь о том, что происходит на самом деле. Ими движет стремление совершить сиюсекундную продажу, желание разобраться с сиюсекундными проблемами и кризисами. На них давит ежемесячный план продаж, и они стараются делать сиюминутные предложения.

«Продавцы-нечемпионы» слишком озабочены тем, как выполнить план на ближайший месяц, их чрезмерно волнует именно краткосрочная перспектива.

Чемпионы никогда не концентрируются на одном лишь сегодняшнем дне. Они совершают действия не только для моментальной продажи. Они делают что-то, что будет помогать им продавать в будущем. У них выделено время и на текущие задачи, и на стратегические вопросы. Иными словами, часть времени они тратят на «заработать сейчас», а часть инвестируют в то, что обеспечит перспективные продажи. Они выделяют время на дела, которые приведут затем к результативным годам. Они уже сегодня закладывают фундамент своего будущего успеха.

Например, один знакомый продавец написал очень полезную книгу о проблемах в узкой нише, где он продавал свою продукцию. В книге были расписаны и варианты решения этих проблем. Через некоторое время книга разошлась по клиентам, и мой знакомый из рядового продавца превратился в ведущего эксперта в своей области. С ним уже не поднимали вопрос о цене (с экспертом неудобно торговаться), к его мнению прислушивались. Его стали рекомендовать коллегам, к нему обращались за консультациями, и как результат он стал делать намного больше продаж.

А если бы он занимался только делами, которые в планах заносятся в рубрику «Срочно», смог бы он стать тем, кем стал? Пока мой знакомый писал книгу, она не помогала ему продавать больше, но спустя некоторое время эта книга вознесла его на космическую высоту, недостижимую для других продавцов.

К сожалению, большинство менеджеров по продажам занимаются тем, что называется «здесь и сейчас». В результате их способ мышления и образ действий нацелены на короткие промежутки времени. Эти люди привычно устанавливают приоритеты, продиктованные не логикой, не стратегией, а сиюминутной выгодой. Приоритеты, обусловленные подходом, который можно назвать «горизонт близорукого». Менеджер становится похожим на близорукого человека, забывшего дома свои очки. Его взгляд ограничивается самым ближайшим будущим, а изображение перспективы размыто и не сфокусировано.

Представьте себе типичный взгляд на будущее. Возьмите перспективу на год и поместите ее в границы близкого фокуса: уменьшите эту перспективу до 30 дней. И вы получите менеджера по продажам без какого-либо направления и фокуса, концентрирующего усилия на краткосрочных аспектах дела, которые могут иметь, а могут и не иметь ценности в будущем.

В результате такого простого эксперимента вы получите продавца, который характеризуется следующими признаками:

- очень малое количество повторных контактов с клиентом;
- очень малое количество времени, потраченного на поиск потенциальных клиентов, или очень много безрезультатных единичных звонков;
- отсутствие глубоких, долгосрочных и многогранных контактов с клиентами;

- отсутствие четкой цели, много суеты и непоследовательных действий;
- необдуманная импульсивность.

И в итоге на длительном временном отрезке подобный продавец не получит достаточного количества продаж.

А недостаточное количество продаж породит у продавца стресс.

А в состоянии стресса даже высококлассный менеджер по продажам будет не способен сконцентрироваться ни на краткосрочных целях, ни на усилиях для подготовки долгосрочной продажи.

Мало продаж — стресс — мало продаж. Круг замкнулся.

Каковы причины возникновения этой проблемы и возможные пути выхода из замкнутого круга?

Как профессиональным продавцам нам часто приходится принимать важные решения и изменять наши приоритеты. Нас просят (заставляют, принуждают, обязывают) делать это каждый божий день.

Что выбрать и как поступить в конкретной ситуации?

Лететь ли в другой город, чтобы сделать презентацию нашему потенциальному клиенту? При этом мы знаем, что этот клиент только через два года придет к нам для заключения сделки. Но в то же время именно эта сделка принесет нам очень большой доход.

А может, никуда не лететь и заняться бизнесом, который доступен сегодня в нашем городе? Ведь этим

мы можем заняться прямо сейчас, легко, быстро и в рамках обычных действий.

Стоит ли потратить три дня для усовершенствования наших навыков на тренинге по продажам? Или лучше все три дня встречаться с потенциальными клиентами, отлично понимая, что в какой-нибудь из них мы хоть что-нибудь, да и продадим?

Поберечь деньги и отказаться от встречи или плюнуть на все и полететь? Что важнее — время или деньги?

Займетесь ли вы бумажной работой и закончите ее вовремя или пойдете на встречу с потенциальным покупателем, который только в это время и будет свободен? Притом что он в течение ближайших 18 месяцев не готов принять решение о покупке вашего товара или услуги.

Я могу продолжать еще очень долго. Я знаю, что вы меня понимаете, потому что в своей жизни продавец каждый день принимает подобные решения.

Самые успешные менеджеры по продажам, которых я знаю, способны принимать такие решения и в большинстве случаев делать правильный выбор. Они расставляют приоритеты, исходя из того, сколько денег способен принести каждый клиент в перспективе, уделяют внимание лучшим и самым прибыльным клиентам и оставляют мелких и бесперспективных своим коллегам, а то и вообще отказываются от работы с ними. Знаете про правило Парето (или принцип 20/80): 20% лучших клиентов приносят 80% всех доходов? Так вот, лучшие продавцы стараются работать только с этими самыми верхними 20%.

Я уверен, что половину вашего успеха составит умение выделять того, кто станет лучшим клиентом.

Чемпионы по продажам определяют ценность своих клиентов по трем параметрам.

*Первый* — это те заказы, которые они уже получают от клиента.

*Второй* — это то, что клиент мог бы у них заказывать.

*Третий* — это влияние клиента и та помощь, которую он может оказать в завоевании новых клиентов.

Чемпионы, получив заказ, а потом и закрыв сделку (даже если они не получили те деньги, о которых мечтали), следят, чтобы заказ был выполнен в срок и с надлежащим качеством. Чемпионы, продав что-либо, знают, что сделка может стать последней, если клиент останется недоволен.

Кроме того, чемпионы знают, что позор для продавца услышать от клиента: «А я и не знал, что вы продаете еще и это!» Конечно, намного легче и быстрее продавать тем клиентам, которые про вас уже знают и довольны вашим конкретным продуктом. Но продавцы-середнячки упорно продают клиентам только знакомый продукт А, не предлагая продукты Б и В. Эти продавцы говорят: *«Я не хочу спугнуть этого клиента, предлагая ему что-то еще, он и так покупает у нас достаточно продукта А».*

Опыт показывает, что если продавец не предложит такому клиенту продукты Б и В, то рано или поздно это сделают конкуренты. А в такой ситуации недалеко и потерять клиента.

Мои собственные наблюдения говорят (и я полагаю, что цифра, которую я сейчас сообщу, весьма точна): на то, чтобы продать что-то клиенту, который с вами уже знаком, уходит в 12–16 раз меньше времени, чем на продажу совершенно новому клиенту.

Так мы подошли к главному секрету в тайм-менеджменте для продавцов: всегда стараться продавать существующим клиентам, тем, кто у вас уже покупал, что-то еще. Даже если они уже купили у вас на миллионы, всегда спрашивайте, не хотят ли они купить еще что-нибудь.

Чемпионы в продажах примерно 60% своего времени тратят на клиентов, которые у них уже что-то купили, стараются продать этим клиентам что-то новое и работают над регулярностью покупок. Они пытаются сделать так, чтобы клиент, покупающий что-то раз в месяц, стал покупать раз в неделю. Они постоянно думают, как увеличить среднюю «сумму чека» этого клиента. 30% времени чемпионы тратят на знакомых клиентов, которые еще не совершили покупки, и только 10% времени у лучших продавцов уходит на работу с незнакомыми клиентами.

Если вы работаете в продажах недавно и у вас совсем нет клиентов, вы не сможете применить этот принцип. Не сможете до тех пор, пока у вас не появится достаточно клиентов. Но, даже имея всего лишь одного клиента, перед поиском следующего попробуйте выяснить: вдруг этот, уже существующий клиент может купить у вас что-то еще, а потом покупать больше и чаще.

Чемпионы всегда держат свое слово. Чемпионы быстро реагируют на запросы клиентов. Если они

пообещали прислать информацию к двум часам, они присылают ее к двум. Кто поверит в соблюдение сроков поставки, если вы не можете быстро ответить на простой запрос клиента?

Есть еще одно отличие лучших продавцов от всех остальных. Разница между успешными и неуспешными менеджерами по продажам, так же как и разница между успешными и неуспешными компаниями, заключается в том, что успешные не теряют время на твердолобых клиентов, на самодуров или на тех, кто выбирает поставщика по критерию самой низкой цены.

Чемпионы не пытаются убедить понравившегося клиента любой ценой. Если они видят, что клиент «твердолоб», они не тратят на него время. Они идут дальше и ищут других клиентов. Клиентов, ориентированных на сервис, качество и ценности, а не только на самую низкую цену. И они находят тех людей, которые платят больше, чтобы получить больше.

Один мой приятель проводит тренинги по знакомству с девушками. Он советует: «Если хочешь быстро познакомиться с девушкой, не заморачивайся на сложные случаи, просто оставь девушку, которая не хочет с тобой знакомиться в покое, и иди искать следующую». Так ведут себя и лучшие продавцы — они не ставят себе цель «получить вот этого клиента во что бы то ни стало».

Следует понимать, что не всякого клиента можно получить. У потенциального покупателя могут быть свои причины купить аналогичный продукт в другом месте: у друзей, родственников, на более выгодных условиях и т. п. И такой клиент у вас не купит никогда.



Я вовсе не говорю, что вам нужно после первого «нет» оставить потенциального клиента в покое. Попробуйте продать ему что-то один раз, второй, третий. Но если у вас возникает сомнение в реальности сделки — идите дальше. Посмотрите по сторонам и скажите: «Кто следующий?»

И последний трюк чемпионов. Он снова возвращает нас к стратегическому взгляду на продажи. Чемпионы понимают, что у них может быть клиент, не делающий больших заказов, но при этом настолько известный и авторитетный в отрасли, что простая ссылка на него открывает любые двери. Такому клиенту стоит уделять ваше внимание и тратить на него ваше время, хотя он и не приносит много денег.

Если потенциальный клиент про вас ничего не знает, он не склонен доверять вам на начальном этапе. И если он узнает, что вы уже работаете с известным в отрасли игроком, это поможет вам быстрее заслужить доверие и ускорит процесс продажи. При этом большинство участников рынка не уточняет, что конкретно вы делали для этого известного клиента. Так что, даже если вы продали ему всего один экземпляр своего продукта, можете смело ссылаться на него как на своего клиента.

А что если вас все-таки спросят: «Что же вы продавали этому известному и уважаемому клиенту?» Просто улыбнитесь и скажите, что у вас соглашение о конфиденциальности. Это даже сыграет вам на руку, так как нынешний клиент, получив такой ответ, увидит, что вы не болтаете лишнего и не будете распространять информацию о сделке с ним.

Помните, мы говорили о линейном управлении временем в продажах? Остановитесь на минуту и подумайте, сколько времени вы сможете сэкономить, имея в базе известного клиента? Насколько сократятся сроки установления доверительных отношений с другими клиентами?

Итак, если хотите стать чемпионом в продажах, расставляйте клиентов по приоритету, не тратьте время на твердолобых упрямцев и оценивайте все сделки с точки зрения долгосрочных перспектив.

## ЗАДАНИЯ

1. Внимательно просмотрите список ваших существующих клиентов. Проставьте напротив каждого приоритет, решив для себя, кому из них уделять наибольшее внимание, а кому — минимальное. Возможно, в списке есть клиенты, которых выгоднее передать менее опытному коллеге или даже подарить конкурентам.
2. Просмотрите список клиентов, которые с вами общались, но ничего у вас пока не купили. Определите, с кем из них прекратить общение, а кому, наоборот, стоит напомнить о себе.
3. Составьте план действий для каждой из этих категорий клиентов.
4. Разработайте свою собственную стратегию: что из того, что в будущем поможет вам продавать намного больше, вы можете начать делать уже сегодня?



# Расставляем приоритеты: матрица временных активностей продавца

**В** классическом тайм-менеджменте для определения приоритетов используется матрица Эйзенхауэра. Она помогает выделять срочные и важные дела.

	Срочно	Не срочно
Важные дела	Прямо сейчас	Запланировать
Не важные дела	Делегировать	Никогда

Предполагается, что важные и срочные дела вы станете делать сами и прямо сейчас. Для важных, но не срочных дел нужно выделить время. Не важные, но срочные дела рекомендуется делегировать кому-нибудь другому, а не срочные и не важные дела можно сделать или когда вам вообще нечего будет делать, или никогда.

Это прекрасный инструмент, но я предложу вам инструмент, еще более интересный для профессионального продавца. Это матрица временных активностей продавца.

	<b>Действия, которые от вас требуется ваш работодатель (+)</b>	<b>Действия, которые от вас не требуется ваш работодатель (-)</b>
<b>Имеет непосредственное отношение к продажам (+)</b>	Высший приоритет	Бонусные действия Приоритет №2
<b>Не имеет непосредственного отношения к продажам (-)</b>	Рутинная Приоритет №3	Деньгодробилки

Представьте, что все ваши активности (ваши действия как продавца) можно разделить на 4 квадранта.

Верхний левый квадрант сочетает в себе действия, которые требует от вас работодатель, и действия, которые приводят вас к продажам. Активность действий в этом квадранте имеет высший приоритет для вас как для продавца. Реализация действий из этого квадранта обеспечивает вам продажи в настоящем времени, продажи здесь и сейчас.

Верхний правый квадрант описывает ваши действия и активности, которые имеют отношение к продажам, но при этом не обязательны для вас с точки зрения корпоративных требований или функциональных обязанностей. Практика показывает, что эти активности направлены на стратегическое развитие ваших продаж. Им придется очередь или приоритет №2.

Нижний левый квадрант — рутина. Это действия, которые очень важны для вашего работодателя, но не являются решающими в продажах. Эти виды активности получают приоритет №3. Именно здесь скрываются заметные потери продаж, потери времени для специалиста по продажам.

Правый нижний квадрант — ряд активностей, не связанных с продажами и абсолютно ненужных вашему боссу. Это «пустые хлопоты», реализация которых никак не связана с вашими результатами. Активности этого квадранта (они же активности приоритета №4) не приносят никакой пользы, часто имитируя бурную деятельность.

Давайте рассмотрим активности, которые и необходимы для нанимателя, и имеют непосредственное отношение к продажам. Среди этих активностей такие, как: продажа «лицом к лицу», телефонные контакты, предложения, ставки, посещения торговых шоу и т.д. Эти активности расположены в левом верхнем квадранте нашей матрицы (назовем их активностями высшего приоритета или активностями приоритета №1). Именно эти действия приведут вас к результату. Это необходимая часть профессии, каждодневные действия, которые являются самой солью нашей работы.

И тем не менее у этих действий есть некоторые неясные компоненты. Например, как укладывается в общую картину время, затрачиваемое на дорогу? В большинстве случаев приходится ехать к клиенту, и кажется, что это непродуктивная трата времени, если только мы не сделаем поездку продуктивной. Мы поговорим о том, как достичь максимального

положительного результата от времени путешествия в главе 12.

Квадрант №2 включает действия, которых не требует от вас работодатель, но в то же время они напрямую относятся к продажам. Здесь можно найти настоящую золотую жилу.

Вот некоторые действия, которые многие не замечают. В то же время именно они позволяют процветать настоящим успешным продавцам. Эти действия не требуются должностной инструкцией, но они являются стратегическими для настоящего профессионала. К числу этих действий относятся: звонки после покупки, заполнение персональных карточек клиентов, рассылки рекламных и информационных писем, подарки и поздравления ко дню рождения, дополнительное послепродажное обслуживание и качественная поддержка.

В ходе выполнения этих действий создается стратегическая система продаж. Эти бонусные действия, которым мы присвоим второй приоритет, обязательно приведут к увеличению продаж, но не сию секунду, не сразу, а «на длинном рычаге».

Именно такой тип действий необходим для совершения большого количества продаж, когда ваш продукт или услуга не могут конкурировать по цене.

Обслуживание, личный контакт и комфортность — это ключевые компоненты для достижения успеха в такой ситуации. Вы непременно должны найти время для бонусных действий, если хотите остаться конкурентоспособным. В этом квадранте базируются все активности, которые определяют долгосрочный успех. Дополнительный звонок возможному клиенту



в 5 вечера, дополнительная презентация в течение дня, дополнительный тренинг по продажам, который вы посетили, бесплатное выступление в бизнес-клубе, дополнительное исследование продукта — ничто из этого не является обязательным, но все непосредственно влияет на успех в продажах. Ключевое слово этого квадранта — «дополнительный».

Вы никогда не замечали, что продавцы, идущие впереди и награжденные всякими призами, всегда находят время для дополнительных действий? Они как бы на голову впереди основной «стаи». Их предложения выглядят чуть лучше, в них вложено чуть больше исследований, в них чуть больше деталей. После встречи с клиентами всегда создается ощущение, что именно эти продавцы чуть больше подружились с потенциальными покупателями. Их презентации всегда чуть лучше подготовлены.

Секрет такого подхода прост. Действия лучших продавцов более сфокусированные, более четкие. Они способны просто, легко и систематически устанавливать правильные приоритеты.

Представьте себе, что вам выпал шанс сделать презентацию для очень крупной компании. Допустим, это будет Coca-Cola. Вы знаете, что, помимо вас, там будут четыре ваших конкурента со своими предложениями.

Но только вы один до того, как провести презентацию торгового предложения:

- изучили веб-сайт Coca-Cola;
- поговорили с их торговыми представителями и мерчандайзерами;

- перечитали главу «Война напитков “кола”» из книги «Маркетинговые войны» Джека Траута;
- поговорили с сотрудниками их конкурента PepsiCo;
- прочли все упоминания в прессе о компании Coca-Cola за последний год.

Как вы думаете, у кого из продавцов больше шансов сделать великолепную презентацию и получить контракт? Конечно у вас. Те действия, о которых мы сейчас говорили, и есть активности из второго квадранта. Их, может быть, не требует от вас работодатель, но они очень заметно влияют на ваши продажи.

Двигаясь по матрице вниз и влево, мы найдем квадрант тех действий, которые требуются работодателю, но не имеют прямого отношения к продажам. Речь идет о разного рода отчетах (по продажам, по затратам), участии во внутренних встречах и совещаниях, координации действий, не относящаяся к функциям продавца, оформлении актов сдачи-приемки. Работа со счетами-фактурами, накладными, чтение и обработка бумажной документации — список можно продолжать до бесконечности. Если мы хотим как-то обозначить всю эту деятельность, то правильнее всего назвать ее **рутиной**.

Обратите внимание, что я не употребил здесь слово «мелочи». Что-то тривиальное, мелочное является неважным, а рутинные вещи не являются неважными, они необходимы для нанимателя. Но, с другой стороны, непосредственно отношения к продажам они не имеют. И горькая правда состоит в том, что продавцу от них никогда не избавиться. Это просто

необходимые компоненты для существования любой организации. Ключ в управлении такими действиями состоит в том, чтобы воспринимать их как рутину и очень аккуратно планировать и расписывать время на то, чтобы с ними справиться. Рутинные действия имеют приоритет №3.

Мы все ненавидим эти действия. Мы слишком хорошо знаем, как легко в них утонуть, потратив время с наименьшей пользой. И когда же это происходит?

Обычно это происходит в случаях, когда у нас есть действия приоритетности 1 или 2, которые мы по каким-то причинам не хотим делать. Гораздо проще «закопать себя» в бумажной работе, в рутинных отчетах, в создании архива, когда возникает альтернатива заняться такими сложными или пугающими делами, как поиск потенциальных клиентов, разбирательство с рассерженными покупателями, обзвон клиентов без ответа, обучение дополнительным навыкам, получение дополнительных данных о продукте и т.д.

Хотите первым пересекать финишную черту? Задайте себе вопрос: принимаете ли вы активное участие в решении задач, генерирующих результат, или просто погружаетесь в необходимую, но безопасную рутинную работу?

Осторожное, дисциплинированное составление расписаний подробнее рассматривается в главе 10.

Если мы переместимся в правый нижний квадрант, то попадем в область, которая не нужна нанимателю и в то же время не относится к продажам. Это активности, которые условно можно назвать

деньгодробилки — действия, произведенные впустую.

Вот те активности, которые день за днем впустую поглощают очень много нашего времени: изменение приоритетов, поломки оборудования, несостоявшиеся встречи, неправильно записанные телефоны, потерянные бумаги и сотни других действий, растрачивающих энергию и время. Накопление большого количества этих деньгодробилок в каждодневной работе продавца может привести к очень быстрому завершению карьеры.

Несколько лет назад у меня работал продавец, которому стоило дать звание «мастер четвертого квадранта». Этот парень тратил гигантское количество времени на деньгодробилки. Каждый раз при встрече с ним он говорил, насколько он занят. Он и правда был занят. Он был занят приготовлением кофе, перекурами, перекладыванием бумаг, разговорами со старыми друзьями (вместо того, чтобы звонить потенциальным клиентам), уборкой своего рабочего места и регулировкой кресла. Список его «дел» был бесконечным. Я пытался это изменить 6 месяцев (!), потом его пришлось уволить. За 6 месяцев работы этот человек не принес нашей компании ничего существенного, не сделал никакой результативной работы.

В некоторых бизнесах подобные специалисты по деньгодробилкам встречаются не так уж редко. «Мастер четвертого квадранта», о котором я рассказывал, работал в одной и той же индустрии в течение шести лет, принес с собой не только опыт, но и глубокое знание нескольких сотен потенциальных клиентов,

у него были великолепные рекомендации. Он пришел из другого рекламного агентства, но даже самые слабые продавцы в первый месяц работы продавали больше, чем он продал за полгода.

Как избежать этого квадранта бессмысленной траты? Ответ простой. Имейте этот квадрант в виду, знайте, что он существует. Отметьте действия, которые не нужны вашему нанимателю и напрямую не относятся к продажам, как бессмысленную трату. А потом держитесь от них подальше.

Психологи считают, что простое осознание ситуации помогает нам более эффективно справляться с ней. Первый шаг к преодолению страха — осознание его. То же самое и с гневом, любовью, неудовлетворенностью, и другими эмоциями. И то же самое можно сказать о времени.

Если мы научимся понимать, на что именно тратим свое время, начнем давать ему четкие параметры и ясные дескрипторы, нам будет гораздо проще управлять им, легче иметь с ним дело.

Давайте резюмируем нашу временную матрицу. Первую приоритетность или приоритетность высшего порядка имеют действия или функции, которые напрямую связаны с продажами и необходимы для нанимателя, — начиная от холодных звонков и заканчивая поездками, позволяющими встретиться с лицом, принимающим решение. Сюда же относятся удаленный маркетинг, передача корреспонденции, рекламные письма, планирование стратегических действий и рекламных продажных звонков, работы с отчетами и любые другие действия, направленные на поиск потенциальных клиентов. Сосредо-

точьтесь на этом. Именно здесь должен находиться основной фокус тайм-менеджмента.

Приоритеты второго порядка могут быть не так важны сию минуту, но эти действия всегда напрямую связаны с продажами. Именно они приносят по-настоящему большие деньги, и именно они выделяют вас из толпы менеджеров по продажам, пытающихся конкурировать с вами.

## **ЗАДАНИЯ**

1. Впишите все действия, которые вы планируете совершать в течение ближайшей недели, в матрицу временных активностей продавца.
2. В течение рабочего дня откажитесь от всех активностей, которые находятся в квадранте № 4.





# Как найти дополнительное время для продаж

**Н**а самом деле слово «найти» в отношении времени мне не нравится. Найти дополнительное время мы не можем. В сутках 24 часа, и взять где-то лишний 25-й час невозможно. Все, что мы можем делать со временем, это перераспределить имеющиеся в нашем распоряжении 24 часа.

Давайте поговорим о том, как убежать из третьего квадранта матрицы в ее первый квадрант. Ведь для результата не важно, сколько времени вы проводите в офисе. Важнее, сколько времени вы проводите в разговорах с тем, кто может у вас что-то купить.

Помните, в главе 5 мы говорили о том, сколько на самом деле времени менеджеры по продажам проводят с клиентами? Мы говорили о том, что время, фактически затрачиваемое на самую важную, самую эффективную часть работы, оказалось очень невелико. Всего несколько часов в неделю — время, которое вы проводите, «сидя напротив клиента», пытаясь получить от него заказ.

В этом шокирующем сообщении была и хорошая новость — очевидно, что, удвоив время, выделенное на поиск новых клиентов и общение с потенциальными клиентами, теоретически можно было бы и удвоить продажи.

Я помню, как я первый раз поделился этими соображениями с продавцами своего отдела. Я просто сказал им: «Если вы еще несколько часов в неделю будете тратить именно на продажи, то ваши результаты значительно вырастут». В ответ я тут же получил два десятка причин, по которым «увеличить время на продажи» было категорически невозможно.

*«Мы сами распечатываем счета-фактуры, мы ездим вместо курьера, на улицах пробки, у моих клиентов постоянно занято, когда я им звоню, слишком много времени занимает подготовка коммерческих предложений. Бла, бла, бла, бла...»*

И только один из менеджеров сказал мне, что если бы с него сняли часть работы, связанной с бухгалтерской отчетностью и прочей бумажной волокитой, то он смог бы больше времени уделять продажам. Он попросил принять на работу помощника, который занимался бы «сексом с бухгалтерией» и даже предложил взять половину расходов на зарплату помощника на себя: половину зарплаты помощнику платит сам менеджер, а половину — фирма. Мне понравилась идея, и я без долгих раздумий согласился.

Менеджер подобрал себе помощника, который занимался бумагами, отправлял факсы, дозванивался до клиентов, при необходимости был курьером (курьеров всегда не хватает). Естественно, что у этого менеджера появилось больше времени на продажи.

Вам может показаться невероятным, но спустя три (!) месяца продажи менеджера, который взял помощника, выросли по сравнению с остальными в 2,3 раза! У остальных же менеджеров объем реализации остался в том же диапазоне, что и раньше.

Через некоторое время почти все остальные продавцы, увидев рост результатов благодаря наличию помощника, также захотели взять себе ассистентов. У тех, кто сделал это, также произошел рост продаж. Я помню, что мы даже столкнулись с проблемой офисного пространства (не хватало рабочих мест), поэтому оставшиеся менеджеры были вынуждены брать не персонального помощника, а одного человека на группу из 3–4 человек.

Впрочем, в некоторых случаях наличие помощника имело и отрицательный эффект. Некоторые менеджеры по продажам (к счастью, таких было меньшинство), обзаведясь помощником, решили тратить освободившееся время не на продажи, а на удовлетворение личных потребностей. В их «расписании» появились дача, магазины и т.п. Вместо того, чтобы отправиться в квадрант №1, они напрямик помчались в квадрант №4. В результате двум особо злым «дащикам» я отказался оплачивать свою часть зарплаты помощника, что произвело должный эффект на остальных.

Итак, если вы хотите избавиться от рутинной работы и заниматься только продажами — наймите помощника. Я знаю менеджеров, которые нанимают в качестве ассистента пенсионера. Пожилые люди очень исполнительны, аккуратны и не требуют заоблачных зарплат.

Если вы решите обратиться к боссу с просьбой дать вам помощника — ни в коем случае не говорите ему, что «вам так станет легче». Говорите, что так вы заработаете больше денег для компании. Говорите о деньгах, которые находятся в кармане ваших клиентов, а не о деньгах, которые лежат в кармане вашего босса. Скорее всего, если вы поставите вопрос именно так, босс согласится.

Кстати, примеры использования времени в квадрате №3 могут быть совершенно удивительными. Мой ментор и наставник Радмило Лукич рассказывал, что однажды побывал в компании, где менеджеры по продажам подрабатывают грузчиками. Да, да! Это не шутка, грузчиками!

Эти молодые ребята согласно должностной инструкции занимаются продажами: звонят по телефону, назначают встречи, ездят на них, ведут переговоры, заключают сделки. Но, когда к их офису приезжает фура с товаром, все дружно встают со своих рабочих мест, переодеваются в спецовки и идут ее разгружать.

Когда-то очень-очень давно, будучи студентом, я разгружал фуру. Это было всего один раз в моей жизни. Я помню точно, что после перетаскивания нескольких тонн грузов я бы уже не смог ничего продавать, даже если бы сильно захотел.

Радмило сказал этим менеджерам-грузчикам: «Разве вы не понимаете, что, пока вы грузите, уходит время?! За то время, что вы разгружаете фуру, и за то время, что вы восстанавливаетесь после разгрузки, вы могли бы найти новых клиентов! За это время вы можете заработать и на грузчиков, и себе на до-

полнительные комиссионные и принести дополнительную прибыль компании! Если ваш шеф не понимает таких простых вещей, наймите грузчиков на свои деньги — это все равно будет выгодно, особенно если освободившееся время вы посвятите продажам, а не светским разговорам и играм на компьютере».

Вот вам совет, дорогой читатель.

Посмотрите на свой список дел. Занимаетесь ли вы чем-то столь же бестолковым с точки зрения продаж, как разгрузка фур? Может быть, вы пылесосите в офисе, так как ваш босс экономит на уборщице? Или сами моете окна, или часами развозите бухгалтерские документы по клиентам из-за попытки фирмы сэкономить на курьерах?

А теперь задайте себе вопрос: сколько у вас освобождается времени, если вас избавить от «разгрузки фур»? Сколько дополнительно вы сможете продать в освободившееся время? И самое главное, сколько денег вы сможете дополнительно заработать для себя? Просите у руководства снять с вас любую работу, не относящуюся к продажам, если в результате этого вы принесете в компанию больше денег.

Конечно, такую просьбу лучше делать в письменном виде — ни один босс не любит, когда к нему врываются в кабинет и начинают что-то требовать.

Вот алгоритм, по которому вы можете написать хорошую служебную записку с просьбой об освобождении от рутинной работы:

- напишите, что произойдет в результате изменений (больше денег для компании и для вас как для продавца);

- покажите, что берете на себя часть рисков, выплачивая из своих комиссионных половину зарплаты помощника;
- укажите, через какое время будет измеряться результат (так будет понятно, сработало ваше предложение или нет);
- напишите какова цена попытки, укажите зарплату помощника, стоимость поиска этого сотрудника, уточните, кто займется поиском помощника (конечно же, это должны быть вы).

Если ваш босс — разумный человек и если вы действительно покажете, что так вы принесете компании больше денег, он, скорее всего, пойдет вам навстречу. А что делать, если босс откажет? Можно смириться. А можно принять помощника на работу за свой счет. В конце концов, ничто не мешает вам принять одного помощника на 2–3 менеджеров в складчину.

Еще одна вещь, позволяющая освободить немного времени для продаж. Внимательно посмотрите на все, что вы делаете в течение дня. Возможно, вы выполняете обязанности, которые по штатному расписанию должен делать кто-то другой.

Например, в рекламном агентстве был менеджер по продажам, который сам любил проверять оригинал-макеты рекламных объявлений, хотя для этого в штате было 7 дизайнеров. Он тратил время на контроль, хотя мог бы вместо этого что-то продать.

## ЗАДАНИЯ

1. Составьте список дел, которые вы могли бы передать помощнику. Посчитайте, сколько дополнительного времени у вас освободится для продаж и сколько в итоге это принесет денег.
2. Попросите у своего руководителя помощника, объяснив, что так вы принесете компании больше денег.
3. Посмотрите, не выполняете ли вы дела, которые в вашем штатном расписании делает кто-то другой. И не «грузите ли вы фуры»?





# Планирование рабочей недели менеджера по продажам

**Я** уверен, что делегирование помощнику задач из квадрантов № 3 и 4 и частично из квадранта № 2 окажется тем детонатором, который необходим вам на пути к успеху в управлении временем продаж. Избавившись от этих занятий, вы освободите больше времени для продаж и станете зарабатывать больше. Но делегирование — не единственный метод для увеличения вашей эффективности, в тайм-менеджменте существуют и другие работающие методы. Один из них — планирование.

Как нам, профессиональным продавцам, найти еще 20–30 минут каждый день? Я полагаю, что то, о чем я сейчас скажу, вы знаете и без меня, но тем не менее: планируйте. Многие, кому я давал совет планировать, отмахиваясь, отвечали «я это и так знаю». Однако есть разница между словами «знаю» и «делаю», не так ли? Из тех, кто говорил «я знаю», почти никто ничего не планировал. Планируйте свою работу и работайте по своему плану.

Естественно, как менеджер по продажам вы должны учитывать внеплановые ситуации, которые возникают спонтанно, но приводят к прибыли (продажам). Например, если вам вдруг позвонил клиент и попросил выставить счет, то выставление счета тут же станет приоритетом №1 (если у вас нет для этого помощника!). Ведь это — то самое полезное действие, после которого следует оплата от клиента. В этом случае вы действительно должны отойти от плана и выставить счет.

Часто менеджеры по продажам в качестве отговорки сообщают, что им тяжело планировать день, так как есть звонки от клиентов, которые всегда путают все планы. И не поднять трубку нельзя. А дальше, как получится — клиент может решить вопрос за минуту, а может отнять полчаса вашего времени. Это правда, но это не говорит о том, что не нужно планировать свое время. Всегда лучше иметь план, чем не иметь. А что если вам за целый день никто не позвонит?

Известно: если что-то не упомянуто в плане, оно и не будет сделано, поэтому планируйте.

Помимо списка встреч и действий, в плане полезно проставить измеряемые цели, например такие, как количество телефонных звонков и количество отосланных коммерческих предложений. Это будет служить вам ориентиром. Никогда не ставьте себе цель «сделать максимальное количество звонков». Сколько это — максимальное? Я не понимаю этого. Поставьте цель: сделать не менее 20 холодных звонков каждый день — и вы увидите, как легко их сделать. Даю вам ориентир: за один рабочий день

можно сделать 4–5 визитов (сделайте поправку на свой город с учетом пробок) и не менее 20 звонков (занято, не дозвонился — не в счет).

Давайте теперь я расскажу вам, как я планировал свою работу, когда был менеджером по продажам. Самое первое дело, которое я делал в понедельник утром — планирование предстоящей недели.

Самое сложное дело для менеджера по продажам — заставить себя сесть и спланировать будущую рабочую неделю. Это так тяжело. Это ужасно тяжело. Целых 5 минут утром в понедельник!

Конечно, я иронизирую, но действительно — большинство менеджеров по продажам почему-то воспринимают процесс планирования как что-то муторное и долгое. Я помню, как спросил одного менеджера, почему он не планирует свою неделю и услышал в ответ: «На планирование уходит слишком много времени, я и так занят». Я сел рядом с ним с секундомером и попросил начать планирование. Парень уложился в 4 с половиной минуты. Оказалось, он никогда ранее не пробовал планировать свою неделю, но был твердо убежден, что процесс планирования — долгий и нудный.

Итак, придите в офис в понедельник утром, усадитесь с календарем, списком людей, с которыми хотите встретиться, и планируйте ближайшую неделю. Важно: каждый день у вас должно быть запланировано время на поиск новых клиентов, например, время для холодных звонков или холодных визитов. Многие менеджеры отмахиваются от этого пункта и не хотят его заполнять. Они говорят: «Я буду звонить потенциальным клиентам в свободное время

между встречами». Это в корне неправильно. Потому что у вас найдется миллион причин, чтобы не звонить «именно сегодня». И так каждый день. Ставьте время на поиск новых клиентов в дневной план. А план каждый день будет мозолить вам глаза и напоминать о себе.

В плане должно быть выделено время на звонки существующим клиентам — тем, которые у вас что-то купили. Вы должны напоминать им о себе, сообщать, что у вас появился новый продукт, товар и услуга.

Может быть, какой-то клиент покупал у вас каждый месяц в течение последних двух лет и вдруг два месяца назад пропал — нужно позвонить и узнать, что случилось, почему он не покупает. Может быть, он нашел нового поставщика? Планируйте время на звонки таким клиентам.

Я сказал, что рекомендую планировать в понедельник утром, но я знаю пару менеджеров по продажам, которые планируют свое время на следующую неделю в пятницу вечером. На самом деле не так важно, когда планировать, гораздо важнее планировать вообще.

Вам как менеджеру по продажам может просто не хватить времени, если вы не сядете и не задумаетесь, как же именно вы его будете использовать.

Говоря о планировании, мы снова сталкиваемся с расстановкой приоритетов. Я уже касался этой темы, когда говорил о матрице временных активностей продавца и о квадрантах внутри нее. Однако как определить непосредственно внутри квадранта, какое из дел делать в первую очередь?

Вот квадрант №1. Допустим, вы занимаетесь телемаркетингом, делаете рассылку писем, совершаете холодные визиты. Прежде всего вам надо оценить, что из этого является самым эффективным, что помогает вам с большей вероятностью получить заказ. В большинстве отраслей самым эффективным из всего этого являются прямые личные переговоры, встречи с клиентами. Скорее всего, вы согласитесь, что это действительно самый надежный способ продажи и что так вероятность получить заказ много выше.

Ваши письма могут не прочесть, а чаще всего клиенты отказывают нам по телефону. Однако телефон — хорошее средство, чтобы договариваться о встрече. Итак, если вы согласны, что личные встречи с клиентами принесут вам максимум пользы, то именно этому виду действий нужно дать самый высокий приоритет.

С другой стороны, если встреч у вас не намечается, то в данный момент времени вашим первым приоритетом будут телемаркетинг и рассылка. Они позволят вам договориться хоть о каких-то встречах. Но как только вы достигнете договоренности о проведении презентации, приоритетом №1 станет именно личная встреча с клиентом.

На самом деле я всегда считал, что самое важное из всего, что мне нужно было делать в течение недели как менеджеру по продажам, — это сидеть напротив потенциальных или нынешних клиентов и работать над созданием отношений, над созданием доверия ко мне. Именно поэтому такие встречи я всегда планировал сначала, до всех остальных дел.

Итак, возьмите ежедневник и список всех людей, с которыми вы хотели бы встретиться в течение недели. Постарайтесь договориться со всеми этими людьми о встрече. Я не знаю, ведете ли вы такие списки, где перечислены все настоящие и будущие клиенты, с которыми вам надо встретиться на этой неделе. Но я думаю, что каждому менеджеру по продажам полезно иметь такой список.

Если такой список у вас есть, позвольте спросить вас, а как он организован? Большинство менеджеров сортируют список в алфавитном порядке. Я рекомендую иной способ, а именно — по приоритету клиента.

Вы должны решить для себя, какой из клиентов для вас важнее, кто из них скорее принесет вам денег — именно таким должен быть ваш «критерий важности». Если вам удобнее использовать расстановку по алфавиту, поставьте напротив имени каждого клиента приоритетный номер: 1, 2, 3, 4 и т.д. Составление списка и расстановка приоритетов может занять 10–20 минут. Я думаю, что идея последовательной расстановки приоритетов вам вполне понятна и нет ничего, что мешало бы вам сделать это. Далее напротив каждого клиента укажите район города, где этот клиент находится. Это поможет вам при планировании встреч учитывать географический принцип.

Разберем несколько примеров. Итак, предположим, первый человек в вашем списке — очень крупный потенциальный клиент. На этой неделе вы хотите провести первую личную встречу с ним. И давайте предположим, что этот клиент (назовем его Иван Петрович) уже согласен встретиться с вами, то

есть у вас уже достигнута предварительная договоренность. Вы звоните ему, чтобы уточнить время встречи. Он говорит вам что-то вроде: *«Когда вы хотите встретиться со мной?»*

Большинство продавцов на этот вопрос отвечают: *«Не знаю, Иван Петрович, а когда вам удобнее?»* На свой вопрос вы рискуете получить примерно такой ответ: *«Эта неделя у меня вся распланирована, на следующей неделе у меня много забот в связи с открытием нового филиала, а после этого я уезжаю в отпуск на две недели. Так что лучше позвоните мне через месяц, и мы договоримся о встрече».*

Наверняка такое случалось с вами неоднократно: вы хотели договориться о встрече с ценным клиентом на этой неделе, но у вас не получилось.

Если вы попросите меня дать вам способ, с помощью которого можно было бы заставить людей встречаться с вами всегда, когда вы захотите, и в то самое время, когда вам это нужно, я отвечу вам, что такого способа попросту не существует. Начинающие продавцы думают, что у опытных продавцов есть какая-то секретная «волшебная таблетка», срабатывающая везде и всегда. Опытные продавцы знают: в продажах нет таких приемов и стратегий, которые будут работать всегда и со всеми клиентами. Конечно, есть техники и способы, которые действительно работают. Только помните, что работают они хорошо не в 100% случаев. Если вы станете тщательно применять эти техники изо дня в день, то в среднем успешность ваших продаж, безусловно, увеличится.

Вот как выглядит одна из таких техник.

Перед тем как звонить потенциальному клиенту, чтобы договориться о встрече, сами решите, когда именно вы хотите встретиться, какое время будет самым удобным для вас.

Допустим, вы определили для себя, что вам удобно встретиться во вторник, в 11 утра.

Сразу хочу предостеречь вас от типичной ошибки. Есть старый избитый прием, описанный, наверное, во всех учебниках по продажам и ставший банальным до такой степени, что он просто перестал работать. Это — прием альтернативного вопроса, когда вы спрашиваете у клиента: «Когда вам удобнее со мной встретиться — в 11 часов или в 14 часов?» Вероятно, его придумали люди, которые сами никогда не договаривались о встрече с клиентом. Такой вопрос звучит слишком манипулятивно и топорно. Становится слишком очевидно, что вас пытаются обдурить. По опыту, многие потенциальные клиенты просто обижаются на такой подход.

Поэтому более правильно будет просто предложить клиенту точное время, которое вы для себя запланировали. *«Скажите, пожалуйста, в 11 часов во вторник вам будет удобно?»* Можно чуть-чуть раздвинуть временные рамки для клиента, сказав: *«Могли бы вы встретиться со мной во вторник до обеда. Как у вас с планами часов на 11–12?»*

Еще вариант работающей фразы: *«Есть ли в вашем расписании небольшое окно во вторник утром? В 10.30?»* (или в любое выбранное вами время).

Варианты ответа вашего клиента «да» или «нет». Если ответ «да», вы ставите время встречи в своем ежедневнике. Это лучший вариант развития собы-



тий, так как это время для вас является наиболее удобным.

Если вы слышите ответ «нет», то не спрашивайте у клиента: «А когда?» Этим вы все испортите. Вместо этого предложите другое время, удобное для вас: «А завтра в 14.00?» Часто клиенты сами предлагают альтернативу: «Нет — в 11 не смогу, могу после обеда (завтра, послезавтра)».

Конечно, нет никаких гарантий, что удастся найти время, одинаково удобное вам и клиенту, и вы встретитесь именно на этой неделе.

Но основной принцип здесь очень прост: вы первым просите о встрече именно на то время, которое вам удобнее всего. Вы первым просите о том обязательстве, которое вам нужно больше всего. Потому что, если вы сами не будете просить о времени, удобном вам, клиенты будут просить вас о времени, удобном им.

Худшим вариантом может быть ситуация, когда Иван Петрович скажет: «Я не смогу с вами встретиться во вторник утром, на самом деле единственное время, когда у меня может получиться — это четверг, 17 часов или около того». А на это время у вас уже запланирована встреча с другим клиентом.

Конечно, вы совершенно не хотите, чтобы отказ от встречи исходил от вас. Именно поэтому, планируя неделю, следует начинать с самых важных людей. В этом случае ваше расписание окажется максимально свободным именно для наиболее важных дел.

Предположим, что вторым в вашем приоритетном списке идет существующий клиент и вы хотите также договориться о встрече с ним. Назовем его фирма

«Альфа». У многих продавцов есть клиенты, к которым можно заехать без предварительной договоренности, и это действительно здорово, потому что добавляет гибкости вашей работе.

Но предположим, что и с этим клиентом тоже нужно предварительно договориться о встрече.

Кроме того, для большей пользы, давайте максимально усложним задачу. Предположим, что ваша компания уже делает для него проект, при этом весьма сложный, с большим риском. В этом заказе в любой момент что-то может пойти не так. Вам нужно обсудить с клиентом какие-то промежуточные детали, образцы, в общем, что-то, что требует личной встречи. И вы знаете, что нужные образцы будут у вас в руках вечером в понедельник.

Что это означает для вас с точки зрения составления недельного плана? Это значит, что вы можете договариваться с клиентом начиная с утра вторника.

Далее. Фирма «Альфа» находится в той же части города, что и Иван Петрович — ваш потенциальный клиент и главный приоритет этой недели. Это замечательно, потому что вы, предлагая клиентам удобное вам время (а не подстраиваясь под них), сможете двигаться последовательно и закрыть обе встречи одной поездкой, вместо того чтобы ездить по городу взад-вперед. Вы сможете планировать встречи так, чтобы организованно двигаться от своего офиса: клиент 1, клиент 2, клиент 3 и обратно. Итак, кроме временного фактора держите в голове еще и географический.

Для успешного управления временем, менеджеру по продажам необходимо несколько раз за неделю

находить возможность «убить двух зайцев сразу». Держите глаза открытыми и следите за тем, что происходит вокруг. Тогда вы обязательно найдете себе дополнительные 20 минут для хорошей продажи.

Итак, вы заполняете ваш план, и в нем на вторник стоят две встречи. Клиент 1 (Иван Петрович) и клиент 2 (фирма «Альфа»). Затем добавьте в список других клиентов, с учетом их приоритетности и географического принципа. К концу работы над планом у вас должна быть заполнена вся неделя, каждый отрезок времени. Должно быть учтено всё: встречи, переговоры, холодные звонки, рассылка писем, подготовка презентаций и т. п.

Возможно, читая эти строки, вы думаете, что все это очень красиво выглядит на бумаге, но каковы шансы на выполнение плана? Шансов мало. Я, как и вы, прекрасно знаю, что представляет собой работа менеджера по продажам. Клиентам свойственно отменять и переносить заранее оговоренные встречи. Для чего же вообще заполнять этот план?

Заполняя план в соответствии с приоритетами, вы в начале недели получаете четкое понимание того, что для вас действительно важно на этой неделе, а что не является важным, с кем обязательно надо встретиться, а с кем — нет. Какие-то дела будут отменяться, кто-то, напротив, будет требовать, чтобы вы срочно занялись именно им. Это нормально: ведь если на шахматную доску поставить 64 фигуры, определено, что добавить 65-ю не получится, не убрав с доски одну из уже стоящих там.

То же самое происходит и с вашим недельным планом.

Если кто-то пытается вам добавить новое дело, то вам придется что-то выкинуть из расписания, чтобы найти время для нового. Нормально ли это? Абсолютно. Единственная тонкость во всем этом — точно знать, какую из шахматных фигур убрать с доски, чтобы освободить место для новой.

Новая фигура обязательно появится: найдутся люди, с которыми нужно будет обязательно встретиться именно на этой неделе. А вам необходимо знать, чем именно жертвовать. Составив свое расписание, вы запросто сможете сказать, какие из дел вы можно безболезненно перенести, отменить, а какие обязательно выполнить в срок.

Еще кое-что о планировании. Предположим, у вас есть клиент №3, с которым также нужно договориться о встрече. В процессе телефонного разговора вы выяснили, что на этой неделе по каким-либо причинам ваша встреча не состоится: не получается вставить ее ни в его, ни в ваше расписание. Что делать в таком случае?

Правильным решением будет сказать:

*«Очевидно, что у нас не получается встретиться на этой неделе, поэтому я позвоню вам в следующий понедельник и мы, как и сегодня, попробуем договориться о встрече. Единственное различие между сегодняшним и следующим понедельником будет состоять в том, что я позвоню пораньше утром. Мое расписание на неделю будет свободным, и я смогу подстроиться под вас».*

Предполагаю, что вы, читатель, сейчас недоумеваете: а зачем, собственно, дополнительно переэва-

нивать? Почему бы просто сразу не договориться с клиентом на конкретное время следующей недели?

Ведь это так просто — перелистнуть ежедневник и записать встречу на вторник следующей недели.

В принципе это хороший, но не самый лучший способ договариваться. Скажите, случалось ли с вами такое, что вы, договорившись с кем-то за неделю, приезжали и обнаруживали, что на месте нет того, кто вам нужен? Люди могут забыть про вас, у них могут измениться планы. По какой бы уважительной причине ни сорвалась ваша встреча, от знания и понимания этой причины вам не будет никакого проку. Поэтому если продавец договаривается о встрече с кем-то раньше, чем за неделю, то всегда перезванивает, чтобы подтвердить договоренности.

Проблема с подтверждающими звонками в том, что они дают возможность человеку передумать и отказать от встречи. Вероятность того, что клиент передумает тем меньше, чем меньше промежутков между договоренностью о встрече и самой встречей.

Возможно, также вам будет интересно, а сколько встреч должно быть в неделю у менеджера по продажам? На этот вопрос нет точного ответа. Число встреч у каждого из вас будет сильно отличаться. Оно зависит от многих факторов: от того, в каком городе вы работаете, сколько у вас в среднем длятся встречи, сколько времени у вас уходит на подготовку. Я думаю, что это число может варьироваться от одной до восьми встреч в день. Знаю одного чемпиона в продажах, ему удавалось проводить 11 встреч в день.

При планировании рабочей недели у многих опытных продавцов глубоко в сознании посеяны три мифа

о клиентах. Эти мифы мешают продавцам быть по-настоящему продуктивными. Вот они.

**Миф 1.** Клиенты не захотят встречаться с нами раньше, чем в 10 часов утра — кто захочет разговаривать о том, что вы продаете, с самого утра?

**Миф 2.** Людей невозможно уговорить встретиться в конце рабочего дня: кто в здравом уме станет с нами встречаться после пяти часов вечера? Нет, это не время для встреч с всякими там менеджерами по продажам.

**Миф 3.** Какие могут быть встречи во время обеденных перерывов? Никаких встреч, как и за полчаса до обеда, да и через полчаса после.

Интересно, когда же вам встречаться с клиентами, если соблюдать все эти церемонии? Когда же получать заказы и деньги от своих клиентов?

К счастью, три этих мифа — полная чушь. Если работать, а не жаловаться, вы легко найдете людей, которые захотят встретиться с вами и рано утром, и в конце рабочего дня, и во время обеда.

Слышали ли вы такое выражение: «Хороший продавец ужинает с клиентом, а очень хороший — завтракает»?

Раздвинув временные рамки, вы сможете проводить: 8–11 встреч в день. А ведь чем больше встреч вы проводите, тем больше продаж вы сделаете и тем выше будут ваши результаты.

Еще один вопрос, который следует задать при планировании: сколько нужно времени в течение дня (или недели) уделять холодным звонкам или

холодным визитам с улицы? Сколько вообще времени уделять первичному поиску клиентов?

Я не знаю точного ответа, но если вам нечего делать — звоните, идите к клиентам с улицы, рассылайте письма. Иными словами, если у вас нет занятий с более высоким приоритетом, необходимо делать все, что поможет найти клиента. Потому что холодные звонки, визиты с улицы, рассылка — это способ, которым вы будете пополнять ваш список контактов, а значит, и ваш список приоритетов, который должен стать частью вашей системы.

Кстати, насчет холодных звонков. Опыт показывает, что лучше всего выделять на холодные звонки отдельный день. Дело в том, что холодные звонки — удовольствие не из приятных. Говорят, что эти звонки называются «холодными», потому что у звонящего проступает холодный пот. Но после того как вы сделали один звонок, второй, третий, десятый, вы понимаете, что ничего страшного не происходит. Вы входите в поток и начинаете звонить с утроенной энергией. Но стоит вам переключиться на какую-либо другую деятельность, вы теряете это состояние потока и вам снова нужно время, чтобы в него втянуться. Поэтому выделяйте для холодных звонков специальный день и занимайтесь только ими.

Если бы меня попросили составить идеальную рабочую неделю менеджера по продажам, я бы каждый день выделил для определенного вида деятельности. Например, понедельник — только холодные звонки, вторник — только обзвон существующих клиентов, среда — работа с бумагами и т. д. В определенный день занимаешься только определенными

вещами. Скорее всего, это маловыполнимо, но пусть это будет для вас ориентиром, к которому нужно стремиться.

Когда вы сосредоточены на одной конкретной работе и не отвлекаетесь на другую, не переключаетесь и не перескакиваете с одного вида деятельности на другой, вы работаете быстрее и лучше.

Недавно я прочел об одном интересном эксперименте. Группе людей выдали листы с простыми арифметическими упражнениями. На одном листе были упражнения только на умножение:  $2 \times 3$ ,  $6 \times 6$  и т. д. На втором листе только на деление —  $4/2$ ,  $6/3$  и т. д. На третьем листе упражнения на деление и умножение хаотично чередовались. Так вот, когда провели замеры времени, за которое участники эксперимента выполняют упражнения, оказалось, что над третьим листом люди работали на 20–30% дольше. Мозгу требовалось время, чтобы переключиться с умножения на деление.

То же самое происходит, когда вы перескакиваете с одной работы на другую. Поэтому старайтесь планировать время так, чтобы перескакиваний было как можно меньше.



## **ЗАДАНИЯ**

1. Составьте план своей рабочей недели.
2. Составляйте такие планы регулярно.



# Как избавиться от того, что ворует ваше время

**И**так, вы разобрались с планированием рабочей недели. Возможно, вам даже удалось делегировать дела из квадрантов № 3 и 2. Вы полностью сконцентрированы на продажах. Но почему-то результат не такой, как хотелось бы. Далеко не такой.

В квадранте №1 есть то, что условно можно назвать «поглотители времени». Попад в лапы поглотителям, вы станете терять время впустую. Они мешают вам идти к намеченной цели. Они воруют ваше время.

Это похоже на то, будто вы идете сквозь джунгли. За одежду цепляют колючки и кусты, не дающие вам продвигаться дальше, или вдруг вы начинаете ходить вокруг какого-то дерева, или долго засматриваетесь на необычный цветок, вместо того чтобы идти вперед.

Нужно понять одну вещь — чемпионы в продажах проходят сквозь эти джунгли на танке, который сметает все препятствия на своем пути.

Итак, что же мешает нам идти к нашей цели?

Первый поглотитель времени в продажах — встречи и беседы **не с тем человеком, который уполномочен принимать решения.** Он может быть очень милым и добрым, но по сути ничего не решать. Может быть, он проводит с вами время из вежливости, боясь обидеть вас отказом. Может, этим человеком движет желание создавать видимость занятости перед своим руководством или что-то иное, находящееся за гранью нашего понимания. Он проводит с вами время, но вы не получаете заказ.

Полагаю, вы все встречали таких людей и, может быть, даже делали для них изумительные презентации, но потом выяснялось, что для принятия решения о покупке вам нужен был совершенно другой человек. Те, кто не принимает решений, могут отнять у вас кучу времени.

Как же определить имя человека, который действительно принимает решения?

Вы можете позвонить в офис вашего потенциального клиента со следующим вопросом:

*«Здравствуйте, я Петр Петров из компании “Игрек”. Могли бы вы мне помочь? (Все хотят помочь.) Я хотел бы отправить по почте кое-что для человека, который у вас отвечает за заказ (и дальше называете то добро, которое вы продаете). Могли бы вы мне сказать, кто это?»*

В большинстве случаев секретарь даст вам эту информацию. Вы ведете себя позитивно, а не угрожающе, вы не давите на него, вы лишь задаете легкий для него вопрос, и поэтому, скорее всего, вы получите ответ.

Если секретарь скажет: *«Расскажите мне об этом поподробнее»* — вы просто спрашиваете в ответ: *«Вы*

*принимаете решения по покупке того добра, что мы продаем?»* А на это скорее всего вам скажут: *«Нет, этим занимается Иван Иванович Иванов».*

Таким образом вы получаете предварительную информацию о том, кто принимает решение в компании вашего потенциального клиента. Важно потом, на личной встрече, подтвердить полученные сведения, а поэтому следует задать еще один контрольный вопрос: *«Иван Иванович, скажите, пожалуйста, как выглядит система принятия решений в вашей компании?»*

Этот вопрос более правильный, чем вопрос: *«Вы принимаете решения по данной закупке?»* На это он может просто буркнуть «да», ведь вы поставили типичный закрытый вопрос. Вариант вопроса, который предлагаю я, требует более развернутого ответа о системе принятия решений у клиента и месте Ивана Ивановича в этой системе. Наверняка вы получите исчерпывающие данные о том, как на самом деле обстоят дела.

Всегда выясняйте, как выглядит система принятия решений в компании клиента, иначе вы впустую потратите время. Возможно, вам придется проводить в одной и той же фирме одну и ту же презентацию для разных людей в разное время.

Кстати, если вы что-то продаете частным лицам, то можете потерять много времени, продавая что-то мужу, пришедшему без супруги. Вы рискуете, что позже он придет с супругой и вам придется расска- зывать все заново.

Вторым поглотителем времени в продажах являются клиенты, которые что-то покупают у вас, но яв-

ляются настолько нудными, медлительными и постоянно требуют столько внимания, что порой вам кажется: лучше бы этого клиента у вас не было.

Однажды один из моих менеджеров пожаловался, что у него есть требовательный до безобразия заказчик, который приносит не так уж много денег. Приезжает два раза в неделю в офис, ведет с менеджером долгие беседы, вспоминает свою комсомольскую молодость, рассказывает про своих детей, постоянно просит скидки и считает себя «трижды VIP-клиентом». Ее вопрос был: «Как мне от него избавиться? Он отнимает у меня время. Он звонит мне постоянно, как будто я его личный психотерапевт».

Самым простым способом было бы передать клиента другому менеджеру, может быть, начинающему. Тому, для кого этот клиент и правда стал бы VIP. Это самый простой способ, но проблема никуда бы не исчезла, а просто перешла бы к другому менеджеру. Мне хотелось придумать что-то, чтобы клиент остался у менеджера, но перестал съедать его время. Определенно, этот клиент считал, что все должны стелиться перед ним. Видимо, те деньги, что он платил, в его восприятии были чем-то значимым. К слову, платил он совершенно смешную сумму.

Я подумал немного и посоветовал менеджеру к очередному приезду клиента полностью очистить свой рабочий стол от каких-либо документов. Затем надо было сходить в бухгалтерию и найти там платежку от любого клиента нашей фирмы, пусть даже с ним работает другой менеджер. Эта платежка должна быть на самую большую сумму, какую только можно было найти. На действительно боль-

шую сумму. Я предложил менеджеру положить эту платежку на свой рабочий стол, и как только заказчик, которого нужно воспитать, появится, уйти под каким-нибудь предлогом минут на 20. Например, сказать, что начальник вызывает.

Найденная платежка оказалась документом на сумму около 2 500 000 рублей. Клиент, отнимающий время, платил что-то около 7000 рублей в месяц. Согласитесь, ощутимая разница.

Менеджер сделал все, как я сказал. В итоге клиент на целых 20 минут остался наедине с чистым офисным столом и одиноко лежащей на нем платежкой на сумму, превышающую его ежемесячный платеж в несколько сотен раз. Я уверен: за 20 минут клиент изучил содержимое этого документа не единожды.

К возвращению менеджера в картину мира клиента произошли необходимые изменения, и он уже вел себя намного скромнее. Я думаю, что ход его мыслей был примерно таким: *«Ничего себе, кто-то заказал на 2 500 000 рублей, а я заказываю на всего 7000 рублей и так их мучаю...»* Впоследствии клиент не только перестал впустую отнимать время, но и стал делать более крупные заказы. Менеджер доволен — нудный клиент теперь говорил только по делу.

Подумайте: а есть ли у вас клиент, к которому можно применить подобную воспитательную процедуру? В любом случае таких клиентов нужно или перевоспитывать, или просто отсеивать, иначе они отнимут у вас массу времени без какой бы то ни было пользы для вас.

Третий поглотитель, под влиянием которого мы теряем свое время, — **клиенты с низким потенци-**

**алом или клиенты, выбирающие поставщика только на основе самой низкой цены.** При работе с такими людьми вы вкладываете свое время не в тех клиентов.

Например, у меня работала менеджер, которая несколько раз ездила в маленькую пивоварню, расположенную на территории стадиона «Лужники», и пыталась продать им сувенирную продукцию с рекламной символикой. Ей и в голову не пришло, что этот клиент при всем желании не сделал бы крупного заказа, так как его рынком сбыта были кафе, расположенные на территории комплекса. Но менеджер тратила свое время, силы, бензин и постоянно ездила туда. Клиент в итоге так ничего и не заказал, а девушка не получила ничего, кроме потраченного времени и разочарования. Хозяину пивоварни, вероятно, понравилась эта девушка, и он с радостью встречался с ней, но не сделал заказа сам и не порекомендовал ее услуги кому-то другому.

Вы всегда должны задавать себе вопросы: а каков потенциал клиента? Сколько моего продукта он сможет купить? Кто его клиенты, каков его рынок сбыта, каков у него оборот? Стоит ли этот клиент моего времени? Сколько денег они вообще тратят на те штуки, что я хочу им продать, например, в год? Будет ли объем заказа стоить потраченного времени?

Большинство менеджеров, оценивая своего клиента, спрашивают: «А сколько всего этих самых штук вы заказываете в год?» Согласитесь, это довольно грубый и эгоистичный вопрос, который на самом деле звучит как «А стоите ли вы моего времени и уси-



лий?» Да, вам нужен ответ на этот вопрос, но получить ответ лучше наводящими вопросами, издали.

Оптимально спросить *«Это типичный для вас заказ?»* и только потом: *«Сколько раз в год вы обычно делаете такие заказы?»* Получив ответы на эти вопросы, можно легко посчитать, сколько денег может принести вам этот заказчик.

Давайте разберем еще один пример.

Предположим, что вы отправляетесь на встречу с потенциальным клиентом. Вы знаете, что у него уже есть поставщик, у которого клиент регулярно покупает то же самое, что продаете вы. Но вы договорились о встрече в надежде переманить этого клиента. Кстати, способ переманить клиента существует, он весьма прост и невероятно эффективен. Я с радостью поделюсь им с вами на тренингах по управлению временем в продажах.

Но перед попыткой переманить клиента вам необходимо выяснить, стоит ли эта фирма того, чтобы тратить на нее время и силы, или нет. Один из способов сделать это — узнать, у кого они заказывают сейчас то, что вы хотите им продать, и как часто делают свои заказы.

Об этом можно спросить секретаря или человека, с которым вы договорились о встрече. Вам могут с равной вероятностью ответить или не ответить на ваш вопрос. Но если вы не спросите клиента или его сотрудников об этом, вероятность того, что не ответят, составит 100%.

Если спросите, то вероятность получения ответа все-таки появится — так что спрашивайте. А теперь представьте себе, что вам ответят, у кого именно они

покупают, и окажется, что ваш конкурент — фирма с самыми низкими в городе ценами. Такая информация заставляет задуматься, что клиент помешан на том, чтобы покупать самое дешевое. Сможете ли вы конкурировать по цене? Если нет, может, и не стоит пытаться, не стоит тратить свое время? Или наоборот, в переговорах сразу заявить о том, что цены у вас выше, и начать рассказ о ваших других преимуществах.

Помните, что ваше время всегда ограничено. Вам чаще всего хватит потенциальных клиентов, но может не хватить времени на работу с ними. Потенциальных клиентов в мире столько, что их может хватить на всю жизнь. Существуют, конечно, отрасли (например, военная промышленность), где покупателей всего два или три на весь рынок, но в большинстве случаев у вас очень широкий выбор.

Вопреки расхожему мнению, потенциальных заказчиков вам хватит всегда, но хватит ли на них всех времени у вас? Поэтому мой вам совет: не стоит тратить свое время на тех, кто не станет хорошим заказчиком, даже если вы можете что-то продать этому клиенту в принципе. У хороших менеджеров по продажам всегда есть понимание, что не только клиент выбирает нас, но и мы также выбираем себе клиентов. Вы ведь сами выбрали тех, кого на этой неделе записали в ваш ежедневник? Поэтому если вы видите, что у клиента маленький потенциал, то не стоит задерживаться там даже на пару минут.

А что, если вы попросите клиента с низким потенциалом купить у вас что-то, а он согласится? Нужно ли вам это мизерное количество денег? Бывают ситуа-

ции, когда менеджер по продажам умудряется продать что-то, а потом вся компания расхлебывает последствия этой продажи, так как сделка в пересчете на трудозатраты является убыточной. Обычно на маленького и на большого клиента мы тратим почти одинаковое время. Конечно, и маленький, и большой клиенты могут создать вам проблемы, но во втором случае у вас хотя бы есть утешение в виде большой суммы заказа и прибыли.

Отличайте хороших заказчиков от плохих, вычеркивайте из своих списков вторых и концентрируйтесь на первых. Вам нужно научиться распознавать, кто из клиентов стоит вашего времени, а кто — нет, распознавать людей, которые могут стать лучшими вашими заказчиками, и сконцентрировать свои усилия на этих людях.

Еще один заметный поглотитель времени — **клиенты, объявляющие тендер** и требующие от его участников предоставить огромное количество информации. Вы можете потратить неделю, а то и больше, пока соберете все, что от вас требуется. Если у вас нет личного помощника, чтобы выполнить работу по сбору документов для тендера, подготовки предложения и презентации, я бы не советовал вам принимать участие в этом мероприятии. Вероятность победы мала, а времени любой тендер поглощает много. Если все же решите участвовать в тендере, убедитесь, что остальные члены компании поддерживают вас в этом стремлении. Попросите секретаря компании помочь вам с подготовкой документов и презентацией. Бывали смешные ситуации, когда продавец выигрывал тендер, а компания не знала, как выпол-

нить этот проект в указанные сроки и по указанным ценам, а самое главное, не было понятно, кто его будет выполнять.

Также я считаю, что следует **избегать тех потенциальных клиентов, за которыми «ухаживает» большое количество ваших конкурентов.** Это же правило применимо к клиентам, которые до встречи с вами побывали в 50 местах и после вас отправятся еще в 20 мест. Если у вас появляется подозрение, что вы напоролись на такого клиента, смело спрашивайте что-то вроде: *«Уверен, что вы рассмотрели уже пятьдесят предложений и, наверное, я буду пятьдесят первым в списке?!»*

И вам могут ответить, что действительно вы — пятьдесят первый. Для вас это означает, что конкуренция за этого клиента велика и как минимум стоит спросить себя: хотите ли вы быть среди других пятидесяти конкурентов, атакующих этот бастион? Насколько это правильное использование вашего времени?

Если клиент выбирает из 10, 15, 25 или даже 50 других поставщиков, он все равно закажет только у одного из них или, что бывает редко, — у двух. Скорее всего, он захочет работать с тем, кто предложит самую низкую цену. А много ли стоит победа в ценовой войне?

Начинайте с тех, до кого проще достучаться. В продажах есть пословица: «Срывайте яблоки, которые висят низко». Это особенно актуально, когда вы только начинаете свою карьеру продавца.

Я хочу, чтобы вы правильно поняли меня. Я не хочу сказать, что вам не стоит связываться с боль-

шими компаниями — клиентами, вокруг которых высокая конкуренция и на которых нужно тратить больше времени. Я не говорю вам, что вы не должны обращать внимания на фирмы, избалованные вашими конкурентами или не проявляющие заметного интереса к общению с вами. Но, если вы заинтересованы в получении заказов и заказчиков как можно скорее, то я просто рекомендую вам идти по более легкому пути, по более короткой и прямой дороге.

После того как вы наработаете себе клиентов, вы сможете вкладывать свое время в более долгосрочные проекты по получению крупных заказчиков. Но пока вы этого не достигли, не стоит лезть в самую горячую точку, по максимуму оккупированную конкурентами.

Когда занимаетесь предварительным поиском клиентов, спрашивайте сотрудника, с которым начинаете переговоры, или даже секретаря компании: *«Скажите, пожалуйста, я, наверное, десятый продавец, который вам звонит сегодня?»* И если вам скажут *«Вовсе нет»*, это хороший знак.

Запомните: не только клиенты выбирают вас, вы тоже выбираете их — это двусторонний процесс.

Ищите себе хороших потенциальных клиентов. Ищите тех, кто недоволен своим нынешним поставщиком, если то, что вы продаете, требуется клиентам регулярно.

Если потенциальный клиент уже делает где-то регулярные закупки чего-либо, то у него есть поставщик. Знаете, как говорят: *«Хороший не бывает холостым»*? Те, к кому вы хотите прийти и предложить

что-то, уже это «что-то» у кого-то покупают. Кто-то продает им то, что вы хотите им продавать. Решение начать покупать у вас обычно сопровождается решением перестать заказывать продукт у тех, других, если, конечно, речь не идет о поиске альтернативного (запасного) поставщика.

Иногда нам помогают наши конкуренты. Если они где-то ошибутся со сроками, с качеством, то они могут подвести клиента к принятию решения отказаться от их услуг и уйти «под наше крыло».

Научитесь определять таких клиентов, которые испытывают кризис доверия к своему существующему поставщику, и ваш путь к заказу станет более коротким.

Следующий поглотитель времени в продажах — ваша **лень или инертность**, желание отложить работу на потом. Иногда это возникает из-за большого количества отказов, которые вы получаете как продавец. И тогда вы подсознательно стараетесь избегать боли, вызванной отказами. Вы придумываете себе причины, по которым не занимаетесь поиском клиентов. Я помню, как я, еще будучи совсем молодым продавцом, увидел рекламу фирмы в какой-то газете. Эта фирма подходила мне как потенциальный покупатель по всем параметрам. У меня уже были похожие заказчики. Все, что нужно было сделать, — позвонить туда и попытаться договориться о встрече. Но в тот момент мне было как-то лень, и я решил, что позвоню позже. Я не позвонил ни на следующий день, ни через день, продолжая откладывать «на потом». Когда же я наконец собрался с мыслями и позвонил в эту фирму, мне

сказали: *«О! У нас только что был ваш представитель».*

Я не получил заказ, он достался моему коллеге. Фактически деньги были у меня под носом, но я оказался слишком ленив, чтобы взять их. А мой коллега в течение трех лет работал с этим клиентом, регулярно продавал ему что-то и получал хорошие комиссионные. Все эти деньги могли бы быть моими, если бы я сделал всего один телефонный звонок. Вспоминайте эту поучительную историю каждый раз, когда вам будет лень сделать звонок потенциальному клиенту.

Следующая точка, в которой мы бессмысленно теряем время, — это ситуация, когда мы **недостаточно хорошо подготовились к встрече с клиентом**, к переговорам или к презентации. Самая бесполезная трата времени — отправляться на встречу, ничего не узнав про клиента. В наше время сделать это довольно просто с помощью Интернета: просто посетите их веб-сайт, а затем посмотрите, что пишут про потенциальных клиентов в форумах, блогах и на сайтах. Задайте вопросы до встречи по телефону, если есть такая возможность:

*«Вы могли бы подсказать мне ответы на несколько вопросов, это поможет мне лучше понять ваши потребности и подготовиться к встрече так, чтобы она прошла максимально продуктивно для вас?»*

Кажется, что это элементарно, но очень многие продавцы этим брезгуют. В итоге они приезжают на встречу, где выясняется, что данных именно по тому продукту, который лучше всего подходит клиенту, у продавца нет, и продавцу приходится назна-

чать вторую встречу. А это не увеличивает доверие покупателя.

В процессе подготовки к встрече с клиентом вы можете столкнуться с поглотителем времени, который появился в эпоху Интернета. Называется он «петлей компьютерной зависимости». Вы готовитесь к встрече с клиентом, посещаете его веб-сайт, потом смотрите, что пишут про него в блогах и ЖЖ, потом решаете проверить свой мейл, затем посмотреть новости, потом вы думаете, почему не проверить свою страничку на «Одноклассниках», потом снова мейл, потом снова новости, и так по кругу.

Спустя полтора часа вы обнаруживаете, что в подготовке к встрече с клиентом вы не продвинулись ни на шаг. Это довольно типичное поведение. Что же делать в этом случае? Просто отгородитесь от этого. Запретите себе в рабочее время смотреть новости, личную почту и социальные сети. И вы вдруг обнаружите, что у вас появилось много дополнительного времени.

В последнее время я передал функцию проверки мейла помощнику. Она фильтрует письма, отвечает на часть из них, а мне показывает те, которые требуют моего непосредственного участия, в специально отведенное для этого время. Таким образом я уверен, что не пропущу ни одного срочного письма, но и не окажусь в трясине интернет-зависимости. Работая над некоторыми проектами, я даже стал выдергивать провод Интернета из моего компьютера, чтобы лишний раз не отвлекаться на просмотр новостей.

Следующий поглотитель встречается не у всех продавцов, но у многих эта проблема однозначно



есть. Речь идет о **сверхобщительности** и превращении рабочей среды в среду социальную. Мы все любим поболтать, обсудить последние сплетни и новости. Я знаю продавцов, которые часами болтаются по офису в поисках с кем бы еще поболтать. Это, как правило, самые неуспешные продавцы в компании. И если такие люди есть в вашем окружении — избегайте их под любым предлогом. Они не зарабатывают сами и мешают зарабатывать другим. Они думают не о том, как заработать денег, а о том, с кем бы поболтать.

Эти, в общем-то, приятные в общении люди любят пить чай в компании других менеджеров, разговаривать, общаться, **НО НЕ РАБОТАТЬ** так, как должны. Особенно часто такие люди встречаются в компаниях, где отношения между сотрудниками построены по типу «семейных», когда все относятся друг к другу как к близким родственникам. «Близкие» начинают покрывать друг друга и других низкоэффективных сотрудников перед начальством. В итоге все приятно и мило общаются, но не выполняют своей ключевой задачи. Они не продают.

Последний поглотитель времени — это **бардак на рабочем столе**. Посмотрите на свое рабочее место. Что вы видите на нем: порядок или разбросанные по столу бумажки, документы, записки, факсы? Невозможность быстро найти нужный документ в этой куче убивает ваше рабочее время. В идеале на вашем рабочем столе должны быть: монитор, клавиатура, мышка, телефон (желательно беспроводной), ручка или карандаш, ежедневник, небольшой блок стикеров для записок. Все остальное вы

должны хранить в электронном виде или в папках на стеллаже.

Я надеюсь, что после прочтения этой главы вы смогли обнаружить свои больные места в управлении временем.

## ЗАДАНИЯ

1. Запишите вещи, которые являются вашими поглотителями времени.
2. Запишите, какие ресурсы вам нужны для того, чтобы от них избавиться. Например, если вы хотите избавиться от петли компьютерной зависимости, попросите системного администратора отключить вам социальные ресурсы и новостные порталы. В данном случае ресурсом для убивания поглотителя времени будет фильтр на некоторые файлы и действия в компьютере.
3. Запишите действия, которые вам нужно предпринять, чтобы избавиться от вещей, поглощающих ваше время продавца.



# Как перестать тратить время в автомобильных пробках

**Я** живу в Москве, где автомобильные пробки являются стилем жизни. Многие люди проводят по 25–30 часов в неделю в пробках. Это безумие! 30 часов в неделю в пробках! 120 часов в месяц! 2400 часов в год! Разве вы не достойны лучшей участи? Я полагаю, что в других городах России проблема пробок так же актуальна. Так что же делать с этим злом?

В свое время я решил для себя, что лучший способ не стоять в пробках — жить рядом с работой. Я просто снял квартиру рядом с работой, в соседнем доме, и приходил на работу «в тапочках». Я появлялся на работе свежим, выспавшимся, полным энтузиазма и сил. Поскольку я был успешным продавцом, я неплохо зарабатывал и мог себе позволить платить за квартиру чуть дороже, экономя свое время и деньги на транспорт. Позднее я купил квартиру в этом же районе.

К слову, я никогда не понимал тех, кто живет на «Юго-Западной», а на работу ездит на «Щелковскую». Разве на «Юго-Западной» мало фирм, которым нужны менеджеры по продажам? Один мой знакомый пошел учиться на МВА, выбрав самый дешевый из возможных вариантов. Как думаете, далеко ли учебное заведение находилось от его дома и работы? Вы правильно угадали — далеко, дальше некуда. Он посчитал, что экономит на стоимости обучения, но совершенно забыл про время, которое каждый день тратил на дорогу. Я бы на его месте выбрал тот МВА (пусть и подороже), что находится как можно ближе. Тогда я сэконобил бы кучу времени (не тратя его на дорогу), заработал больше денег и чувствовал себя лучше.

Итак, давайте все-таки предположим, что живете вы где-нибудь в Южном Бутове, а работаете в районе Тушино. Конечно, я мог бы посоветовать вам ехать на метро, что во-первых — быстро, а во-вторых, где вы еще увидите столько красивых девушек, как в московском метро (вариант: девушки, где вы увидите столько красивых парней, как в московском метро)? Но вы ведь еще и жуткий автолюбитель, и метро вас не привлекает, даже если все девушки метрополитена разденутся догола (или парни переоденутся в стринги).

Так что же делать? Ответ прост: ездите на работу тогда, когда НЕТ пробок. Вы правильно прочитали предыдущее предложение: ТОГДА, КОГДА ПРОБОК НЕТ.

По моим наблюдениям, пробки в Москве начинаются около 8 часов утра. В 7.00 дороги абсолютно пусты. Я думаю, это зависит еще и от района, но

если вы понаблюдаете за движением на дорогах с помощью соответствующих сервисов, то абсолютно точно увидите, в какое время пробок еще нет, а во сколько они уже начались. Так вот: выезжайте на работу не в 8 утра, как все, а в 7. Вы доедете без пробок за 10–15 минут. Договоритесь с боссом, чтобы он дал вам ключи от офиса и предупредил охрану о вашем раннем приходе. **ЗАНИМАЙТЕСЬ ПО УТРАМ ПЛАНИРОВАНИЕМ, ПОДГОТОВКОЙ К ПРОДАЖАМ, НАПИСАНИЕМ КОММЕРЧЕСКИХ ПИСЕМ, ПРОВЕРКОЙ ДОГОВОРОВ.** Пока никого нет в офисе, делайте вещи из квадрантов №2 и №3. Знаю по своему опыту: состояние, когда вы приходите на работу к 8 утра или к 11, различаются, как небо и земля. Во втором случае у вас абсолютно точно будет намного меньше энтузиазма и сил для работы.

И еще одна маленькая хитрость. Это очень просто и очевидно, но почему-то мало кто это делает. Выезжайте с работы не в 18.00 или позднее, как это делают все, а чуть пораньше, например в 17.20. Или даже в 16.30.

В это время офисный люд еще не успевает разбежаться с работы, и дороги не так загружены. В 18.00 вы уже будете дома, и у вас будет куча времени на домашние дела и отдых. Если вам повезет, то дороги вообще могут оказаться наполовину пустыми. А если вы отправитесь домой в 18.00 или позже, то попадете в самые-самые страшные пробки. Если вы приезжаете раньше, то и уезжать раньше руководитель вам разрешит.

Обычно начинающие менеджеры по продажам допускают одну и ту же ошибку. Они не считают, что

время, проведенное в автомобильных пробках, является потерянным. Они считают так, потому что у них есть мобильный телефон, ноутбук, мобильный Интернет, а значит, они всегда на связи с офисом и клиентами. К тому же большинство из них говорят, что не глазят по сторонам, слушая радио, а внимательно впитывают аудиокниги по бизнесу, записи учебных курсов и тренингов и с пользой проводят время.

Я сам раньше думал так же. Однако сейчас моя основная идея состоит в том, чтобы проводить в машине как можно меньше времени. Классные водители (такие, как Шумахер, Петров или Хаккинен) зарабатывают кучу денег именно тем, что водят машину. Таксисты тоже зарабатывают на жизнь тем, что водят машину (кстати, не так уж и много они зарабатывают). Но я никогда и ничего не слышал про менеджера по продажам, который бы заработал кучу денег, водя автомобиль.

Менеджеру по продажам не платят денег за то, что он хороший водитель. Менеджер по продажам зарабатывает деньги только тогда, когда выходит из своего автомобиля, садится за один стол с клиентом и получает у него заказ. Такой подход работает гарантированно. Я проверял. Забудьте о том, что вы можете зарабатывать ездой на работу. Не лгите себе.

Если говорить о прослушивании в автомобиле обучающих аудиокниг по бизнесу, то опыт показывает, что в автомобиле у вас все равно не получится четко сфокусироваться на материале (если только вы не сидите в кресле пассажира). С научной точки зрения в момент прослушивания бизнес-курсов в машине происходит то, что называется «перегрузка



сознания». Это действительно очень тяжело для нашего сознания — одновременно следить за ситуацией на дороге и ВДУМЧИВО слушать материал. Возможно, на подсознательном уровне вы и обучаетесь, но хотелось бы, чтобы это был также и сознательный процесс.

Впрочем, если вы не согласны с этим, позвоните мне. Я с удовольствием продам вам записи своих тренингов, чтобы вы слушали их в машине.

Помимо времени, которое у вас уходит на дорогу до офиса и домой, к потерям можно отнести и время, которое вы тратите на поездки к клиентам. Что можно посоветовать здесь?

Перед тем как сообщить клиенту, что планируете подъехать к нему, протестируйте: а вдруг он сам с удовольствием приедет к вам в офис? Это часто срабатывает для клиентов, которые сами обратились в вашу компанию, и для клиентов, с кем вы уже работаете. Например, можно сказать: *«В прошлый раз я к вам приезжал, давайте теперь вы ко мне?»*

Или: *«Вам стоит взглянуть на нашу новую секретаршу!»* (Шучу!)

Согласится ли клиент приехать к вам? Я не знаю, но вы должны проверить это, прежде чем самому садиться в машину. Вдруг сегодня он планирует посидеть в ресторане рядом с вашим офисом? Почему бы вам не воспользоваться этим? Тем более что многие люди, как и вы, стараются организовывать свои перемещения по географическому принципу, чтобы НЕ ТРАТИТЬ ВПУСТУЮ СВОЕ ВРЕМЯ!

Если есть возможность, всегда делайте так, чтобы клиенты сами приезжали к вам. Дайте людям повод

и причину встретиться на вашей территории: например, потому что у вас есть выставочный зал с работающими образцами. Или потому, что, приехав к вам, он получит подарок. Я знаю продавцов, которые присылают за клиентами такси или водителя из своей фирмы. Мне рассказывали про продавца, который для своих VIP-клиентов заказывал лимузин с шампанским.

Можно сказать клиенту, что первую встречу лучше провести у вас в офисе, так как у вас есть дизайнер, технический специалист, инженер (подставьте свое) — тот человек, чье присутствие на встрече поможет вашему заказчику сделать правильный выбор.

Можно провести первую встречу у клиента, а затем, когда вы познакомитесь, решать все вопросы по e-mail, факсу, скайпу, а документы или образцы передавать с курьером.

Вот еще один простой принцип, которого я всегда советую придерживаться тем, кто занимается активным поиском клиентов. Если ваша работа связана с поездками к клиентам, то до тех пор, пока вы не окучите одну конкретную территорию, например около офиса вашей фирмы или около вашего дома, не надо идти на другие территории, а затем так же переходите на следующий локальный кусочек территории. Активно применяйте в жизни принцип географического планирования.

Предположим, вы занимаетесь холодными звонками. Выпишите и обзвоните в первую очередь те фирмы, которые находятся в интересующем вас районе. Даже если вы не знаете адрес клиента, его ме-

стоположение легко определить по первым цифрам телефонного номера. Исключение составляют лишь мобильные телефоны и номера коммерческих телефонных операторов. Сегодня почти все, даже самые маленькие фирмы, имеют сайты в Интернете и почти все публикуют там свой адрес и схему проезда. Проверая географическое положения ваших реальных и потенциальных клиентов, вы сможете наращивать базу клиентов в своем районе и меньше времени тратить на переезды.

Ну и последнее: всегда, планируя поездку и отправляясь к клиенту лично, посмотрите, нельзя ли одновременно заехать еще куда-то, посетить покупателя, расположенного рядом с первым клиентом.

## ЗАДАНИЯ

1. Разделите базу ваших клиентов по географическому принципу.
2. Проверьте, есть ли способ сделать так, чтобы клиенты приезжали к вам, а не вы к ним.
3. Если добираетесь в офис на автомобиле, определите, в какое время вам лучше выезжать на работу и с работы. Следуйте этому графику, предварительно договорившись с боссом.

# Тайм-менеджмент и руководитель отдела продаж

**В** этой главе вы найдете подсказки по управлению временем для руководителя отдела продаж.

### Прогноз продаж

Первый инструмент, который поможет вам в этом, — прогноз продаж. Это инструмент, который касается краткосрочных планов. Составляется обычно на месяц, реже на два или три. Условно прогноз продаж — это документ, который содержит следующие данные: клиент, сумма сделки, предположительное время заключения контракта и вероятность сделки. Пишется он для крупных сделок, мелкие сделки вносить в него нецелесообразно.

Подробно об этом инструменте и его внедрении можно прочитать в книге Радмило Лукича «Управление отделом продаж». Скажу лишь, что, внедрив прогноз продаж и добившись того, что каждый менеджер раз в неделю будет его заполнять, вы увидите, кому из ваших продавцов нужна помощь и дополнитель-

ные ресурсы. Вы будете понимать, кому уделить ваше время. Если вы видите, что какой-то клиент за одну сделку может принести вам 40% месячного плана отдела — похоже, это место, куда вы должны поехать вместе с продавцом. Это гораздо лучше, чем потом, по факту, узнать, что заказ не получен, потому что вы вовремя не оказали продавцу поддержку. С помощью прогноза продаж вы станете работать с опережением.

### **Единая база потенциальных клиентов**

Ведите единую базу потенциальных клиентов, где все ваши продавцы будут хранить информацию. Я подчеркиваю — именно потенциальных. Все ведут базу существующих клиентов, но мало кто ведет единую базу для клиентов, которые у вас пока ничего не купили. Довольно распространена ситуация, когда каждый менеджер по продажам сам ведет такого рода записи. Это, разумеется, лучше, чем ничего, но единая база потенциальных клиентов — гораздо более мощный инструмент.

Представьте себе, что ваш менеджер №1 долго пытался получить заказ от клиента, но так и не смог. В конце концов менеджер отказался от дальнейших попыток и вычеркнул его из своего списка потенциальных клиентов. А теперь представьте, что эта информация недоступна другим менеджерам. И «по второму разу» туда пытается прозвониться менеджер №2. Надо ли говорить, что он попусту теряет время?

Но бывает и по-другому. В моей практике были случаи, когда один менеджер долго и безуспешно

пытался пробиться к какому-то клиенту и что-то продать, а потом просто бросал это занятие, переключившись на других. Но когда в эту же фирму обращался другой менеджер по продажам, ему удавалось заключить сделку. Нормальная рабочая ситуация: у одного человека не получилось наладить контакт, а другой смог.

Так вот, сложность в управлении временем состоит здесь в том, что второй менеджер вынужден заново отправлять в эту фирму продающие письма. Заново выяснять контактное лицо. Заново дозваниваться и пробиваться через секретаря. Заново собирать информацию. Все это — трата времени для ваших продавцов. А как было бы здорово, если бы менеджер №2 сразу получил доступ к нужной информации! Менеджер №1 все равно не смог продать этому клиенту. Он ничего не потеряет.

Поэтому возьмите за правило: все данные о потенциальных клиентах и контактах хранить в одном месте. Вот как может выглядеть отчет о потенциальном клиенте.

Клиент «Х». Решения о покупке принимает Иванов Петр Сергеевич. Секретаря зовут Светлана. Генерального директора зовут Петров Иван. Его местный номер 21-07. Последний раз пытался продать менеджер Сидоров в мае 2008 года. Продать не смог по такой-то причине. Работу с клиентом закончил.

Имея эти данные, другой менеджер, решивший попытать счастья у этого клиента, сэкономит время. Может быть, он прочтет в отчете, что менеджер №1 выяснил: фирма покупает то, что вы продаете, у компании, принадлежащей жене их генерального дирек-

тора. Это значит, что не стоит и пытаться туда звонить — заказа все равно не будет.

Если у вас в фирме текучка и вы опасаетесь, что уволившийся продавец унесет с собой базу, вы можете выдавать информацию из нее дозированно. Например, опрашивайте в начале недели, куда и в какие фирмы менеджеры собираются звонить или делать рассылку. Если вы обнаружите, что данные по этим клиентам уже есть в вашей базе данных, вы можете выборочно распечатать информацию по этим клиентам.

Так же пусть ваши продавцы указывают в базе e-mail всех клиентов, с которыми они когда-либо контактировали. По умолчанию подписывайте всех, с кем контактировали ваши продавцы, на новостную рассылку вашей компании. Естественно, у «насиленно подписанных» должна быть возможность отписаться от рассылки.

## **Уделяйте внимание лучшим продавцам**

Уделяйте наибольшее внимание наиболее сильным продавцам. Большинство руководителей делают ошибку, уделяя внимание самым слабым сотрудникам. Не повторяйте эту ошибку. Вкладывайте время в тех, кто принесет больше денег. Помогайте лучшим сотрудникам, расставайтесь с худшими.

## **Составьте корпоративную «библию продаж»**

Обобщите наработанный всеми опыт в корпоративной книге продаж и показывайте ее новичкам. Если



у них перед глазами с самого начала работы будут наиболее распространенные отказы — «а у нас все есть», «я могу купить это дешевле», «спасибо, у нас все в порядке», — это намного облегчит дело.

Четко пропишите технологию продаж. Когда у продавца есть простой и понятный алгоритм действий, он не будет впустую тратить свое время и энергию.

## **Опрашивайте своих продавцов**

Проводите регулярные опросы на такие темы, как:

- самая глупая и бесполезная работа, которой приходится заниматься продавцам;
- ресурсы, необходимые для того, чтобы продавать больше (поясните, что речь идет о реальных вещах, а не о таких, как миллионный бюджет на рекламу или скидки 90%);
- конкретная помощь, в которой продавцы нуждаютсяся.

## **Работайте в одном офисе с продавцами**

Присутствие начальника всегда дисциплинирует. Тратить на глазах у руководителя три часа на отправку факса или выставление счета никто из продавцов точно не станет. Также вы увидите, как ваши продавцы общаются с клиентами. Если у продавца что-то не получается, вы тут же сможете подсказать ему, что он сделал не так и как поступить в следующий раз.

## Создайте раздел FAQ на сайте

Если клиенты часто задают одни и те же вопросы, то ответы на них лучше поместить на ваш веб-сайт. Пусть хотя бы часть клиентов прочтет их на сайте — это сэкономит вашим продавцам время, которое они тратят на вопросы-ответы. Можно поместить эти вопросы и ответы на них в буклеты, брошюры, каталоги вашей продукции.

## Автоматизируйте все что только можно

Чем больше автоматизирована рутинная работа, тем больше времени у продавцов останется на продажи. Создавайте системы, которые сами продают. По максимуму используйте технологии. Время ваших продавцов могут убивать волокита при заполнении данных на клиента или при разработке коммерческого предложения, и даже банальная отправка прайс-листа.

Если для отправки прайс-листа клиенту менеджер должен сделать не один десяток действий (кликнуть там, кликнуть здесь, ввести какие-то данные, открыть другую базу данных, открыть папку, открыть вложения, сравнить с чем-то, куда-то скопировать и прочее) — он теряет свое драгоценное продажное время.

В идеале должно быть так: один вопрос — одно действие. Например, на просьбу клиента выслать свежий прайс-лист, менеджер должен в базе найти этого клиента и нажать ТОЛЬКО НА ОДНУ КНОПКУ: «Отправить прайс-лист клиенту». А дальше система сама сформирует письмо и отправит на тот электронный ящик, который указан в базе.

## Думайте об инновациях

Ваш продавец может работать быстро и еще быстрее. Но однообразный механический труд, вечная погоня за продажами однажды может превратить его в загнанную лошадь.

Если у вас работают новички в продажах, они смогут бежать довольно долго.

А если они работают уже 10 лет? Они не могут ускоряться бесконечно.

Поэтому время от времени ищите и находите новый, не такой, как раньше, не требующий интенсивного использования времени, способ продажи. Способ, который поможет вашим продавцам продавать больше.

## Позвольте продавцам ПРОДАВАТЬ

Это самый важный совет. Дайте продавцам продавать, не используйте их как курьеров, секретарей, уборщиков, грузчиков. Избавьте их от рутины и бумажной работы. Говоря метафорически: перестаньте забивать гвозди микроскопом, для этого существует молоток.

Перестаньте использовать продавцов не для продаж. НЕ ДОЛЖЕН менеджер по продажам (если вы хотите, чтобы он продавал много) заниматься одновременно продажами и административными делами.

Не позволяйте ему увязнуть в бумагах. Позвольте охотникам ходить на охоту и не отвлекаться больше ни на что, и вы удивитесь, как сильно вырастет их отдача как продавцов. Пусть задолженностями, сче-

тами-фактурами, актами сдачи-приемки занимается бухгалтерия.

Готов поспорить, те ваши продавцы, которые не выполняют план продаж, часто оправдывают невыполнение плана необходимостью отвлекаться на «бумажные дела» и работу, напрямую не связанную с продажами. Избавьте их от всего, что мешает продавать, чтобы у них не осталось никаких оправданий. Если вы уберете то, что им мешает, но кое-кто так и не станет продавать больше, значит, он просто не продавец, расставайтесь с ним без сожаления и возьмите нового.

Посмотрите, какие действия, не имеющие прямого отношения к продажам, вынуждены выполнять ваши менеджеры по продажам. Например, если продавцам часто приходится составлять презентационные материалы, то проще выделить специального человека, который будет составлять презентации вместо продавцов.

Уберите все, что мешает вашим продавцам продавать, и тогда рост продаж не заставит себя ждать.

Успешных вам продаж!

# Об авторах

## **Евгений Колотилов,** *бизнес-тренер*

Убежденный сторонник только *честных методов продаж* и противник любых манипулятивных приемов и методов. Один из самых востребованных в России бизнес-тренеров по продажам.

Имеет за плечами огромный опыт личных *успешных продаж* в сфере B2B и управления отделом продаж.

Учился у лучших бизнес-тренеров мира, таких как Радмило Лукич, Джим Рон, Эбен Паган (Дэвид ди Анжело), Дэн Кеннеди, Френк Керн, Джей Абрахам, Джо Витале, Джон Карлтон, Джей Конрад Левинсон, Энтони Роббинс, Билл Глейзер, Джо Полиш, Пол Хенли. Преподавал на программе MBA в РУДН и в Институте банковского дела АРБ.

В 2009 году был назван журналом «Управление сбытом» наравне с Радмило Лукичем одним из лучших в России бизнес-тренеров.

Автор книг «Техника продаж крупным клиентам: 111 вопросов и ответов», «100 подсказок менеджеру по продажам», «Клиенты на халяву».

Проводит корпоративные тренинги для менеджеров по продажам по всей России. Специализация тренингов и семинаров:

- продажи крупным клиентам;
- продажи B2B;
- коммерческие переговоры;
- продающие презентации;
- продажа услуг;
- партизанский (малобюджетный) маркетинг.

Подробную информацию вы можете посмотреть на сайте  
**[www.kolotiloff.ru](http://www.kolotiloff.ru)**

## Андрей Парабеллум, бизнес-тренер

В миру и внеинтернетной жизни — Андрей Алексеевич Косырин (Andrei Kossyrine). Занимается продвинутыми методиками организации, маркетинга и массовой продажи услуг, товаров и информационных продуктов. Убежденный сторонник практических навыков против теоретических знаний. Владелец и собственник двух различных бизнесов: производство и продажа биометрических систем учета рабочего времени (Канада) и консалтингового проекта Infobusiness2.ru (Москва).

Автор ряда популярных книг бизнес-тематики (в том числе таких бестселлеров, как «Бизнес и Жизнь: Правда, о которой не говорят» и «Бизнес без правил: Как разрушать стереотипы и получать сверхприбыль»).

Живет и работает в Торонто (Канада), Орlando (США) и Москве (Россия).

Автор и разработчик:

- методики организации, упаковки и монетизации своих знаний, опыта, связей и навыков (инфобизнес);
- методики двухшаговых продаж;
- комплексной методики удвоения продаж через агрессивную работу с ключевыми индикаторами;
- методики конвейеризации отдела маркетинга и отдела продаж;
- методики работы с VIP-клиентами и премиум-сегментами рынка;
- методики организации и автоматизации бизнеса;
- многошаговой методики «Продажа без продажи» автоматической продажи продукта или услуги без принятия решения о покупке;
- первой в России методики продаж со сцены во время публичных выступлений.

Подробную информацию вы можете посмотреть на сайте  
**[www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)**

Евгений Колотилов  
Андрей Парабеллум

# Удвоение личных продаж

Как менеджеру по продажам  
повысить свою эффективность

Руководитель проекта *Е. Гулитова*  
Корректор *Е. Аксенова*  
Компьютерная верстка *А. Абрамов*  
Дизайн обложки *DesignDepot*  
Иллюстратор *С. Тимонов*

Подписано в печать 03.10.2011. Формат 84×108 1/32.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 4,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

**ООО «Альпина Пабlishер»**  
123060, Москва, а/я 28  
Тел.: (495) 980-53-54  
e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)



“ Так мы подошли к главному секрету в тайм-менеджменте для продавцов: всегда стараться продавать существующим клиентам, тем, кто у вас уже покупал, что-то еще. Даже если они уже купили у вас на миллионы, всегда спрашивайте, не хотят ли они купить еще что-нибудь.

Чемпионы в продажах примерно 60% своего времени тратят на клиентов, которые у них уже что-то купили, стараются продать этим клиентам что-то новое и работают над регулярностью покупок. Они пытаются сделать так, чтобы клиент, покупающий что-то раз в месяц, стал покупать раз в неделю. Они постоянно думают, как увеличить среднюю «сумму чека» этого клиента. 30% времени чемпионы тратят на знакомых клиентов, которые еще не совершили покупки, и только 10% времени у лучших продавцов уходит на работу с незнакомыми клиентами.

”





# УДВОЕНИЕ ЛИЧНЫХ ПРОДАЖ

Если вы **профессиональный продавец**, вы знаете, что **время** — действительно **деньги**. К сожалению, чаще всего — **упущенные** деньги.

Если вы зарабатываете 50 000 рублей в месяц, **каждый час** вашей работы стоит чуть больше 300 рублей. **Каждая минута** — около 5 рублей. И если вы упустите хотя бы один час в день, то за год вы потеряете около **75 000** рублей.

При месячном доходе в 100 000 рублей каждый час стоит уже более 600 рублей. Один час в день потраченного впустую времени обойдется вам в **150 000** рублей в год. Годовой доход среднего рабочего где-нибудь в регионе!

При месячном доходе в 250 000 рублей ваша минута стоит 25 рублей. А пустая трата хотя бы одного часа в день обойдется вам... (вы действительно готовы это прочитать?) в **375 000** рублей в год. Машина С-класса в стандартной комплектации, десятая часть вашего ипотечного взноса, год безбедной жизни где-нибудь в Таиланде!

## Один час в день!

Так стоит ли тратить рабочее время продавца на треп с коллегами, на компьютерные игры, на пасьянсы? Посчитайте, сколько денег таким образом вы теряете каждый год!

Удвойте свои продажи за счет эффективного управления временем, процессом продаж и жизнью в целом!

ISBN 978-5-9614-1747-0



9 785961 417470

ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»  
заказ книг (495) 980-80-77  
и на сайте [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

мы на **facebook**  
[www.facebook.com/alpinabook](http://www.facebook.com/alpinabook)