

ПОСТРОЕНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

С НУЛЯ ДО МАКСИМАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

2-е издание



Константин Бакшт — собственник и генеральный директор российского межрегионального холдинга «Капитал-Консалтинг». Имеет одиннадцатилетний опыт ведения собственного бизнеса — телекоммуникационные компании (Интернет, IP-телефония), недвижимость, ценные бумаги, СМИ, компьютерные салоны и интернет-центры, сеть салонов сотовой

связи и другие. Также в его багаже семнадцатилетний опыт личных продаж, тринадцатилетний управленческий опыт, семилетний опыт бизнес-консультанта и бизнес-тренера. Специализация — построение систем корпоративных продаж «под ключ» (более 100 реализованных проектов). Увлечения: история человечества, культура и классическая проза Китая и Японии.

Продается на 100%!

Бизнес — это война, где пленных скупают за бесценок. Линия фронта проходит там, где идет работа с клиентами. Ваша основная ударная сила — ваш отдел продаж. Ваши менеджеры по продажам всегда в бою, всегда на передовой. Так вооружите их надежными технологиями и новейшими достижениями в области продаж!

ПИТЕР®

Заказ книг:

197198, Санкт-Петербург, а/я 619
тел.: (812) 703-73-74, postbook@piter.com

61093, Харьков-93, а/я 9130
тел.: (057) 712-27-05, piter@kharkov.piter.com

www.piter.com — вся информация о книгах и веб-магазин

ISBN 978-5-91180-244-8



9 785911 802448

2-е изд.

К. Бакшт

ПОСТРОЕНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ



Продается на 100%!

К. Бакшт

ПОСТРОЕНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

С НУЛЯ ДО МАКСИМАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

2-е издание

Правила боя: что такое активные продажи

Обучаем новобранцев

Как управлять боевой командой продаж

Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж



ПИТЕР®

К. Бакшт

ISBN 5-7124-0111-1
2007

ПОСТРОЕНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

С НУЛЯ ДО МАКСИМАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

2-е издание, расширенное и дополненное

Продажи
на 100%

 ПИТЕР®

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск

2007

ББК 645.80-59
УДК 339.138
Б19

ПОСТРОЕНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

С НУЛЯ ДО МАКСИМАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

2-е издание, расширенное и дополненное

Бакшт К. А.

Б19 Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов.
2-е издание, расширенное и дополненное. — СПб.: Питер, 2007. —
224 с.: ил. — (Серия «Продажи на 100 %»).

ISBN 978-5-91180-244-8

Первое издание этой книги вышло в конце 2004 — начале 2005 года. В ее основу лег опыт организации профессиональных отделов продаж в 40 различных компаниях. Книга, которую вы сейчас держите в руках, была написана через полтора года. Количество отделов продаж, построенных за это время, приближается к двум сотням. Кроме определенных корректив, внесенных во второе издание на основе нового опыта, появились и новые разделы.

Книга будет полезна собственникам и руководителям коммерческих предприятий, руководителям отделов продаж, менеджерам по продажам, а также всем тем, кто хочет создать свой бизнес, ориентированный на работу с корпоративными клиентами.

ББК 645.80-59
УДК 339.138

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-91180-244-8

2007

© ООО «Питер Пресс», 2007

*Посвящается Лене, Саше и Мише.
Я вас люблю.*

Оглавление

Предисловие ко второму изданию	9
Введение	12
Глава 1. Почему продажи не идут	13
Почему реклама не дает результата	13
Типовые ошибки в построении системы продаж	16
Три компонента эффективной системы продаж	19
Резюме	20
Глава 2. Боевые команды продаж	23
Так к чему же стремиться?	23
Резюме	27
Глава 3. Правила боя: этапы активных продаж	28
Определение целевых сегментов рынка	28
Подготовка источников информации для составления списков клиентов	30
Составление и выверка списков клиентов	31
Предварительная рассылка коммерческих предложений	32
Первый звонок клиенту	37
Встреча с клиентом	38
Презентация	39
Ответы на вопросы и заключение сделки	40
Оформление документов и исполнение обязательств перед клиентом	40
Последующие продажи, отзывы и рекомендации	41
Резюме	43
Глава 4. Отбор бойцов	44
Как найти бойцов	45
Планирование конкурса	47
Офис отдела продаж	48
Организаторы и заказчики конкурса	48
Сроки проведения конкурса	49

Подготовка и размещение вакансий	50
Типовые ошибки, или Разместить вакансию, чтобы запороть конкурс	50
Презентация компании, обоснование и цель конкурса	54
Требования и условия	55
Лозунг	56
Инструкция «Что делать» и контакты	56
Графическое оформление и дизайн	57
Обработка входящего потока: звонки и визиты	58
Дополнительные возможности по усилению конкурса	62
Отбор резюме	64
Приглашение участников на конкурс	65
Проведение конкурса	66
Организация конкурса	67
Начальное объявление	68
Первый этап: сравнительный отбор	70
Второй этап: анкетирование	73
Третий и четвертый этапы: повторное собеседование и «проверка боем»	75
Финал конкурса: продажа работы сотруднику – вербовка	79
Подведение итогов конкурса: последконтроль	81
Резюме	82
Глава 5. Подготовка бойцов	83
Выход новых сотрудников на работу. Адаптация	83
Стандартные кризисы менеджеров по продажам	88
Спады продаж	88
Первый стандартный кризис	90
Второй стандартный кризис	91
Обучение бойцов	92
Профессиональные тренинги продаж	92
Внутрикорпоративные тренинги продаж	94

Наставничество руководителей продаж и опытных бойцов	99
Личный порог и его «раскачка»	100
Книги, технологии и статьи по продажам	101
Приложение. Тренинг «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»	102
Темы программы	102
Цели, которых вы достигнете после тренинга	103
План проведения тренинга	104
Глава 6. Управление боевой командой продаж	106
Административное управление боевой командой продаж	108
Ежедневные мероприятия	111
Еженедельные мероприятия	112
Статистика коммерческой работы	114
Ежемесячные мероприятия	117
Подведение итогов за предыдущий месяц	118
Прогноз продаж на ближайшие месяцы	119
Разработка планов продаж на месяц	119
Персональные цели и планы работ	122
Индивидуальные мотивационные беседы с бойцами	122
Спецмероприятия по укреплению команды	125
Глава 7. Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж	127
Поиск и привлечение клиентов	127
Внутренние документы компании	131
Приложение. Перечень документов, передаваемых заказчику в рамках консалтинга по построению системы продаж	136
Документы по построению системы продаж	136
Документы по кадрам	138
Документы по конкурсу	138
Документы по рекламе и PR	140
Документы по системе оплаты труда	140

Документы по сотрудничеству с «Капитал-Консалтинг»	141
Материалы по стандартизации	141
Глава 8. Приказ по оплате труда менеджеров по продажам	142
Традиционная система оплаты труда менеджера по продажам	142
Эффективная система оплаты труда менеджеров по продажам. Пример разработки	148
Первый этап. От чего и как считается зарплата	148
Второй этап. Определение оклада и ставки процента	151
Третий этап. Планы продаж на отдел	152
Четвертый этап. Условия оплаты начальника отдела продаж	153
Пятый этап. Повышающие и понижающие коэффициенты	154
Шестой этап. Проверка системы оплаты	158
Седьмой этап. Продажа новой системы оплаты бойцам	159
Восьмой этап. Результаты внедрения новой системы оплаты труда	160
Глава 9. Цели построения системы продаж	162
Гарантированный сбыт	164
Независимость от кадров	166
Планируемое увеличение сбыта	171
Глава 10. Создание боевой команды с нуля	177
Первый этап. Подготовительные работы	178
Второй этап. Создание команды	179
Третий этап. Выход на первые продажи	181
Четвертый этап. Выдвижение управленческого звена	183
Пятый этап. Укрепление команды, или «Свежая кровь»	185
Шестой этап. Создание профессиональной системы продаж	186
Что делать, если отдел продаж уже есть?	188
Глава 11. Прогноз увеличения доходов	191
Варианты роста доходов	191
Прогноз	192

Глава 12. План построения системы продаж	195
Три компонента системы продаж	195
Сроки построения системы продаж	196
Этапы построения системы продаж	197
Резюме	205
Приложение. План консалтинга	206
Заключение: момент истины	213
Приложение. Цитаты	216

Предисловие ко второму изданию

Первое издание этой книги под названием «Построение отдела продаж — с «нуля» до максимальных результатов» выпущено издательством «Питер» в августе 2005 года. Написана же она была в конце 2004 — начале 2005 года. В ее основу лег опыт организации профессиональных отделов продаж в 40 различных компаниях. Этот опыт начинался с тех отделов продаж, которые я строил в собственном бизнесе. Потом к ним прибавились те, которые «сдавались под ключ» для заказчиков и партнеров российского межрегионального холдинга «Капитал-Консалтинг». Некоторые подразделения нашего бизнеса используют также торговую марку «Профессиональные системы продаж».

Книга, которую вы сейчас держите в руках, была написана через полтора года после той, первой книги. Количество отделов продаж, построенных за это время нашим холдингом «Капитал-Консалтинг»/«Профессиональные системы продаж», приближается к двум сотням. География наших проектов — Москва, Санкт-Петербург, Самара, Нижний Новгород, Саратов, Тольятти, Пенза, Саранск, Екатеринбург и другие регионы России. Многие из этих отделов продаж обеспечили для своих компаний серьезное увеличение доходов, развитие бизнеса, выход на новые рынки. Разумеется, были и не столь успешные проекты. Но *ни один* отдел продаж не строился *легко*.

Каждый раз требовалось колоссальное напряжение сил и нервов. Каждый раз приходилось наступать на грабли. При решении сложных управленческих задач это неизбежно. Ведь основной материал, с которым приходится иметь дело, — люди. И этот материал весьма далек от совершенства. Еще Иммануил Кант говорил: «Из кривых горбылей рода человеческого не сделаешь ничего прямого».

Поэтому я никогда не ставил перед собой цель построить идеальный отдел продаж. Ни в своих бизнесах, ни в чужих. В нашем несовершенном мире не существует ничего идеального. Я стремился лишь к тому, что-

бы система продаж, построенная из несовершенного материала, стабильно давала приемлемый результат. Именно тот результат, который необходим компаниям.

Все, что вы прочитаете в этой книге, куплено дорогой ценой. Ценой погибших предприятий, загубленных клиентов, колоссальных недо-заработанных денег. Может быть, многое покажется вам спорным или ошибочным. Может быть, некоторые мои суждения вы посчитаете грубыми, циничными и аморальными. Я и не претендую на вселенскую истину. Все люди несовершенны, все время от времени ошибаются. Я так же несовершенен и так же могу ошибаться. Прошу вас только помнить, что все, написанное в этой книге, проверено на практике. Десятки, сотни, в некоторых случаях — тысячи и десятки тысяч раз. И это *работает*.

Разумеется, эта книга — не пошаговая инструкция по построению отдела продаж. Это — лишь верхушка айсберга. Более того, объем нового опыта, полученного нами за это время, оказался так велик, что вместо одной книги потребовалось подготовить две. Книга, которую вы держите в руках, — второе, дополненное и исправленное, издание одноименной книги, вышедшей ранее. Кроме корректив, внесенных в текст на основе нового опыта, в конце книги добавлены новые разделы, подводящие ее итоги.

Эти же разделы стали отправной точкой для второй книги — «Боевые команды отдела продаж», являющейся продолжением и дополнением этой. В ней подробно и по шагам разбираются особенности построения системы продаж — цели, планы, возможные риски. В ней же отражена большая часть нового опыта, накопленного нами за последние годы. Описаны некоторые спецтехнологии, использующиеся в работе профессионального отдела продаж. В приложении к книге дана информация по управлению личными финансами и инвестициями, которая поможет вам стать по-настоящему обеспеченным человеком. Ведь заработать деньги — это еще не все. Важно распорядиться ими так, чтобы повысить свое благосостояние в долгосрочной перспективе, не так ли?

Обе эти книги могут стать для вас чрезвычайно, жизненно важными. В них содержится ключевая часть нашего практического опыта — *идеология* построения системы продаж. А ведь это самое важное — знать, что надо делать, а чего не надо. Когда вы знаете, что надо делать, но не умеете, это не такая уж большая беда. Вы, конечно, будете оши-

баться раз за разом. При этом вы будете учиться и постепенно научитесь. Но вот когда вы очень хорошо делаете то, что делать не нужно или вредно, — тут вы можете создать себе действительно большую проблему.

Надеюсь, моя книга поможет вам построить профессиональный отдел продаж, позволит избежать многих проблем и ошибок, которые могут обратить все сделанное вами в ничто и нанести серьезный ущерб вашему бизнесу. Но главная цель этой книги — укрепить вашу решимость построить систему продаж вашего бизнеса на достойном профессиональном уровне!

Введение

Эта книга написана для руководителей и владельцев коммерческих предприятий. И особенно для тех, кто занимается поиском и привлечением клиентов.

Привлечение клиентов — важнейший вопрос для большинства коммерческих компаний. Для некоторых из них — вопрос жизни и смерти. Если у вашей компании не будет достаточно клиентов, бизнес не выживет. Все предприниматели знают, как важны клиенты. И делают многое, чтобы их было больше. **Но не делают то, что на самом деле может их привлечь.**

Если вы — тот самый человек, который руководит привлечением клиентов в вашу компанию, у меня есть для вас важная информация.

Вы и ваша компания теряете деньги с вероятностью 63 %.

Вы спрашиваете — почему?

Что ж, давайте обсудим это!

Глава 1. Почему продажи не идут

Кто является клиентом вашей компании? Это могут быть и организации, и частные лица. Важно то, что во всем мире 70 % объема продаж приходится на продажи бизнеса бизнесу и только 30 % — на продажи бизнеса потребителю (частному лицу). То есть именно организации обычно приносят вам основной доход. **Если этих денег у вас еще нет — причина, скорее всего, в неумении привлечь корпоративных клиентов.**

Как найти таких клиентов? Есть всего два варианта.

- ◆ Разместить рекламу и PR, чтобы клиенты сами звонили и приходили к вам.
- ◆ Организовать отдел продаж, чтобы самим находить и приводить клиентов с помощью активных (прямых) продаж. В этом случае ваши менеджеры по продажам (торговые агенты) сами находят клиентов. Сами звонят им, выезжают на встречи с ними и заключают сделки. Разновидность прямых продаж — популярные в России продажи на основе личных связей.

Почему реклама не дает результата

Сначала обычно размещают рекламу. Результат в большинстве случаев близок к нулю. На то есть немало причин.

- ◆ Реклама срабатывает, когда у человека есть личная заинтересованность в том, что рекламируется. Если клиент — организация, то у кого будет личная заинтересованность? У самой компании? Компания — это просто пачка бумаги, лежащая в сейфе (учредительные документы). У сотрудников? Они в основном думают о себе, любимых, и о своих личных интересах — как и мы с вами. А вовсе не об интересах компании.

- ♦ Реклама сработает только тогда, когда ее увидит или услышит тот сотрудник компании, который занимается именно этими вопросами. Если вы торгуете промышленным оборудованием, то сотрудничаете только с теми, кто принимает решение о его закупке, — с директорами и главными инженерами заводов. А в каждом городе их может быть всего несколько десятков человек, и вашу рекламу на ТВ большинство из них просто не увидит. **Если ваши целевые клиенты — 1 % населения, то эффективность затрат на рекламу в СМИ нужно делить на 100.**
- ♦ Хорошо, если ваши клиенты находятся в том же городе, что и вы. А если они расположены по всей России? Во сколько вам обойдется реклама на центральном телевидении? **И будет ли отдача?**
- ♦ Кроме того — а будут ли клиенты искать вас сами, чтобы отдать вам свои денежки? Уверяю вас: самые интересные, самые «жирные» клиенты никого не ищут. **Их самих находят, обхаживают и облизывают — ради очень хороших денег.**
- ♦ Даже если клиент вам позвонил, в большинстве случаев он еще не готов купить. **Он просто интересуется.** Скажите ему цену по телефону или отправьте прайс-лист по факсу — и, скорее всего, вы больше никогда его не увидите и не услышите.
- ♦ Существует всего пять задач, которые можно решить с помощью рекламы и PR (см. «Приемы рекламы и PR» И. Л. Викентьева). Так вот, 80–90 % всей рекламы не решает *ни одну* из этих задач. Такая реклама — просто выброшенные на ветер деньги. Еще раз для ясности: реклама в наших СМИ на 80–90 % бесполезна и не может дать никакой отдачи тем, кто ее размещает. **Как вы думаете, входит ли ваша реклама в эти 80–90 %?**
- Правда в том, что вы *никогда не знаете*, насколько эффективно действует ваш ролик (блок, статья). Я много лет ежемесячно размещал рекламу в больших объемах. И на своем опыте убедился: каким бы хорошим вам ни казался ролик, он может не сработать. А если ролик не работает — неважно, сколько денег вы за него заплатили. Чтобы узнать, насколько эффективна ваша реклама, хотя бы когда она уже идет, вам нужна система анализа ее эффективности. Например, сколько было звонков и по какой рекламе. **Если у вас в компании нет такой систе-**

мы — значит, вы наверняка пускаете большую часть вашего рекламного бюджета коту под хвост.

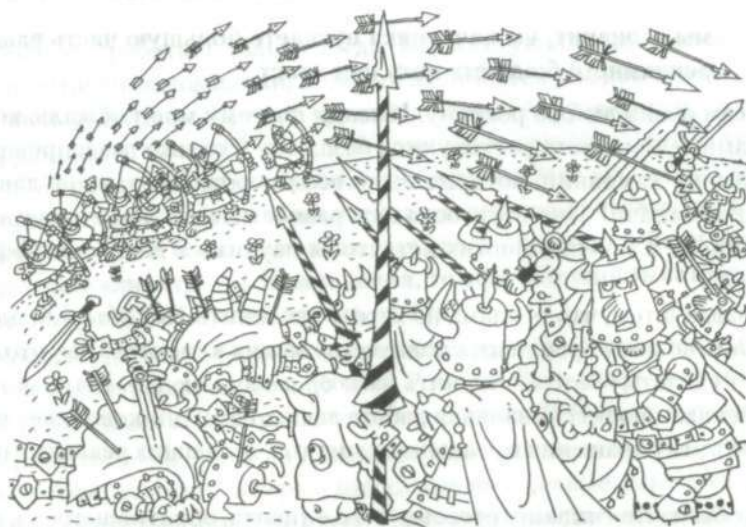
Я сам очень люблю рекламу. Именно поэтому мне так жаль, когда рекламные мощности расходуются бездарно. Сколько раз я проводил рекламные кампании, которые были всем хороши, только не давали никакой отдачи! Мне потребовалось разместить рекламу на десятки миллионов в течение многих лет, чтобы научиться делать ее эффективной.

Правда в том, что реклама не может увеличить вам объем продаж. Реклама не может увеличить количество ваших клиентов. Все, что она может сделать, — это обеспечить вам *обращения* людей. И только качественная профессиональная работа ваших сотрудников может превратить эти обращения в реальных клиентов, делающих реальные платежи.

Чтобы из слегка заинтересованного клиента, обратившегося к вам по рекламе, сделать клиента реального, с ним нужно работать. Нужно с ним встречаться. Налаживать личные отношения. Выяснять, что ему нужно на самом деле, и делать предложения, исходя из его потребностей. Но этого мало. Нужно выяснить, что его беспокоит в вашем предложении. И устранить причины этого беспокойства. Иначе сделка не состоится. Нужно делать то же самое, что и в прямых продажах.

Следовательно, реклама и PR могут дать вам результат только при условии, что у вас есть отдел прямых продаж. И в нем работают профессионально подготовленные и обученные сотрудники, вооруженные эффективной технологией продаж. С другой стороны, если у вас есть такой отдел, он может прекрасно работать и обеспечивать вам стабильно высокие продажи вообще без рекламы. И только тогда с помощью рекламы вы можете значительно увеличить и без того неплохие продажи.

Поэтому, если ваши основные клиенты — организации и предприятия, вам прежде всего необходимо создать отдел прямых продаж и построить систему продаж. **То, что я называю боевой командой продаж.** Только потом наступает время рекламы. Если вы, конечно, действительно хотите увеличить число клиентов и повысить объем продаж. А не просто выбросить деньги на ветер.



Отступление в тему

Что происходит, если на рынке, где большинство компаний традиционно ориентируются на рекламу как основной способ привлечения клиентов, кто-то начинает активно использовать технологию прямых продаж? Вспомните Столетнюю войну между Англией и Францией. Представьте себе французскую рыцарскую конницу. Доспехи, копьё, плащи, дорогостоящие боевые кони. Шик, блеск, красота! На экипировку уходил доход целых поместий. И вот вся эта красота мчится по полю. А на другом конце поля стоят английские простолудины-йомены. Брони нет, оружие — палки: большие английские луки. В рукопашной французский рыцарь разделал бы такого простолудина под орех. Если бы до него доехал. Беда в том, что ни при Кресси, ни при Азенкуре французские рыцари просто не доезжали до англичан. Английский лучник держал в воздухе шесть стрел. Первая как раз вонзалась в рыцаря, когда лучник пускал седьмую. В двух битвах французская рыцарская кавалерия была полностью уничтожена. В этом суть гонки вооружений. Когда на сцену выходит большой английский лук — рыцарская конница с нее уходит. Лучшее всего, если вы первым воспользуетесь более совершенным оружием. Если это сделает кто-то другой — вам нужно применить такое же или более совершенное. Иначе уйти со сцены придется именно вам.

Типовые ошибки в построении системы продаж

Существует несколько типовых проблем, возникающих при создании отдела прямых продаж. Многие компании ищут решение этих

проблем годами. Если найти такое решение не успевают, натиск конкурентов приводит к гибели компании. Бизнес — это война, где пленных скупают за бесценок.

Как обычно создается отдел прямых продаж?

- ◆ Сначала продажами занимаются сами директора. Потом, когда у них уже не хватает времени и сил, чтобы общаться с нужным количеством клиентов, возникает вопрос «Что делать?».
- ◆ Эврика: давайте создадим отдел продаж! Найдем людей, расскажем им о том, что продает наша компания, — и пусть находят нам клиентов! В итоге люди принимаются на работу, вяло начинают что-то делать. Результат обычно нулевой, и через некоторое время они уходят. Продаж почти нет, текучка в отделе бешеная. Вдобавок вас кроют матом клиенты: «Что это за компания? Кого они нам прислали?»
- ◆ Следующая блестящая идея: давайте найдем готовых, профессиональных менеджеров по продажам! Лучше мы им побольше заплатим — зато они умеют работать с клиентами. Идея хороша — только не работает. Хороших коммерсантов мало, меньше 10% от количества рабочих мест, где они нужны. Обычно они прекрасно себя чувствуют в той компании, в которой работают много лет. У них налаженная база клиентов, высокий доход, они незаменимы. На новом месте им будет нелегко заработать хотя бы столько, сколько они уже имеют. Вот к вам на конкурс пришел классный профессионал-коммерсант. И собой хорош. И подать себя умеет. И послужной список замечательный. Только подолгу нигде не задерживается. Задумайтесь — в чем дело? По моему опыту, основных вариантов шесть:
 - патологическая лень;
 - патологический карьеризм;
 - алкоголь;
 - воровство;
 - наркотики;
 - азартные игры (на стадии наркотика).

Практически единственный вариант, когда вы можете взять к себе хорошего профессионала, — если что-то случается с компанией, в которой он работал. Мне так пару раз везло. Но отдел вы так не сформируете.

- ♦ И вот тут (в лучшем случае) вы наконец понимаете, что готовых людей взять негде. Вам придется брать более-менее подходящий материал и учить их самостоятельно. Вы учите сотрудников сами. Посылаете их на профессиональные тренинги продаж. Заказываете специально для своей компании корпоративные тренинги. И только тогда у вас появляются первые результаты. Но это — только начало...

Пришло время дать ответ на вопрос — откуда взялись те самые 63%. Все просто.

- ♦ 70% всех бизнесов получают основные доходы от продаж «бизнес — бизнес».
- ♦ Не более 10% этих компаний избежали хотя бы наиболее серьезных ошибок при построении своих систем продаж. Честно говоря, из нескольких сот хорошо знакомых мне организаций всего у 3–5% с системой продаж все в порядке. Предположим, что по России их до 10% — будем оптимистами!
- ♦ Остальные 90% компаний недополучают львиную долю прибыли, которую могли бы иметь от продаж корпоративным заказчикам. Или же довольствуются лишь бледной тенью тех доходов, которые могли бы быть от корпоративных продаж. Самое приискорбное, что многие даже не стремятся к чему-то большему...
- ♦ Имеем: 70% компаний, из них 90% «проблемных». Кстати, если вы отвечаете за продажи в вашей организации, то ваши доходы напрямую зависят от результатов продаж.
- ♦ **Считаем: $70\% \cdot 90\% = 63\%$ (или $0,7 \cdot 0,9 = 0,63$).**

Так или иначе, сформировать отдел продаж значительно проще, чем построить по-настоящему эффективную систему продаж. Разница между обычным отделом продаж и эффективно работающей системой продаж — та же, что между мушкетом и пулеметом. Принцип тот же, огневая мощь совершенно разная. Эффективная система продаж основана на специально разработанной технологии. Результат — поточное установление качественных личных связей с клиентами. Такая система продаж позволяет:

- ♦ планировать и стабильно увеличивать объем продаж;
- ♦ набирать сотрудников с небольшим опытом работы или вообще без опыта; за несколько месяцев делать из них высококвалифицированных менеджеров по продажам;

- ♦ гарантировать продажи от средних до высоких, несмотря на сезонные колебания спроса;
- ♦ побеждать в конкурентной борьбе и расширять долю рынка, принадлежащую вашей компании.

Три компонента эффективной системы продаж

Эффективная система продаж не станет таковой без трех обязательных компонентов.

- ♦ **Сотрудники отдела продаж.** Они должны быть правильно отобраны — по специальной технологии. И тщательно обучены. Завершающий этап отбора — тренинг продаж. Его должен проводить тренер-практик, сам много лет строящий системы продаж и успешно продающий. Это — либо профессиональный бизнес-тренер, либо один из руководителей продаж вашей компании. Возможно, вы сами. **Нет ничего хуже тренера без опыта продаж!** Впоследствии — ежемесячные внутрикorporативные тренинги. Плюс ежеквартальное или ежегодное участие в профессиональных тренингах продаж.
- ♦ **Технология продаж: стандарты и документы.** Есть список из 27 документов (о них мы поговорим позже), необходимых для выстраивания технологии продаж. Требуется не менее 12–15 из них (в зависимости от специфики компании) для эффективной работы отдела. У большинства компаний из этого списка — только 1–3. Важнейший из этих документов — приказ об оплате труда менеджеров по продажам. Обычно сделанные выплаты сотрудникам устанавливаются от результатов их продаж. В приказе должна быть установлена *прямая зависимость* этих выплат от выполнения личного плана продаж сотрудника и плана продаж по отделу/по компании. **Если такой зависимости нет (тем более, если нет планов) — система продаж отсутствует.**
- ♦ **Руководители отдела продаж,** в задачи которых входит:
 - административное руководство отделом: для эффективной работы необходимы соответствующие ежедневные, еженедельные и ежемесячные мероприятия;
 - разработка, внедрение, корректировка и развитие технологии продаж;

- участие в отборе и найме сотрудников, их начальное обучение;
- проведение внутрикорпоративных тренингов продаж, наставничество;
- участие в продажах сотрудников и в наиболее крупных и тяжелых переговорах, «дожимание» клиентов.

Резюме

Построение эффективной системы продаж методом проб и ошибок занимает много лет. Построить такую систему нелегко. Требуются выдержка и железная сила воли. Раз за разом необходимо начинать все заново. И это нормально.

В этой книге отражен мой многолетний опыт в организации и построении систем продаж. На сегодняшний день я более-менее разбираюсь в том, как их строить и как создавать боевые команды продаж. Но вовсе не потому, что я с самого начала был такой умный. И не потому, что с самого начала знал, как надо. А потому, что за эти годы сделал все возможные и невозможные ошибки, которые только можно сделать при построении систем продаж. Хотите узнать, как я построил профессиональный отдел продаж впервые? Что ж, рассказываю...

Как все начиналось

В 1998 году мы с товарищами выводили на рынок новый бизнес в сфере телекоммуникаций. Сейчас эта компания — лидер в своей отрасли, 12 направлений, около 200 сотрудников. А тогда, в 1998 году, нас было 6 человек. Из них — 4 директора. И все директора без исключения занимались активным привлечением корпоративных клиентов. Только мы немного засветились на рынке — наступил дефолт. Думаю, если вы занимались бизнесом в России в 1998-м, вы тоже это помните. Как будто все произошло вчера (некоторые производственники, говорят, до сих пор 17 августа чуть ли свечки не ставят). У нас, как и у многих других, все было завязано на долларе. Интернет — это нефтяная труба наоборот. Идет она из Штатов, и платить за содержимое нужно зеленою. В общем, наш молодой бизнес по всем правилам должен был умереть, не приходя в сознание.

А умирать нам не хотелось. Поэтому мы стиснули зубы, разработали план действий в критической ситуации. И стали работать по этому плану. Делая все прямо противоположно тому, что делали наши конкуренты. За два следующих года мы сильно поднялись. Наша компания стала одним из лидеров рынка. Бизнес вырос. С увеличением объема текущих задач другие директора постепенно отошли от активной работы по привлечению клиентов. Мне же, как коммерческому директору, деваться было некуда. Постепенно количество корпоративных клиен-

тов, с которыми я работал, дошло до 200–300. Тут мне не то что новых клиентов привлекать стало некогда — я со старыми решать вопросы не успевал. Что делать? Ведь нужно же было кому-то привлекать новых клиентов, чтобы бизнес развивался дальше?

Тут нам и пришла в голову светлая мысль. Давайте построим отдел корпоративных продаж, сотрудники которого будут заниматься привлечением новых клиентов. Так же, как это до сих пор делали директора. Что ж, долго ли, коротко ли, а за следующие три с половиной года мы сделали целых семь отделов продаж. **Из первых пяти не выжило ни одного человека.** Шестой был потерян наполовину. Седьмой с самого начала строился надежно и стабильно. Он был полностью укомплектован сотрудниками за восемь месяцев. И вышел на рекордные показатели продаж.

Когда мы оглянулись назад, увидели: если бы мы строили первый отдел продаж так же, как седьмой, он бы и работал так же. И прекрасно работал бы до сегодняшнего дня. Как и работает до сих пор седьмой отдел. Мы вспомнили все, что говорили о сотрудниках предыдущих отделов продаж. Они:

- не способны продавать;
- не умеют работать;
- ленивы;
- тупы;
- не способны учиться;
- все, что они могут делать, — это портить репутацию компании.

В переводе все это означало нашу собственную управленческую слабость, неопытность и некомпетентность.

Но мы научились. Методом исключения грабель. То есть, когда наступишь на все возможные и невозможные грабли, единственный оставшийся способ действий — правильный. И весь мой опыт в построении отделов продаж основан на богатейшей личной коллекции шишек от ударов тех самых граблей.

С тех пор я построил немало отделов продаж в собственных бизнесах в разных регионах России. И строю их до сих пор. А уже потом ко мне стали подходить друзья и знакомые. И говорить: «Хватит травить нам душу, хватит рассказывать сказки! А сделай-ка ты, чтобы у нас отдел продаж работал так, как у тебя работает». С этого-то и началось основное направление холдинга «Капитал-Консалтинг» — построение профессиональных систем продаж «под ключ» для организаций заказчиков. Сейчас количество реализованных проектов приближается к двум сотням. А количество предприятий, в которых мы обследовали

системы продаж, уже измеряется тысячами. И то и другое позволило существенно увеличить наш практический опыт. И, разумеется, дополнить нашу коллекцию шишек. Если вам кто-то скажет, что отдел корпоративных продаж построить просто и легко — гоните его пинками!

Эта книга позволит вам сэкономить время и избежать многих ошибок и финансовых потерь. Отраженный в ней опыт, знания и технологии могут быть вам полезны, чтобы повысить эффективность работы вашего отдела продаж, увеличить объем продаж и поднять профессионализм ваших сотрудников. Если у вас еще нет своей боевой команды продаж и она вам нужна — вы сможете создать ее «с нуля» всего за несколько месяцев.

Желаю вам, чтобы вчерашняя недополученная прибыль завтра стала дополнительным доходом для вашей компании — и лично для вас!

Глава 2. Боевые команды продаж

Бизнес — это война, где пленных скупают за бесценок. Линия фронта на этой войне проходит там, где идет работа с клиентами. Ваша основная ударная сила — ваш отдел продаж. Ваши менеджеры по продажам всегда в бою, всегда на передовой.

Многие предприятия не уделяют должного внимания сотрудникам, работающим с клиентами.

Одни компании надеются на свое техническое превосходство и мощь производственной базы. Надеются зря. Конкуренты перехватывают клиентов на дальних подступах. Полудохлые отделы продаж не могут оказать им сопротивления. Прекрасные производственные мощности простаивают без дела. Закономерный финал — ликвидация бизнеса.

В других компаниях основные переговоры ведут сами директора и владельцы. Это неплохо, пока бизнес невелик и клиентов немного. Когда бизнес вырастает, начинаются проблемы. Директоров пожирает управленческая текучка. Они не успевают уделять должного внимания даже имеющимся клиентам. А сотрудников, которые могут заниматься с клиентами на должном уровне, просто нет. Работа с клиентами похожа на зомби. И не живет, и умереть толком не может.

Там, где пытаются создать отдел продаж, раздаются крики и стоны:

- ◆ «Мы не можем найти нормальных сотрудников!»;
- ◆ «Сотрудники отдела продаж не способны продавать!»;
- ◆ «Наши менеджеры по продажам не просто теряют клиентов. Они еще и гроят репутацию компании!».

Так к чему же стремиться?

Я расскажу вам о своей мечте. Я всегда мечтал, чтобы отдел продаж был самым сильным подразделением компании. Чтобы система продаж компании была ее конкурентным преимуществом. Чтобы менеджеры по продажам в любой, самой тяжелой ситуации были последней линией обороны. Линией обороны, которую невозможно сокрушить. Небо может упасть на землю. Может опять наступить дефолт. Вся

производственная база компании может выйти из строя. Но мои менеджеры по продажам — мои бойцы — удержат отношения с клиентами. В любой ситуации. Чего бы им это ни стоило.

Я хочу заходить в коммерческий отдел, как в штаб-квартиру спецназа. Пусть не все сидящие в этой комнате выглядят боевиками. Пусть некоторые девушки изящны и хрупки на вид. Я знаю: передо мной — бойцы. У каждого есть специализация — любимое оружие. Кто-то берет личным обаянием. Кто-то силен уникальным упорством. Кто-то потрясающе видит новые возможности рынка. Но поскольку это — профессионалы, у них нет слабостей. Все, что они делают, получается как минимум неплохо. А то, в чем они специализируются, — просто превосходно!



Сила их также в том, что они — команда. Для решения сложных задач они объединяются в группы. И совокупная убойная сила такой группы становится непреодолимой.

Еще один источник их силы — их самостоятельность. Они сами способны ставить и решать боевые задачи. Их командиры — среди них и такие же, как они. Только еще сильнее и профессиональнее. Каждый знает: лучший боец всегда может подняться. В этой команде карьеру делают быстро. Кстати, когда я в офисе, я люблю сидеть в коммерческом отделе, среди своих бойцов. Ты должен быть среди людей, с которыми идешь в бой.

- ♦ **Боевой команде продаж не нужно разжевывать задачи.** На очередной планерке вы говорите: «Есть новое направление работы. Вот оно. Есть "коллеги по бизнесу" (так мы называем конкурентов), которые уже занимаются этим направлением. Есть потенциальные клиенты. Вот расклад. Что думаете, ребята?»

Ребята все понимают. Жажда денег и инстинкт убийства у них в крови. Вы совещаетесь, обсуждаете разные точки зрения. Приказы здесь ни к чему. В комнате есть профессионалы, не уступающие по уровню вам самому. Вопрос один: перспективная ли тема? Стоит ли ввязываться в бой? Полчаса — и решение принято: ввяжемся, а там посмотрим. Вы благодарите ребят. И передаете вопрос под текущий контроль начальнику отдела продаж. Процесс пошел.

Выходя за дверь, вы представляете лежащий перед вами в ночи вражеский укрепрайон. Сталь, бетон, куча солдатни... Все это — уже история. В полночь туда входит ваш спецназ. Всю ночь будут слышны выстрелы, взрывы и крики. От пожарниц будет светло, как днем. К утру все будет кончено. От сил противника не останется ничего живого. Лежащие за укрепрайоном территории рынка будут принадлежать вам. А что же спецназ? Конечно, им придется хорошенько отдраить копоть, грязь и кровь. В остальном все это — их обычная повседневная работа.



♦ **Боевая команда продаж — лучшая защита.** Поступает информация, что «коллеги» начали подкоп под ваших клиентов. Замечательно! Ваши бойцы уже соскучились. Планомерно расширять рынок и зарабатывать вагоны денег — хорошая, но немного скучная работа. И тут — такая удача! Вам сама в руки идет возможность пустить кому-то кровь. К тому же — прекрасный шанс дать молодняку понюхать порошу. Эти ребята пришли в компанию недавно. И еще не понимают, почему нас так боятся.

♦ **Ваша боевая команда самостоятельно может решить любую задачу.** Все, что вам нужно сделать, — дать отмашку и выдать лицензию на убийство. После этого начинается рок-н-ролл. Впрочем, вы не страдаете патологической жестокостью. Ведь это бизнес, ничего личного! Вы готовы предоставить «коллегам» несколько вариантов на выбор.

- Они могут заключить с вами картельное соглашение. Конечно, после потери нескольких клиентов в качестве небольшого предупреждения с вашей стороны. Что ж, вы готовы заключить перемирие. И вернуться к скучной работе по сгребанию денег кайлом и лопатой.

- Вы можете забрать у «коллег» значительную часть ключевых клиентов. После чего их бизнес войдет в штопор. И ближайшие пару лет они будут озабочены только вопросами выживания.

Если прореху залатать не удастся, вы готовы будете прийти на помощь. За скромные, но приемлемые деньги вы приобретете их бизнес вместе с оставшимися клиентами.

Если «коллеги» так и не прислушаются к голосу разума и в результате обанкротятся — вы поможете их клиентам. Возьмете их на обслуживание на приемлемых, выгодных для вас условиях. Такую же помощь вы можете оказать наиболее ценным сотрудникам бывших «коллег».

♦ **Иметь боевую команду продаж не только престижно, но и доходно.** Основная задача боевой команды продаж — завоевать и долгосрочно удержать площади. Конкуренция на рынке постоянно растет. Тем важнее личные связи — качественный личный контакт с клиентом. Боевая команда продаж — это машина по созданию таких связей: «с нуля», на потоке, в промышленных масштабах.

Вы предлагаете качественную продукцию — и то же самое делают ваши «коллеги». Вы предлагаете достойный сервис — как и «коллеги». Ваши цены вполне адекватны — как и у них.

Но сверх всего этого вы предлагаете личные отношения и личное уважение. Вы предлагаете это каждому клиенту, до которого можете дотянуться.

Мы с вами любим наших клиентов — искренне, страстно и совершенно корыстно. Мы стремимся к тому, чтобы эта любовь длилась вечно.

Конечно, наш мир несовершенен. Хотя мы и стремимся к тому, чтобы все клиенты работали с нами, так не бывает. Мы не стремимся к монополии на рынке. Все, что нам нужно, — контрольный пакет:

- больше 51 % всех клиентов нашего рынка работают с нашей компанией;
- больше 51 % всех платежей нашего рынка направляются в нашу компанию.

Нравится ли вам моя мечта? Если нравится — у вас в руках правильная книга, чтобы эту мечту осуществить!

Резюме

Чтобы создать боевую команду продаж, вам необходимо сделать следующее.

1. Определить цели, ради которых вы создаете свою боевую команду (их мы рассмотрим в последней части этой книги, когда будем подводить итоги).
2. Найти и отобрать бойцов.
3. Подготовить бойцов. Вам нужны профессионалы. В современных конкурентных войнах пушечное мясо ничего не решает.
4. Назначить командиров, которые будут вести бойцов в бой. Прежде всего, вам самому необходимо быть таким командиром. Кого-то вы сможете вырастить из лучших бойцов. Кого-то удастся взять со стороны. Все командиры с вами во главе должны управлять боевой командой продаж по единым правилам.
5. Вооружить команду. Оружие продаж — технологии и стандарты. Они же используются для управления командой.

Кроме того, нужно разобраться, как ведется современная конкурентная война с помощью активных продаж.

Итак, приступим!

Глава 3. Правила боя: этапы активных продаж

Есть несколько основных этапов при активном привлечении клиентов.

1. Определение целевых сегментов рынка (ваших целевых клиентов).
2. Подготовка источников информации для составления списков клиентов.
3. Составление и выверка списков клиентов.
4. При необходимости — предварительная рассылка коммерческих предложений.
5. Первый звонок клиенту (цель — продать встречу).
6. Встреча с клиентом (цель — установить контакт и выявить потребности).
7. Презентация (цель — продать продукт).
8. Ответы на вопросы и заключение сделки.
9. Оформление документов и исполнение обязательств перед клиентом.
10. Последующие продажи, отзывы и рекомендации.

Рассмотрим подробно, как ведется работа — этап за этапом.

Определение целевых сегментов рынка

Цель любого бизнеса — заработать деньги. А миссия отвечает на вопрос: «Что мы сделаем окружающим? Такого, за что нам будут много, долго и с удовольствием платить?»

Перед началом активного привлечения клиентов вам необходимо ответить на несколько ключевых вопросов.



- ♦ Какую пользу потенциальным заказчикам могут принести товары и услуги вашей компании? Какие результаты вы можете обеспечить вашим клиентам? Что вы можете предложить клиентам такое нужное и важное для них, чтобы они платили за это неоднократно и с удовольствием?
- ♦ Кто те клиенты, которым ваши товары и услуги могут принести пользу и обеспечить результат? Что это за компании? Каким бизнесом они занимаются? Где они находятся?

Из ответа на вторую часть вопросов вы и определяете целевые сегменты рынка. Это — те группы бизнесов, которым потенциально могут быть интересны ваши товары и услуги.

Например, ваша компания торгует стройматериалами оптом. Ваши потенциальные заказчики, на которых можно выйти через активные продажи:

- ♦ розничные магазины стройматериалов;
- ♦ другие оптовики: мелкие могут быть клиентами, крупные — партнерами;
- ♦ строительные компании;
- ♦ ремонтно-отделочные компании;

- ♦ частные бригады, занимающиеся ремонтом и отделкой помещений;
- ♦ крупные и средние предприятия любого профиля, периодически ведущие ремонт и отделку собственных помещений;
- ♦ руководители и ключевые сотрудники всех этих компаний: они могут закупать у вас товар для собственных нужд.

Предположим, что географически вы работаете в пределах своего региона. Очевидно, что только в областном центре потенциальных клиентов несколько сотен (если не тысяч). Их количество сильно возрастет, если плотно проработать районы области. Другой вариант — не тратить много времени на районные центры. И выходить в близлежащие регионы.

Подготовка источников информации для составления списков клиентов

Существует много источников информации, которые можно использовать при составлении списков клиентов.

- ♦ **Телефонные справочники.** «Желтые страницы», «Фолиант» и многие другие. Бывают как в бумажном, так и в электронном виде. Мой вам совет: раздобудьте все справочники по интересующим вас регионам, какие найдете. Некоторые можно взять бесплатно в офисе компании, которая их издает.
- ♦ **Базы данных предприятий.** Обычно существуют в электронном виде. Есть официальные базы данных. Например, база предприятий Комитета статистики. Или справочник предприятий Торгово-промышленной палаты. Существуют также коммерческие справочники предприятий. Некоторые из них снабжены дополнительными возможностями. Например, электронной картой города.
- ♦ **Интернет-ресурсы всех видов.** Особенно интересны региональные информационные порталы. Или региональные каталоги интернет-ресурсов. В некоторых из них есть прекрасные электронные справочники предприятий. Что, если ваши клиенты — предприятия из определенных отраслей? Тогда вам пригодятся каталоги интернет-ресурсов по этим отраслям.
- ♦ **Реклама всех видов.** Особенно рекламные газеты и журналы. С ними удобнее работать. Подпишитесь на все наиболее попу-

лярные. Как региональные, так и отраслевые. Анализируйте каждый свежий номер газеты или журнала с карандашом в руках. Ищите и отмечайте всех новых рекламодателей. Предприятие, которое размещает рекламу, открыто говорит: «У меня есть деньги! Возьмите их у меня!»

- ♦ **Радио, телевидение и наружная реклама.** Тренируйтесь запоминать контакты потенциальных заказчиков везде, где вы их видите или слышите. Старайтесь сразу же записывать их в свой рабочий журнал или ежедневник. Было бы жаль забыть данные потенциального клиента. Особенно — клиента, который мог дать вам самый крупный контракт в вашей жизни.
- ♦ **Телефонные справочные службы.** В них удобнее всего спрашивать о предприятиях интересующего вас вида деятельности.
- ♦ **Базы клиентов других предприятий.** Прекрасный источник контактов. В некоторых случаях вы можете получить их у знакомых предпринимателей. Просто попросите их об этом. Иногда новый сотрудник приносит с собой такую базу со своего предыдущего места работы. Кроме того, многие компании открыто рекламируют списки своих ключевых клиентов.

Составление и выверка списков клиентов

Теперь, когда источники информации наготове — пора составлять *длинные списки*. Длинный список должен включать в себя не менее 50–100 контактов потенциальных клиентов. Исключение — узкий рынок, когда потенциальных клиентов всего несколько сотен. В этом случае длинный список ограничивается 20–40 контактами.

Длинный список удобнее всего составлять на обычном листе А4. На каждого потенциального клиента — одна строчка. В этой строчке — необходимый минимум информации. Название компании. Телефоны. Иногда — дополнительные сведения.

Длинные списки составляют менеджеры по продажам. После того как список составлен, он должен пройти *обязательную выверку*. Ее делает руководитель продаж. Цели:

- ♦ исключить из длинного списка клиентов, с которыми уже работают другие бойцы;
- ♦ внести в базу клиентов новых потенциальных клиентов: они закрепляются за бойцом, составившим длинный список.

Длинные списки — начальная рабочая форма, рассчитанная на массовый отсев контактов. Из компаний, попавших в ваш список, одних уже не существует. У других сменились телефоны. Вам повезет, если вы сможете узнать новые в справочной службе. Третьи сменили род деятельности. Сотрудничество с вами для них бессмысленно.

Поэтому длинные списки делаются с запасом. Вы заранее знаете, что сработает только часть контактов. Прекрасно, если телефоны верны и в компании есть человек, с которым можно вести переговоры. Такую компанию вы переносите в свой рабочий журнал. Если в результате вы перенесете в рабочий журнал хотя бы 15–20 новых клиентов — это уже удача.

Предварительная рассылка коммерческих предложений

Общая схема действий при продаже всегда одинакова:

- ◆ вы находите ключевое лицо: сотрудника компании-заказчика, с которым можно вести переговоры по интересующим вас вопросам;
- ◆ вы договариваетесь с ним о встрече;
- ◆ все остальное — установление личного контакта, выявление потребностей и сама продажа — делается уже на встречах.

Почему? Потому что на встрече ваш арсенал воздействия на клиента *больше*. В десять раз больше, чем при телефонном разговоре. *Можно* продавать по телефону. И у вас всегда будет только малая часть результатов, которые обеспечиваются на личных встречах.

Даже если вы ведете продажи промышленного оборудования в другие регионы — встречи все равно необходимы. Вряд ли клиенты будут гореть желанием заплатить вам несколько миллионов, если они вас в глаза не видели. Часто сотрудники отдела сбыта какого-нибудь завода никогда не ездят к заказчикам. Когда кому-то нужно продать станки, к заказчику для налаживания личного контакта выезжают генеральный директор с главным инженером. **Так вот — личный контакт и есть продажа.** Продажами вместо отдела сбыта занимаются генеральный директор и главный инженер.

Строго говоря, достаточно сделать звонок потенциальному заказчику. Познакомиться с ключевым лицом — и сразу назначить встречу. Но для некоторых ваших бойцов так будет тяжело набиться в гости

к незнакомому человеку. Чтобы упростить себе жизнь, эти сотрудники могут делать рассылки коммерческих предложений. Есть несколько основных принципов таких рассылок.

- ◆ Коммерческие предложения рассылаются по факсу или по e-mail. По электронной почте отправляйте их *отдельными* письмами. Это нужно, чтобы они не были восприняты как спам (массовая рассылка по e-mail нежелательной рекламы).
- ◆ Имеет смысл рассылать коммерческие предложения только на те товары и услуги, которые *безусловно привлекательны* большинству потенциальных клиентов.
- ◆ Из всех ваших товаров и услуг выберите *одно* предложение, которое заинтересует клиентов больше всего. Напишите рекламный анонс этого предложения. На одну страницу А4 крупным шрифтом. Оформите этот анонс в виде официального письма к клиенту. Руководствуйтесь прилагаемыми правилами написания коммерческих предложений (см. ниже). Цель вашего коммерческого предложения — чтобы клиент вам позвонил. Поэтому обязательно укажите в коммерческом предложении, *кому и по каким телефонам* звонить.

Приведу ключевые правила подготовки коммерческих предложений.

Основная задача коммерческого предложения — побудить потенциального клиента связаться с вами, чтобы получить интересующую его информацию и приобрести товар или услугу. Оно должно строиться по модели AIDA — классической модели рекламного сообщения — и обеспечивать как минимум две первые стадии воздействия: Attention — привлечь внимание и Interest — заинтересовать¹.

Однако коммерческое предложение должно вызвать и действие клиента. Клиент, прочитав его, должен *связаться с вами*.

Дать максимально подробную информацию о товаре или услуге — не цель коммерческого предложения. Наоборот, клиенту нужно сообщить только необходимый минимум, чтобы он был заинтересован узнать больше — и связался с вами.

В коммерческом предложении главное — краткость и эффективность. Если какая-нибудь фраза не привлечет внимания клиента и не увеличит его заинтересованность — уберите эту фразу!

¹ За две последующие стадии — Desire (вызвать желание) и Action (действие, результат, то есть покупка товара или услуги) — ответственен менеджер по продажам.

Идеальный размер коммерческого предложения — одна страница. В крайнем случае — две.

Текст должен быть очень хорошо структурированным и легко читаемым. Лучше крупный текст с интервалами и отступами на две страницы, чем мелкий, собранный «в кучу» на одной. Ключевые фразы в предложении должны быть выделены — жирным и/или более крупным шрифтом.

Первое, что вы должны определить еще до того, как начнете писать коммерческое предложение, — *что* именно должен сделать клиент, когда прочитает предложение. Пару примеров.

- ♦ **Позвонить вам в офис.** Зачем ему это делать? Когда (как быстро, до какого срока) он должен позвонить? По какому телефону звонить? Кого спросить?
- ♦ **Ответить вам по e-mail.** Зачем ему это делать? Когда (как быстро, до какого срока) он должен ответить? На какой адрес писать?

Разумеется, клиент будет делать то, что нужно вам, только если это будет нужно, полезно и интересно *ему*. Цель вашего предложения — обеспечить максимально эффективное достижение этого результата.

Может ли коммерческое предложение *само* продать товар или услугу? Нет! Наивно надеяться, что бумажка может сделать то, что непросто сделать даже квалифицированному менеджеру по продажам. Задача коммерческого предложения — вывести клиента на вас. Продать клиенту товар или услугу — ваша задача.

Начало коммерческого предложения должно ставить перед клиентом проблемы и вопросы, которые наверняка его заинтересуют и которые могут быть решены с помощью товара или услуги.

Чтобы клиент принял близко к сердцу указанные в предложении проблемы и вопросы, они должны быть связаны с его личным опытом. Как говорят Траут и Райс в «Маркетинговых войнах», «Вы не можете затащить в голову клиента ничего нового. Вы должны опираться на то, что уже есть у клиента в голове».

Далее в коммерческом предложении должно быть рассказано, *как и почему* перечисленные вопросы и проблемы могут быть решены с помощью товара или услуги. Нужны короткие рекламные фразы. Не подробные описания!

Коммерческое предложение не должно содержать сложных и специальных слов и выражений, а также технических терминов — «профессионального мата».

Иллюстрации, рисунки, схемы и фотографии делают коммерческое предложение более интересным. Такие предложения клиент воспринимает лучше и легче.

Найдите (например, в Интернете) и изучите несколько хороших коммерческих предложений по сходной тематике. «Далеко видит тот, кто стоит на плечах титанов» (Исаак Ньютон).

Хорошее коммерческое предложение пишется как прямая речь. Как будто вы лично разговариваете с клиентом. Можно успешно использовать непосредственность и эмоции.

Вот один из вариантов написания коммерческого предложения.

- ♦ Вы беседуете с напарником, как с клиентом, рассказывая о товаре или услуге.
- ♦ Обязательно рассказываете о решаемых *задачах и проблемах*. На примере *реальных* жизненных ситуаций. И как они могут быть решены с помощью товара или услуги.
- ♦ Найдите как можно больше аргументов, чтобы заинтересовать клиента! На него может произвести благоприятное впечатление перечень известных организаций, уже являющихся вашими клиентами. Или отзывы их сотрудников о вашем товаре или услуге.
- ♦ Ваш напарник конспектирует ваши ответы или сразу заносит их в компьютер.
- ♦ Потом, используя запись разговора как исходный материал, вы готовите коммерческое предложение. Безжалостно сокращайте исходный текст!

Общее количество смысловых единиц (абзацев, доносящих до клиента одно утверждение) в коммерческом предложении должно быть 4 ± 2 .

В конце коммерческого предложения должно быть явное приглашение клиента к действию. Приведу пример.

- ♦ «Звоните нам!» При необходимости — аргумент, дополнительно заинтересовывающий клиента позвонить, — одна фраза!
- ♦ Телефон.
- ♦ Кому звонить/кого спросить. Личное обращение более эффективно.
- ♦ Срок действия. Максимальный эффект дает именно то предложение, которое ограничено определенной датой. Если клиент не захочет позвонить сразу после того, как он прочитал ваше предложение, — он не позвонит никогда!

Блок приглашения должен выделяться в тексте коммерческого предложения. Он должен быть расположен отдельно от остального текста (обычно — в нижней части), быть заметным и легко воспринимаемым. Призыв позвонить и номер телефона должны быть выделены достаточно крупным шрифтом и пустым пространством вокруг.

Распечатайте проект коммерческого предложения. Прочитайте его быстро, как читает клиент. При этом постарайтесь представить себя на месте клиента! Потом еще раз аккуратно вычитайте от начала до конца. Обращайте особое внимание на орфографические и пунктуационные ошибки. Внесите необходимые исправления.

Распечатайте и дайте прочитать проект коммерческого предложения нескольким вашим знакомым. Важнее всего для вас мнение тех, кто может поставить себя на место клиента. Попросите знакомых внести необходимые правки и обратить особое внимание на:

- ♦ слишком сложные слова и выражения, «профессиональный жаргон»;
- ♦ фразы-«балласт», которые уменьшают привлекательность коммерческого предложения, или читатели вообще не понимают, зачем их включили в текст;
- ♦ фразы, которые могут вызвать у клиента негативное отношение к предложению.

Если это возможно — пусть подготовленное коммерческое предложение отлежится ночь. С утра свежим взглядом прочитайте его быстро, как читает клиент. Потом еще раз аккуратно вычитайте от начала до конца. Внесите необходимые исправления. Ваше коммерческое предложение готово!

Не забывайте исправлять и дополнять ваше коммерческое предложение по результатам его использования в вашей работе с клиентами. Только опыт и клиенты — критерий истины!

Главное, о чем вы должны помнить, — коммерческое предложение *не продаст за вас*. Любимый подход нытиков и трусов — «я боюсь продавать, пусть за меня это делает бумажка». Но если не можете продать даже вы — как это сделает бумажка *без вас*?

Ценность массовой рассылки коммерческих предложений не в том, что вам позвонит куча клиентов. Нормально, если к вам обратится 0,5–3 % из тех, кому разосланы предложения. Суть в том, что коммерческое предложение дает вам прекрасный повод позвонить самому. Прозвонку нужно делать через день-два после рассылки. Спросите, кому передано ваше коммерческое предложение, — и вас соединят

с ключевым лицом. Так и куется коммерческое счастье! А те, кто боится позвонить даже после рассылки и ждет, когда клиент позвонит ему сам? Они не бойцы, не помощники в продажах, не опора компании.

Впрочем, рассылки коммерческих предложений делать не обязательно. Чаще всего лучший метод — *сесть и звонить*. Работу нужно строить, исходя из индивидуальных личных качеств ваших бойцов.

- ♦ Распишите вместе с сотрудником его сильные и слабые стороны для коммерческой работы.
- ♦ Разработайте для него индивидуальную технологию продаж, исходя из его личных качеств.
 - Кто-то больше сможет работать на предварительных рассылках электронной почты и факсов с последующей прозвонкой.
 - Кто-то скорее сможет работать по рекомендациям, связям и т. д.
 - Кто-то силен в налаживании доверительных отношений. Его можно использовать для реанимации ранее пройденных клиентов.
 - Кто-то имеет большой жизненный опыт, но тяжело устанавливает «холодный» контакт. Его можно использовать в паре с молодыми бойцами для «дожима». Цель — повысить эффективность встреч и довести переговоры до продажи.
 - Кто-то хорошо делает «холодные» звонки. Его можно использовать для «вспашки целины» — устанавливать массовые контакты с новыми клиентами.
 - Кто-то может эффективно делать массовые «холодные визиты». Его работа может строиться по географическому принципу: офисные муравейники и отдельные офисы/салоны в престижных районах города.

Первый звонок клиенту

Есть несколько основных правил для первых («холодных») звонков.

- ♦ Звонки удобнее делать в пакетном режиме. То же самое касается и встреч, и подготовки документов. И вообще всего, что вы делаете в коммерческой работе.
- ♦ Эффективный первый звонок продолжается не больше 5 минут. Сверх этого времени эффективность разговора резко снижается.

Идеально — 2 минуты. За 50 минут можно сделать 10–15 звонков. Потом — перерыв 10 минут. В таком режиме можно делать звонки часами и сотнями. Хороший знак, если молодой боец делает 30–50 первых звонков в свой первый рабочий день.

- ♦ Эффективнее всего делать звонки по специальной технологии. Новичок, вооруженный технологией, сработает лучше опытного бойца, который при звонках импровизирует. Технология позволяет назначать 1–3 встречи на 5 звонков, импровизация — 1 встречу на 10–20 звонков.

«Технология первого звонка» входит в число документов и стандартов, используемых в продажах. Когда я создаю систему продаж, я всегда разрабатываю этот документ одним из первых.

- ♦ Общая последовательность действий при первом звонке:
 - выйти на ключевое лицо — сотрудника компании, с которым можно вести переговоры по вашему вопросу;
 - представиться самому и познакомиться с ним — должны быть названы имена обоих собеседников;
 - кратко представить свою компанию: лучше всего сказать о том, чем вы можете быть интересны и полезны вашему собеседнику и его компании;
 - заинтересовать собеседника и назначить встречу;
 - если вам удалось установить контакт с ключевым лицом — самое время перенести информацию о компании-заказчике в ваш рабочий журнал.

Встреча с клиентом

Существуют определенные правила и для первых встреч с клиентом.

- ♦ В начале встречи необходимо установить личный контакт. Представиться, познакомиться. Помогает небольшой разговор на отвлеченные темы (small-talk).
- ♦ Ваша следующая задача — выявить потребности клиента. Одновременно вы усиливаете личный контакт. Первые вопросы, которые лучше всего задавать клиенту, — вопросы по Карнеги.
 - Что самое важное из того, чем занимается ваша компания?
 - Что в бизнесе вашей компании вызывает вашу особенную гордость?

- В чем конкурентные преимущества вашей компании?
- Какие эксклюзивные товары и услуги предлагает ваша компания?
- ♦ Ваша цель — определить, в чем вы можете быть полезны клиенту. Вы ставите диагноз, как доктор. Какие задачи, вопросы и проблемы клиента можно решить с помощью товаров и услуг вашей компании?

Хорошее выявление потребностей занимает от получаса до полутора часов. Именно поэтому его лучше делать на встрече. Никто не будет говорить с вами по телефону *так* долго!
- ♦ Ваше основное оружие при выявлении потребностей — задавать вопросы. Формулируйте их так, чтобы клиент сам сказал, что ему нужно. Потом сделайте ему предложение его же словами. Такое предложение он воспримет как родное!
- ♦ Пока вы не определили, чем вы можете быть полезны клиенту, вы не имеете права делать ему предложение. На этом строится классический ответ при вопросах клиента о цене: «Прежде всего нам необходимо определить, что вам нужно. И чем именно наша компания может быть вам полезна. У нас есть стандарт: мы никогда не предлагаем клиенту то, что ему не нужно. Поэтому, как только мы определим, что вам нужно, и вы подтвердите, что вам нужно именно это, — цена сразу же будет названа».

Презентация

В целом, все просто:

- ♦ вы предлагаете клиенту именно то, что ему нужно и что обеспечит ему необходимый результат;
- ♦ вы согласовываете с клиентом все условия вашего предложения:
 - перечень предоставляемых товаров и услуг;
 - объемы и сроки поставок;
 - все необходимые дополнительные условия;
 - и самое важное — какой результат получит клиент.

Пока все это не согласовано — *цена не может быть названа*. Пока клиент не уверен, что ему нужно именно то, что вы предлагаете, — любая названная цена будет чрезмерна. А если вы предложите что-то бесплатно — ему не захочется тратить на это свое драгоценное время. Поэтому пусть сначала клиент подтвердит, что ему нужно именно то, что вы предлагаете. А потом называйте цену!

Ответы на вопросы и заключение сделки

Хотелось бы, чтобы после вашего предложения клиент сразу был готов вам отжаться. Однако в реальной жизни так бывает редко. Разве что клиент уж очень сильно вас хочет.

Большинство после вашего предложения начинает «кокетничать» и «кочевряжиться». Это хороший знак. Если бы ваше предложение было неинтересно, вас давно бы выгнали.

Вопросы и возражения клиента показывают, что в целом ваше предложение ему интересно. И отжаться вам он не прочь. Но ему мешают неуверенность и сомнения. Он хочет, чтобы вы ему помогли: развеяли сомнения, дали гарантии, уговорили.

При консультативной продаже вы всегда предлагаете клиенту именно то, что ему нужно. Если сделка состоится — в выигрыше окажутся обе стороны. Ваша задача как профессионала — убрать все препятствия с пути заключения сделки. И тогда вы с клиентом сольетесь в экстазе.

Оформление документов и исполнение обязательств перед клиентом

Вы обо всем договорились и ударили по рукам? Замечательно! Только от этой договоренности денег в вашем кармане не прибавится. Вся ваша работа — общение. Но весь результат — бумага:

- ◆ коммерческое предложение с условиями сделки;
- ◆ договор, подписанный с клиентом;
- ◆ счет, который клиент должен оплатить;
- ◆ копия платежки клиента, сброшенная вам по факсу;
- ◆ строчка в вашей банковской выписке, фиксирующая, что деньги пришли;
- ◆ накладная, показывающая, что товар отгружен;
- ◆ акт выполненных работ, свидетельствующий, что услуги оказаны;
- ◆ и даже наличные — это тоже бумага!

Профессиональный менеджер по продажам использует каждую возможность, чтобы приблизиться к успешному завершению сделки. **До какого же момента он должен держать контракт под личным контролем?**

- ◆ Когда вы выяснили, что нужно клиенту, и предложили ему это — у вас еще нет клиента.
- ◆ Когда вы ударили с клиентом по рукам — клиент еще не ваш.
- ◆ Когда с клиентом подписан договор — это не сделало клиента вашим.
- ◆ Когда клиент говорит вам, что подписал счет на оплату, — он еще не стал вашим.
- ◆ Когда клиент говорит, что деньги вам уже отправлены, — он все еще не ваш клиент.
- ◆ Когда вы увидели деньги клиента в своей банковской выписке или получили наличные, вас можно поздравить. Но клиент еще не ваш.
- ◆ И вот вы видите накладную или акт выполненных работ, показывающие, что ваши обязательства перед клиентом исполнены. В этот момент вы уже можете позволить себе смутное подозрение, что клиент ваш.
- ◆ Но уверенность в том, что клиент ваш, могут дать только его следующие платежи.

Последующие продажи, отзывы и рекомендации

Этот последний этап показывает разницу между новичком и профессионалом. Все мысли новичка — только о том, как любой ценой сделать продажу. Когда клиент платит, новичок просто без ума от счастья. Наконец-то все закончилось — и неожиданно успешно! Профессионал знает, что в этот самый момент настоящая работа только начинается.

Вы можете заработать деньги, сделав продажу. Вы откроете путь к настоящим деньгам, сделав клиента довольным. Довольный клиент будет покупать у вас вновь и вновь. Эти продажи пойдут у вас легко, просто и с огромным удовольствием. Если, конечно, вы будете делать довольному клиенту дополнительные предложения. И вылизывать его с ног до головы. Новички не делают ни того, ни другого. На этом и проигрывают.

Еще одна полезная вещь, которую может дать вам довольный клиент, — рекомендации. Благодаря одному клиенту, который обеспечивает вам хороший доход, вы можете получить еще многих таких же замечательных клиентов. И такие же отличные источники постоянного дохода.

Несколько идей, как работать с постоянными клиентами

- ◆ Старайтесь быть полезны клиенту. Присылайте ему статьи на интересующие его темы, давайте ему полезную информацию и т. д.
- ◆ К ключевым клиентам нужно постоянно ходить в гости: просто так, без специального повода. Используйте каждую представившуюся возможность для продажи. Или для укрепления отношений. Спрашивайте, как у клиента дела. Если все хорошо, можно брать рекомендации и предлагать новинки. А если что-то не в порядке — опять-таки будьте ему полезны. Предложите что-то бесплатно. Например, пришлите клиенту статью на интересующую его тему. И сделайте дополнительную продажу!
- ◆ К ключевым клиентам нужно ходить в гости не реже раза в месяц. Удобно делать это в пакетном режиме. Сделайте все визиты сразу, за несколько дней. Перед началом визитов готовьте «новинки», появившиеся за месяц с момента последнего обхода. Либо новые предложения, либо старые предложения в новой упаковке. Ваша задача — предложить их всем клиентам, к которым вы зайдете. Чем-то они заинтересуются сами. А что-то (по вашей просьбе) передадут своим знакомым, которым это может быть полезно.
- ◆ Предлагайте постоянному клиенту все, что есть в наличии. Если он заинтересуется, продать будет легко. А если вы ему ни о чем не рассказали — как он может заинтересоваться? Не старайтесь решить за клиента, что ему нужно: у него может быть другое мнение. В любом случае оставляйте информацию. Просите клиента воспользоваться ею самому или передать тому, кому она может быть полезна. Пусть его знакомый позвонит вам и сошлется на клиента! Для клиента это — способ поднять собственную значимость, для вас — бесплатная реклама.
- ◆ Не стесняйтесь спрашивать рекомендации! Эффективнее не тянуть много раз по одному-два контакта.
 - Лучше специально встретиться с клиентом. И открыто попросить его о помощи в важном для вас вопросе.
 - Взять у него 30 (!) — или как минимум 20 — контактов его знакомых. Неважно, близких или далеких. Всех, кого хотя бы с какой-то вероятностью могут интересовать ваши товары и услуги.

Самый лучший метод — когда клиент последовательно просматривает свою записную книжку, а потом — свою визитницу. И сообщает вам все более-менее подходящие контакты. Так можно получить и 50, и 100 контактов! Особенно у тех, кто сам занимается продажами.

- Уточните, где вы можете сослаться на клиента, давшего вам этот контакт, и где этого делать не стоит. В некоторых случаях вы можете договориться, чтобы клиент позвонил и представил вас своему знакомому. Или даже организовал вам встречу с ним!
- Вы получили большой список рекомендаций — поздравляю! На следующих встречах не забывайте спрашивать клиента: не появился ли кто-то новый, кому могли бы быть интересны ваши товары и услуги? Две-три дополнительные рекомендации — тоже хлеб!

Резюме

Успешно развивая отношения с постоянными клиентами и работая по их рекомендациям, вы выйдете на новый уровень. На этом уровне вам не придется выживать от сделки до сделки. Клиенты, продажи и деньги идут к вам мощным, непрерывным потоком. Ваша цель — чтобы на этот уровень как можно скорее вышел каждый боец вашей команды.

Глава 4. Отбор бойцов

Если вы хотите создать отдел продаж, вам нужны бойцы — менеджеры по продажам или торговые представители. Вопрос: где их взять? Проблема в том, что хороших менеджеров по продажам мало. Я уже об этом говорил, но повторю еще раз. Первая идея, которая всем приходит в голову: давайте найдем классных профессионалов. Заплатим им деньги. Хорошие деньги. И они будут хорошо продавать. Обычно вы теряете два-три отдела продаж только на этой блестящей идее.

В чем проблема? В том, что вы как следует не подумали над своей блестящей идеей. И не учли, что она приходит в голову абсолютно всем. *Все* ищут хороших менеджеров по продажам. *Все* готовы им заплатить хорошие деньги. В результате спрос превышает предложение раз в десять. А точнее, на каждого действительно хорошего менеджера по продажам есть не менее десяти рабочих мест, где его ждут и хотят видеть. Но лучше всего этому самому менеджеру на том месте, где он работает сейчас. Здесь он — «звезда». У него свои «наработанные» клиенты. Большие продажи он делает без особых усилий. Зачем ему идти на новое рабочее место, где при его квалификации нужно будет набирать клиентов с нуля? Да еще изучать новые товары и услуги? От добра добра не ищут.

Итак, к вам на конкурс приходит блестящий менеджер по продажам. У него превосходный послужной список. Он отлично продает себя. Места работы в резюме — одно загляденье. Только меняются они очень часто. Советую вам подумать — в чем причина? Снова повторю: по моему опыту, причиной может быть:

- ◆ патологическая лень;
- ◆ патологический карьеризм;
- ◆ алкоголь;
- ◆ воровство;
- ◆ наркотики (значительно стимулируют воровство);
- ◆ азартные игры.

С этими причинами я сталкивался на своем опыте.

Почти единственная возможность заполучить себе в команду опытного менеджера по продажам представляется, когда фирма, в которой работал этот чудо-менеджер, неожиданно «сдыхает». Желательно, чтобы причиной безвременной кончины не был тот самый менеджер. На таком кораблекрушении иногда удается собрать весьма достойные обломки. Другой вариант — когда талантливого бойца выжил его предыдущий босс. Но будьте осторожны. Может, виноват сам боец, а не его бывший начальник. Будьте предусмотрительны. И тогда, может быть, вам повезет. Один раз за год. Везение — штука хорошая, но отдел продаж вы так не сформируете.

Если подумать хорошенько, идея найти отлично подготовленного менеджера по продажам изначально ущербная. Пусть он имеет опыт продаж. Но будет ли он разбираться в товарах и услугах именно вашей компании? Пока он досконально не разберется в вашем продукте, он не сможет эффективно продавать.

Вспомнили о возможности забрать сотрудника от конкурентов? Вы еще наивнее, чем я думал. Зачем вам крыса, которая за прибавку к зарплате кинула свою компанию и перебралась в конкурирующий бизнес? Как думаете, что она сделает с вами, когда кто-то заплатит на тридцать сребреников больше?

В бизнесе есть простой принцип — никогда не работай с негодьями. Вам могут предложить разовую операцию. Она может быть чрезвычайно выгодной. Вы думаете, что свяжетесь с негодяем один-единственный раз. Первый и последний. Заработаете и забудете. Так вот: никакие заработки не компенсируют тот риск, под который вы попадаете. И одного такого попадания вам будет более чем достаточно. **И вот поэтому — никогда не работайте с негодьями.**

Как найти бойцов

В этом нелегком поиске нужно руководствоваться несколькими основными принципами.

- ◆ Вы не найдете ни одного подходящего менеджера по продажам. Вы, скорее всего, не найдете даже людей, которые более-менее способны продавать. Все, что вы можете, — найти более-менее подходящий материал, из которого потом вылепите менеджеров по продажам.
- ◆ Поэтому вашей задачей *не является* отбор подходящих сотрудников. Их не будет ни одного. Ваша задача — отбор *наименее*

неподходящего материала из того, что вам может предоставить рынок труда.

- ◆ Вы должны заранее знать: минимум половина из тех, кого вы хотите взять, просто не выйдет к вам на работу. Или выйдет — и уйдет в первые дни или даже часы. Причина: именно тогда, когда сотрудник уже получил работу, он начинает думать — та ли это работа, которая ему нужна? Кого-то сомнения убивают еще на подходе к вашему офису. Другие приступают к работе и понимают, что это не для них. Поэтому 50 % отсева — это еще неплохо. Многие компании легко достигают 100 %. **Вывод: вы должны принять на работу минимум в два раза больше бойцов, чем вам на самом деле требуется.**
- ◆ Потери при приеме на работу — это еще полбеды. Если боец в течение трех месяцев после начала деятельности не начнет продавать, он уйдет все равно. Расклад, когда через три месяца выживает хотя бы 70 % принятых на работу менеджеров по продажам, можно считать идеальным. Особенно если выжившие менеджеры успешно продают. В реальной жизни может быть так, что половина не переживет даже первого месяца работы. Ниже я расскажу вам о двух стандартных кризисах менеджеров по продажам. Из-за них неподготовленные бойцы мрут как мухи. **Дополнительный вывод: вам нужно принимать на работу еще больше бойцов.**

Запомните раз и навсегда: вы никогда точно не определите, кто выживет, а кто нет. Вы никогда точно не знаете, кто сможет продавать, кто нет. Вы не знаете, кто сможет удержаться, а кто упадет на ровном месте. Никакой опыт и знание людей не подскажут вам ответа, которому вы сможете доверять наверняка. Реально что-то могут показать только время, практика и результаты продаж. Так что ничему не удивляйтесь. Обеспечьте максимум возможностей каждому вашему бойцу. И каждый день будьте готовы потерять любого. Или сразу всех. Не переживайте — это норма. Поэтому вам нужно научиться самим находить на открытом рынке труда и отбирать себе менеджеров по продажам. Вы должны делать это эффективно, используя поточные методы. Вы должны делать это лучше, чем кадровые агентства. Большинство из них не может отобрать менеджеров по продажам даже самим себе. Если они не могут это сделать для себя — как они это сделают для вас? Кроме того, платить кадровому агентству за каждую

найденную голову, когда вы заранее знаете, что большинство этих голов будет потеряно, — экономически невыгодно.

Я расскажу вам, как организовывать и проводить конкурс по приему на работу менеджеров по продажам (торговых агентов) с открытого рынка труда. Наша задача — провести этот конкурс настолько эффективно, насколько это вообще возможно.

Цель конкурса: получить с рынка труда лучших бойцов, которых он вообще может предоставить нам в текущем месяце.

Проходит он в несколько этапов.

1. Планирование конкурса.
2. Подготовка вакансий.
3. Размещение вакансий.
4. Обработка входящего потока — звонков и визитов.
5. Использование дополнительных возможностей по усилению конкурса.
6. Отбор резюме.
7. Приглашение участников на конкурс.
8. Проведение конкурса:
 - 1) организация конкурса;
 - 2) начальное объявление;
 - 3) первый этап: сравнительный отбор;
 - 4) второй этап: анкетирование;
 - 5) третий этап: «проверка боем»;
 - 6) четвертый этап: расширенное собеседование;
 - 7) финал: продажа работы сотруднику — *вербовка*;
 - 8) подведение итогов конкурса — *последконтроль*.

Последовательно рассмотрим каждый этап.

Планирование конкурса

Любой прием на работу должен проходить по плану. У вашей компании есть цели. Для реализации этих целей выделяются рабочие места. Когда есть незанятые рабочие места — пора проводить конкурс. Или конкурс проводится, когда рабочие места заняты не тем, кем надо.

Часто возникает желание принять на работу подходящего человека, когда подворачивается удачная возможность. Но помните: нет

свободного места — нет приема на работу! Приоритеты просты: человек для компании, а не компания для человека.

Офис отдела продаж

Для менеджеров по продажам необходимо обеспечить рабочие места. Здесь ситуация выглядит привлекательнее, чем с большинством других сотрудников.

Типовой вариант оборудованного помещения для одной команды продаж (до десяти менеджеров по продажам и руководителей продаж):

- ◆ три стола;
- ◆ три телефона (прямые городские номера; если есть мини-АТС, внутренних номеров может быть больше), один из них — факс;
- ◆ два компьютера (оба — с постоянным доступом к Интернету); можно разрешить коммерсантам самим заработать на третий компьютер;
- ◆ один принтер;
- ◆ двенадцать стульев.

Мораль: нечего коммерсантам засиживаться в офисе!

В идеале офис должен располагаться близко от транспортных развязок вашего города, недалеко от центра пересечения основных транспортных магистралей. Нужно, чтобы из вашего офиса можно было легко добраться в любую точку города. Это важно для визитов к клиентам. Конечно, если основной объем сбыта — в пределах города. Что, если ваши основные помещения невыгодно расположены относительно транспортных развязок? Например, ваше производство находится за чертой города? В таком случае имеет смысл арендовать для отдела продаж отдельный офис.

При хорошей системе оплаты оклады у коммерсантов обычно невелики. Проценты они получают от валовой прибыли с контрактов, принесенных ими в компанию. Поэтому постоянные затраты на хороший отдел продаж незначительны. И каждый такой отдел быстро превращается в машину по зарабатыванию денег для компании.

Организаторы и заказчики конкурса

Для успешного решения любой задачи необходимы конкретные люди, лично в этом заинтересованные, — в том числе и для удачного проведения конкурса.

- ◆ **Заказчик.** Руководитель, в непосредственном подчинении которого окажутся принятые на работу сотрудники. В нашем случае

это начальник отдела продаж. Иногда заказчиков может быть несколько. Например, начальник отдела продаж и старшие групп (супервайзеры). В этом случае новые сотрудники попадут в непосредственное подчинение к старшим групп. А начальник отдела продаж будет руководить всем подразделением. Другой вариант — пара заказчиков: коммерческий директор и начальник отдела продаж.

- ◆ **Решающее лицо.** Человек, который принимает окончательное решение о приеме на работу сотрудников в вашу компанию. Обычно сам директор.
- ◆ **Организатор конкурса.** Тот, кто организует и проводит конкурс «от и до». Он и размещает вакансии, и приглашает на конкурс участников. Обычно это начальник отдела кадров или менеджер по персоналу. Что, если в вашей компании нет такой должности? Вам все равно для таких мероприятий необходим опытный администратор. Например, им можете стать вы, раз уж вы читаете эту книгу.
- ◆ **Администратор.** Тот, кто решает определенные вопросы в процессе самого конкурса. Это может быть сам организатор конкурса либо другой выбранный на эту роль сотрудник.
- ◆ **Дополнительные члены жюри конкурса.** По необходимости и желанию. Обычно опытные, повидавшие жизнь люди, видящие участников насквозь.

Инициатором проведения конкурса может быть организатор или заказчик. Или сам директор, озверевший от отсутствия продаж. Инициатор формирует команду сотрудников, проводящих конкурс. А команда обеспечивает все остальное.

Сроки проведения конкурса

Далее необходимо определиться со сроками проведения. Полный конкурс по приему на работу менеджеров по продажам занимает четыре недели. Он проводится «дуплетом». Фактически вы проводите два конкурса с интервалом в неделю: один на третьей, другой на четвертой неделе с начала мероприятия. А если нужен только один боец? Тогда достаточно будет принять двух-трех стажеров. Можно обойтись одним конкурсом, и весь процесс займет три недели.

Посмотрим, как проходит полный конкурс. К примеру, 26 января 2006 года (в четверг) вы окончательно приняли решение, что вам нужны менеджеры по продажам. До конца недели вы в лучшем случае

договоритесь о размещении вакансий на следующей неделе. Чтобы набралось необходимое количество резюме, вакансии должны размещаться минимум две полные недели: с 31 января по 6 февраля и с 7 по 13 февраля. В эти две недели вакансии размещаются с датой закрытия конкурса в середине третьей недели — 16 февраля.

Для надежного результата одного конкурса недостаточно. Вы будете размещать вакансии также в третью и четвертую неделю — с 14 по 20 февраля и с 21 по 27 февраля. Дата закрытия второго конкурса — предпоследний рабочий день четвертой недели, 23 февраля.

Сам конкурс проводится через один-два дня после даты закрытия, указанной в вакансии. Причины две:

- ♦ резюме часто приносят уже после завершения конкурса: иногда их тащат целую неделю после того, как все должно было закончиться;
- ♦ требуется минимум два дня, чтобы связаться со всеми участниками и пригласить их на конкурс. В нашем случае первый конкурс проводится 17 февраля, второй — 24 февраля (последний рабочий день четвертой недели).

Подготовка и размещение вакансий

Что в наибольшей степени определяет эффективность работы вашей компании? Компания — это стопка бумаги в сейфе (учредительные документы) плюс сотрудники, которые ведут всю работу. Помещения, оборудование, имущество, лицензии — все это мертво и бесполезно без сотрудников. И качество работы вашей компании зависит именно от их работы. Как говорил Сталин, кадры решают все.

То, каких сотрудников вы приняли на работу, определяет, как они будут работать впоследствии. Если вы приняли на работу неподходящего специалиста — учи не учи, толку не будет. А что, если конкурс провели, а принять не удалось вообще никого?

Типовые ошибки, или Разместить вакансию, чтобы запороть конкурс

Когда я вижу вакансии — объявления о приеме на работу, напечатанные в специализированных газетах по трудоустройству, у меня складывается впечатление, что большую их часть размещали вредите-

ли. Кажется, объявления специально сделаны так, чтобы резюме было как можно меньше, конкурс прошел как можно хуже — и в компании не появилось ни одного перспективного сотрудника.

Вот типовые ошибки, которые убивают конкурс уже на стадии публикации вакансий.

- ♦ **Мания величия.** Большинство работодателей, кажется, все еще считают, что работа в наши дни — страшный дефицит. Дают куцые объявления: кто требуется, контакты организации и требования к сотруднику. Не пишут ничего, что могло бы заинтересовать сотрудника работать именно в этой компании. Пишут, что ЧП Пупкин ищет торговых представителей, — и думают, будто сотни торговых представителей завтра же будут рваться на работу к великому Пупкину.

На самом деле рынок труда перенасыщен объявлениями о приеме на работу. В каждой газете по трудоустройству их сотни и тысячи. Есть «ходовые» вакансии — специальности, где свободных специалистов с опытом работы всегда больше, чем рабочих мест. Для них достаточно одного блока со списком требующихся сотрудников.

Есть также «ключевые» вакансии: менеджеры по продажам, руководители, главные бухгалтеры. Несколько десятков компаний одновременно ищут менеджеров по продажам, торговых представителей и других специалистов по продажам — и так каждую неделю. Профессионалов, которым нужна работа, всегда мало — значительно меньше, чем рабочих мест. А разница для вашей компании — найдете вы хорошего специалиста, или слабенького, или не найдете никого — огромная. Поэтому для «ключевых» вакансий объявления необходимо готовить и размещать по всем правилам рекламного искусства. **Вакансия — та же реклама: вы рекламируете преимущества работы в вашей компании, конкурируя с другими работодателями на рынке труда.**

- ♦ **Жмотство.** Из-за желания сэкономить любой ценой объявление публикуется мельчайшим шрифтом и/или маленьким блоком. Если специальность «ходовая» — отдача будет и от такого объявления. Но ведь так же публикуются и «ключевые» вакансии! Сколько стоит такая экономия? Из-за примитивной жадности конкурс получается слабым, достойных кандидатов нет вообще. Либо на работу берется человек неподходящий, либо конкурс

приходится проводить повторно. Если и этот конкурс проводится так же, поиски могут идти вечно. Отсутствие квалифицированного специалиста на «ключевой» позиции обходится компании в десятки и сотни тысяч рублей ежемесячно. Вот истинная цена грошовой экономии!

♦ **Непривлекательность.**

- В тексте объявления нет ничего, что могло бы заинтересовать потенциального сотрудника именно вашим предложением о работе.
- У объявления нет графического оформления.
- В блоке нет свободного места: все занято текстом и рисунком, объявление сливается в одно неразборчивое пятно. Чтобы ваша вакансия зрительно легко воспринималась, в блоке должно быть не менее 30 % свободного места.

Ваше объявление о «ключевой» вакансии должно работать, как хорошая реклама.

- *Привлечь внимание* среди всех других объявлений на странице. Хорошо срабатывает картинка или фото. Сам блок должен быть заметным — 100 см² (например, 10 × 10 см). И не меньше, чем хорошие блоки вакансий других компаний!
- *Заинтересовать* работой в вашем бизнесе. Для этого объявление должно содержать *лозунг*, рекламирующий самую привлекательную сторону работы в вашей компании. Он печатается самым крупным шрифтом. Если лозунг заинтересует потенциального сотрудника — он прочитает все объявление, каким бы мелким шрифтом ни было напечатано все остальное.
- Вызвать *желание* немедленно совершить *действие* — позвонить вам в офис или направить свое резюме. Или потенциальный сотрудник прочитает ваше объявление и позвонит вам сразу же, или вряд ли позвонит вообще. Для этого вакансия должна быть ограничена по сроку действия — это увеличивает ее эффективность минимум в два раза.

- ♦ **Бессрочные объявления.** В большинстве объявлений не указан срок, до которого они действуют. В некоторых даже написано: «Набор ведется постоянно» или «Приходите каждый рабочий день с 9:00 до 18:00». Первая мысль: зачем торопиться? Лучше попытаться счастья в других компаниях, а в эту можно зайти и потом. Вторая мысль: а стоит ли сюда обращаться? Если им каждый

день нужны новые сотрудники, какая же у них текучка? Чем же она вызвана — может, не платят?

Пример правильного текста: «Собеседование состоится после рассмотрения письменных резюме. Срок подачи резюме — до 2 ноября 2005 года. Резюме принимаются по факсу или в офисе компании: ...»

- ♦ **Малоэффективные СМИ.** Наиболее эффективны специализированные газеты и сайты по трудоустройству. Ведь те, кто ищет работу, обязательно их смотрят!

При размещении любой рекламы есть правило: если вы не собираете статистику обращений, которые дает вам реклама, — вы не знаете, эффективна она или нет, а значит, даете ее зря. При размещении вакансий вы должны анализировать, откуда узнал о конкурсе каждый, кто прислал к вам резюме. Пример: на одном из региональных конкурсов в июле 2005 года за 2 недели пришло 41 резюме, из них:

- по двум специализированным газетам по трудоустройству — 19 и 9 соответственно;
- по двум популярным газетам частных объявлений — 1 и 1 соответственно (во всех газетах публиковались одинаковые блоки 100 см²);
- по двум специализированным сайтам в Интернете — 6 и 5 соответственно (в Интернете вакансии размещаются бесплатно).

Вы, конечно, можете разместить вакансию на радио и телевидении — только не забудьте проанализировать, каков будет результат. Лично я думаю, что эффективнее опубликовать в специализированной газете по трудоустройству имиджевую статью о преимуществах работы именно в вашей компании. Такая статья значительно повысит эффективность вакансии, размещенной рядом со статьей.

Итак, вам необходимо разработать качественное объявление о вакансии. Такое объявление — *реклама*. С ее помощью вы привлекаете в вашу компанию новых сотрудников.

Цель рекламы — заинтересовать потенциальных сотрудников возможностью работы в вашей компании и вызвать у них желание совершить нужное вам действие — направить в вашу компанию резюме.

В конечном счете речь идет о *продаже* интересующим вас людям *работы* в вашей компании. За свое рабочее место они платят вам временем,

способностями и талантами. Правила составления объявления о вакансии те же, что и любых рекламных объявлений и коммерческих предложений (см. главу 3).

Давайте рассмотрим по шагам, как сделать объявление о вакансии для вашей компании.

Презентация компании, обоснование и цель конкурса

Для кого делается наше объявление? Для тех, кто ищет новую работу. Эти люди раскрывают газету по трудоустройству и ищут в ней вакансии тех компаний, которым они хотели бы отдаться. Они должны ясно представлять, что за компания хочет взять их к себе и какая работа предлагается.

Здесь, как и в любой рекламе, нужно показать себя с привлекательной стороны. Прекрасно, если у вашей компании звучное и всем известное название. А если оно еще не известно каждой собаке на улице? Если название хорошо звучит — укажите его. Дополните яркими эпитетами. Даже если ваша компания — ЧП Пупкин, ее нужно выгодно подать. Должно же быть что-то привлекательное в вашем бизнесе! Иначе зачем вы его организовывали?

Пример

У вас пивная оптовка. Ваша компания — Торговый дом «Богатырь». Юридическое лицо — ЧП Синичкин. Компания — региональный представитель крупнейшего в мире производителя пива Moon Interdrink. В России он выпускает популярные марки пива: «Алтайская корона», «Переключинское» и «Толстобрюхов». Так вот:

- хуже всего называть себя «ЧП Синичкин»;
- ТД «Богатырь» — уже неплохо;
- а лучше всего — «ТД "Богатырь", эксклюзивный дистрибьютор производителя пива № 1 в мире, корпорации Moon Interdrink»!

Теперь вам нужно обоснование: почему вы ищете сотрудников? Может, у вас бешеная текучка? Наверное, зарплату не платите? Эти мысли часто возникают в голове человека, читающего вакансию. А если он сомневается, что ему предлагается действительно достойная работа, он вряд ли пришлет вам резюме. Поэтому вы обязательно должны назвать причину, по которой вы проводите конкурс. И причина эта должна быть respectable. Лучше, если она еще и необычная.

Типичные обоснования:

- «... в связи с расширением бизнеса ищет...»;
- «... в связи с активным развитием бизнеса ищет...»;
- «... в связи с открытием новых направлений ищет...».

Более качественные обоснования:

- «... в связи с запуском нового производства турбодвигателей ищет...»;
- «... в связи с организацией трех новых региональных представительств ищет...»;
- «... в связи с созданием департамента VIP-продаж ищет...».

Если хотите, можете назвать департаментом VIP-продаж небольшое подразделение внутри отдела продаж. Гордость сотрудников новоиспеченного VIP-департамента будет реальной и ощутимой.

И самое главное — цель конкурса: «Требуется менеджеры-продажники». Здесь нужно указывать то название должности, которое чаще встречается в вашем бизнесе. Прочитавший объявление должен четко понять — вы предлагаете именно ту работу, которую он хочет получить. Пивной оптовик, скорее всего, будет искать торговых представителей.

Небольшая хитрость из практики: если вы указываете, что ищете несколько сотрудников (от 2 до 5), такое объявление работает более эффективно. Тем более что принимать на работу вам нужно минимум двух человек на каждое место. Учитывая, что половина не выйдет на работу.

А теперь — все вместе:

ТД «Богатырь»,
эксклюзивный дистрибьютор производителя пива № 1 в мире,
корпорации Moon Interdrink,
в связи с организацией трех новых региональных представительств ищет
четыре торговых представителей.

Делайте акцент размером шрифта и жирным текстом на названии должности!

Требования и условия

Начните с типового варианта, скорректируйте по необходимости.

Требования: активность, ответственность, умение общаться с людьми. Опыт коммерческой работы приветствуется. Если у вас не так много опыта, но вы чувствуете, что можете добиться успеха, — приходите!

*Условия:
напряженная работа, загрузка на 101%;
з/п — оклад + % от результата.*

Лозунг

Самая важная часть всего объявления. Как она строится? Графическая часть — рисунок — привлекает внимание. Затем рисунок фокусирует взгляд на лозунге. Лозунг — самая заметная часть текста. Он печатается самым крупным шрифтом. Второе по значению и размеру шрифта — название должности. Другими словами, объявление должно работать так:

- ◆ картинка привлекает внимание к объявлению;
- ◆ лозунг заинтересовывает человека, ищущего работу;
- ◆ а если еще и должность ему подходит, то остальной текст объявления он прочитает в любом случае! И неважно, насколько мелким шрифтом он будет напечатан.

В лозунге вы должны отразить самое привлекательное, что предлагаете человеку, ищущему работу. Приведу пару примеров.

- ◆ Готовы взять людей без опыта работы и двигать их по карьерной лестнице, поскольку платим мало:

Мы обучаем с нуля продажам и управлению. Для лучших менеджеров быстрый карьерный рост!

- ◆ Ликеро-водочный завод:

Стабильная и надежная работа. Спрос на нашу продукцию постоянно высок по всей России.

- ◆ Семейная фирма на трех человек:

Стабильная работа для тех, кто ценит надежность и теплые отношения в коллективе.

В семейном бизнесе отношения по-семейному теплые. Фирма существует уже три года, что для мелких семейных предприятий — редкость. Стабильность — налицо!

В России для большинства стабильность и надежность работы важнее, чем высокий доход. Так что ради Бога, используйте эти ключевые слова в своих лозунгах!

И так далее в том же духе. Если на ум ничего не приходит — высите что-нибудь из пальца!

Инструкция «Что делать» и контакты

Здесь фантазия только вредит. Пример правильного текста:

Собеседование состоится после рассмотрения письменных резюме. Срок подачи резюме — до 16 февраля 2006 года. Резюме принимаются по e-mail, факсу или в офисе компании.

Москва, м. «Багратионовская»,
Багратионовский пр-д, д. 7 («Горбушка»),
корпус 20 «В», оф. 44 (4 эт.)
Тел.: (495) 101-20-33 (fax), 101-47-71
E-mail: moscow@fif.ru
Сайт компании: www.fif.ru

Графическое оформление и дизайн

Пусть дизайнер подберет для вас привлекательную или респектабельную картинку. Если ваша компания торгует чем-то известным или производит что-то известное, изобразите это в блоке! Торгуете «Мерседесами»? Изобразите в блоке их фирменный знак. Еще лучше — лимузин «Мерседес» с этим знаком на бампере!

Картинка должна располагаться в блоке объявления так, чтобы концентрировать внимание на лозунге. Например: картинка занимает верхний левый угол, лозунг сдвинут к нижнему правому углу.

Совет из практики

В Москве, если размер объявления позволяет, очень важно включить в него рисунок со схемой проезда к вашему офису. И уж точно такую схему необходимо разместить на вашем сайте — для соискателей. Если у того, кого вы приглашаете на конкурс, не будет такой схемы — высока вероятность, что он просто к вам не поедет.

Размер блока также имеет значение. Во-первых, слишком маленький блок вы не сможете сделать заметным. Во-вторых, соискатель сравнивает вашу вакансию с вакансиями других компаний. Если ваш блок меньше — значит, у вас мало денег. Зачем направлять вам свое резюме?

Как я уже говорил выше, размер блока должен быть не меньше 100 см². Однако сначала проверьте газеты и журналы по трудоустройству, в которых вы будете размещать вакансии. Ваш блок не должен уступать самым привлекательным блокам других компаний — ни по размеру, ни по качеству исполнения. Помните — экономия при оформлении вакансий обойдется вам дороже всего! Лучше сэкономьте на всей остальной рекламе — это выйдет дешевле.

Заранее отдайте блок объявления о вакансии на изготовление. Потребуйте, чтобы вам также заранее прислали готовый дизайн на согласование. Не доверяйте никому — сами проверьте, что вам рисуют! Скорее всего, с первого раза получится не то, что вам нужно. И у вас должно хватить времени, чтобы дизайнер все исправил.

А потом *обязательно* проверьте, как будет опубликовано ваше объявление.

Что делать, если вы хотите провести ударный конкурс? Что, если вы хотите обеспечить себе аншлаг и собрать толпы людей, жаждущих работать в вашей компании?

Размещение объявлений о вакансиях в непрофильных газетах и журналах должным образом не сработает. Скорее всего, еще меньше толку будет от радио и телевидения. Зато вы получите отдачу от усиленной публикации объявлений в специализированных газетах и журналах по трудоустройству.

Объявление можно усилить, если опубликовать рядом с ним вашу статью. В ней нужно проникновенно обрисовать все преимущества работы в вашей компании. Желательно — с иллюстрациями и фотографиями.

Также можно опубликовать в одной газете два схожих объявления о вакансии. Например, менеджера по продажам и руководителя продаж. Объявления делаются похожими, с однотипным дизайном и датой закрытия конкурса. Они публикуются на одном и том же развороте газеты, на противоположных сторонах. Например, одно — в правом верхнем углу разворота, другое — в левом верхнем углу. Этим вы показываете: «Мы проводим одновременно два конкурса. Мы крутые. Мы гордимся своей крутизной. И мы хотим, чтобы вы это видели».

После таких публикаций резюме вам приносят пачками. Что вам и требуется.

Обработка входящего потока: звонки и визиты

Самая грубая ошибка при проведении конкурса — индивидуальные собеседования. Переговоры о приеме на работу — те же продажи. При индивидуальных собеседованиях именно вы продаете участнику конкурса работу в вашей компании. Вы конкурируете с другими работодателями, предлагающими ему работу. Он сидит, кривит губу. И думает — стоит ли соглашаться на ваше предложение? Наиболее интересующие вас бойцы кривят губу больше всех. В результате вы наверняка не сможете получить лучших из участников. А скорее всего, не возьмете вообще никого подходящего.

Поэтому сначала нужно собрать резюме. После чего организовать большой общий конкурс.

Важное замечание

Альтернативную технологию — вербовку — имеет смысл применять только для известных вам классных профессионалов и руководителей. Эти люди высоко ценят себя и свою профессиональную квалификацию. К участию в общем конкурсе они относятся нервно. С ними лучше использовать индивидуальный подход. О том, как проводить вербовку, неплохо написано в книге «Менеджер мафии».

Но не ошибитесь! Конкурс используется *всегда* — в качестве основного инструмента набора бойцов в вашу команду. Из этих бойцов потом без труда вырастают и руководители, и профессионалы. Вербовка применяется *изредка* — когда вы хотите заполучить в свою команду особо ценного бойца.

И еще: конкурс можно задействовать с самого начала, когда у вас нет ни кола ни двора. А вербовку — только когда дела идут неплохо, когда у вас уже есть профессионалы и крутые бойцы. Тогда самое время завербовать еще нескольких. Одна «звезда» в команде *опасна*, хотя и может приносить пользу. Хорошо, когда в команде много «звезд», конкурирующих друг с другом.

Резюме могут прислать по факсу, по электронной почте или принести лично. Поэтому в объявлении лучше указывать не только контактные телефоны/факс/e-mail, но и адрес. Обращать входящий поток обращений во время конкурса должны специально подготовленные люди. Обычно это — организатор, заказчик или администратор. Цель — собрать как можно больше резюме. Причем по определенному принципу.

- ♦ Все резюме складываются в одну папку. На каждом необходимо ставить дату, когда его принесли, и источник, откуда участник узнал о конкурсе (газета, сайт, от знакомых и т. д.).
- ♦ Ни в коем случае не проводите отдельных собеседований с теми, кто приносит резюме! Даже не читайте их. Единственное, что вы проверяете, — указано ли в резюме ФИО и контактные телефоны/e-mail. Иногда по электронной почте приходят резюме без контактных телефонов. Сразу посылайте в ответ письмо с просьбой их указать.

Очень часто соискатели, прежде чем отдать резюме, задают множество ненужных вопросов. Таких любопытных *обязательно* следует соединить с человеком, ответственным за обработку входящих звонков и визитов участников. Например, с вами. Вы уже во всеоружии. Потираете руки и злорадно ухмыляетесь про себя: все эти неоригинальные вопросы вам известны заранее. Вы готовы ответить на каждый.

◆ Это у вас проходит конкурс?

◆ А какую работу вы предлагаете?

— В настоящее время наша компания проводит конкурс на должность менеджера по продажам самогонных аппаратов (замените на нужную). Для участия в конкурсе вам необходимо прислать нам резюме по факсу или по e-mail или принести его к нам в офис. Когда и как вам будет удобнее прислать нам свое резюме?

Ваша задача — договориться с соискателем, чтобы он как можно скорее прислал вам резюме. Чем больше резюме — тем лучше. Вы всегда можете не пригласить на конкурс тех, кто вам не нужен. Если вы чувствуете неуверенность соискателя, усильте нажим.

— Резюме принимаются до 16 февраля 2006 года. После этого мы отбираем резюме и приглашаем на собеседование тех, кто выиграет этот отбор. Поэтому, чтобы мы могли пригласить Вас на собеседование, в резюме обязательно должны быть указаны Ваши контактные телефоны. Когда и как Вам будет удобнее прислать нам свое резюме?

◆ Расскажите мне более подробно об этой работе.

◆ Расскажите подробнее об условиях работы, которую вы предлагаете.

Для ответа на эти каверзные вопросы вооружитесь распечаткой объявления о вакансии. Зачитывайте ключевую информацию прямо по ней. На человека, у которого перед глазами лежит такое же объявление, это производит успокаивающее впечатление. Он чувствует, насколько стабильно и надежно работает ваша компания. В завершение скажите:

— Подробнее обо всех условиях работы вам расскажут на конкурсе. Чтобы попасть на конкурс, вам необходимо прислать нам резюме по факсу или по e-mail или принести его к нам в офис. Когда и как вам будет удобнее прислать нам свое резюме?

◆ У меня нет опыта работы...

— Чтобы выиграть конкурс и получить работу в нашей компании, опыт работы желателен, но необязателен. Если вы достойно проявите себя на конкурсе, у вас будет шанс получить работу в нашей компании. В этом случае мы обеспечим профессиональную подготовку, чтобы вы как можно скорее вышли на достойный профессиональный уровень и заработали нам хорошие деньги. Когда и как вам будет удобнее прислать нам свое резюме?

◆ Могу ли я совмещать вашу работу с учебой?

— Мы предлагаем работу на полный рабочий день. Вы будете работать каждый рабочий день с утра до вечера. В свободное время вы можете учиться. Как исключение, мы сможем предоставить вам несколько дней за свой счет на сдачу сессии. При условии, что работа не пострадает. Для этого Вы должны достойно себя проявить и зарабатывать нам много денег, чтобы мы были в Вас заинтересованы.

◆ Когда можно будет прийти на собеседование?

— Резюме принимаются до 16 февраля 2006 года. После этого мы отбираем резюме и приглашаем на собеседование тех, кто выиграет этот отбор. И в резюме обязательно должны быть указаны ваши контактные телефоны, чтобы мы могли пригласить вас на собеседование. Когда и как вам будет удобнее прислать нам свое резюме?

◆ У вас есть форма резюме, которую я мог бы заполнить?

◆ А как писать резюме?

Вас как раз интересует, как соискатель сам напишет резюме — без ваших подсказок. По резюме можно очень много сказать о человеке и о его способности писать и оформлять коммерческие предложения. Предоставление компанией стандартной формы резюме — грубая ошибка при проведении конкурса! Такая форма может быть полезна, когда человек уже отдал вам самостоятельно написанное резюме. Я использую такую форму на втором этапе конкурса.

— Пожалуйста, составьте резюме в любой удобной для вас форме. Например, подойдет шаблон резюме из Microsoft Word. Обязательно должны быть указаны ваши контактные телефоны, чтобы мы могли пригласить вас на собеседование. Когда и как вам будет удобнее прислать нам свое резюме?

◆ А сколько уже у вас резюме?

◆ А сколько участников на конкурсе?

Покажите свою крутизну. Это внушит соискателю должное уважение.

— Обычно на конкурсе по приему на работу в нашу компанию принимают участие несколько десятков/сотен/тысяч человек. Когда и как вам будет удобнее прислать нам свое резюме?

◆ А сколько платят?

— Замечательно, что вы задали этот вопрос! По стандартам нашей компании, прошу вас указать в резюме, сколько вы хотели бы

зарабатывать, если выиграете наш конкурс и поступите к нам на работу. В рублях, в месяц, на руки. Когда и как вам будет удобнее прислать нам свое резюме?

Вы можете говорить не «в рублях», а «в долларах», если вам так привычнее. Если собеседник все еще пытается задавать уточняющие вопросы о деньгах, конкретизируйте:

— Можете указать две суммы: на испытательный срок (не более трех месяцев) и первый «нормальный» доход. Когда и как вам будет удобнее прислать нам свое резюме?

Если после всех вопросов соискатель еще колеблется, нажим еще усиливается.

— Чтобы принять участие в нашем конкурсе, вы должны направить нам свое резюме. Если вы не направите нам резюме, вы не сможете участвовать в конкурсе. Таковы стандарты нашей компании. Когда и как вам будет удобнее прислать нам свое резюме?

Тот же ответ дается на любые провокационные вопросы. Стилем и тоном разговора вы даете понять: желающих работать в вашей компании видимо-невидимо! И выбираете вы.

Важно не только, *что* вы говорите. Важно, *как* вы говорите. Для людей, ищущих работу в вашей компании, разговор с вами — первый личный контакт с предприятием. По этому разговору они составляют о нем свое впечатление. Поэтому обязательно представьтесь в начале разговора — имя, должность, название компании. Будьте дружелюбны, во время разговора улыбайтесь: это чувствуется даже по телефону. Говорите четко, неторопливо и *очень* уверенно в себе. Ваш голос должен демонстрировать, насколько серьезна, надежна и стабильна ваша компания!

Обратите внимание: человек, отвечающий на звонки и принимающий резюме, должен находиться на рабочем месте весь период проведения конкурса. С утра до вечера. Каждый рабочий день. Если этот человек — вы, и вы не сидите в офисе весь день, позаботьтесь о *подготовленном* помощнике. Он должен полностью заменять вас в ваше отсутствие, обрабатывая участников конкурса точно так же, как вы.

Дополнительные возможности по усилению конкурса

Чем больше резюме вы соберете, тем более качественным выйдет конкурс. Есть несколько возможностей его усилить, и они практически не будут стоить вам денег.

- ◆ Попросите своих сотрудников пригласить на конкурс знакомых. Это можно сделать на общем собрании. Не забудьте раздать всем распечатки объявления о вакансии. Скажите: «Если у вас есть знакомые, которые хотели бы попробовать силы в нашей компании, — пусть приносят резюме!» Подчеркните, что вы никому ничего не обещаете. Работу получит сильнейший. Но вы будете рады услышать от сотрудников личную характеристику этих людей. Неплохой идеей будет небольшая премия или ценный подарок тому сотруднику, благодаря которому вы заполучите нового бойца. Как минимум поблагодарите его перед строем!
- ◆ Если знакомых на конкурс приглашают сотрудники — что мешает сделать то же самое вам и вашим компаньонам? Отбросьте сомнения: в любом случае конкурс выиграют лучшие из участников. Если это будет ваш знакомый — что ж, тем лучше! Возьмите лист бумаги, расчертите его на две колонки. В левой напишите имена тех, кого стоит пригласить на конкурс. В правой — имена хорошо знакомых вам руководителей и предпринимателей. Разумеется, работать к вам они не пойдут. А вот попросить их подумать, нет ли у них на примете достойных людей в поисках работы, — удачная идея! Обязательно пошлите описание вакансии всем, кто заинтересовался вашим предложением или пообещал помочь. Тот, кто не воспользуется этой информацией сам, может передать ее человеку, который в результате прекрасно вам подойдет. И благодарите всех заранее. Благодарность лишней не бывает!
- ◆ Кадровые агентства: одни берут деньги с работодателей, другие — с устраивающихся на работу. Сбросьте информацию о вашем конкурсе агентствам, зарабатывающим только на соискателях. Ведь вам это не будет стоить ни копейки. Проверка: пока вы не подписали договор об оплате услуг кадрового агентства, вы никому ничего не должны.
- ◆ Муниципальное бюро по трудоустройству, они же биржи труда. Их телефоны наверняка есть в городском телефонном справочнике. Сотрудничество с ними также ничего не будет вам стоить. А получить несколько дополнительных резюме никогда не помешает!
- ◆ Вузы: именно там можно найти немало молодых талантов, которые страстно хотят подзаработать. Распечатайте несколько десятков объявлений о вакансии на листах А4. Пошлите кого-нибудь ответственного расклеить их на досках объявлений вузов.

Старайтесь охватить учебные заведения как можно шире. Подойдут не только экономический и физико-технический, но и медицинский, и ветеринарный! Конечно, ваши объявления сорвут буквально через несколько часов. Поэтому расклеивать их нужно несколько раз — с интервалом в два-три дня. Более цивилизованный вариант (но и более трудозатратный) — наладить хорошие отношения с вузовским начальством. Только не попадитесь, когда вас будут подбивать на спонсорство нашей нищей науки!

- ◆ Не забудьте сайт своей компании! На нем также, как только вакансия появилась, нужно разместить объявление. Внизу объявления — просьба отправить резюме по e-mail. Еще лучше — форма, которую можно заполнить прямо на сайте. Информация из формы также отправляется по e-mail.

Отбор резюме

Приближается дата завершения приема резюме — 16 февраля 2006 года. Конкурс будет проходить вечером 17 февраля. Отбор резюме делается за два дня до этого — 15 февраля, чтобы успеть пригласить на конкурс всех.

Обеспечьте, чтобы вас не трогали минимум час. Устройтесь поудобнее. Для разминки прочитайте все резюме от начала до конца, ничего не отбирая. Цель первого прочтения — понять общий уровень, который дал вам рынок труда в этом месяце.

После этого вы повторно читаете резюме и сортируете их по трем стопкам:

- ◆ налево кладете резюме людей, которых обязательно хотели бы видеть на конкурсе;
- ◆ посередине — резюме, по которым вы не уверены, приглашать их авторов или нет;
- ◆ направо — резюме тех, кого приглашать не стоит.

Потом пересчитываете резюме в каждой стопке. Предположим, что в левой стопке — 7 резюме, в средней — 20 и в правой — 33. Всего 60. А сколько людей вам нужно пригласить на конкурс?

Это зависит от количества сотрудников, которых вы хотите принять. Чтобы провести сильный конкурс, нужно отобрать не менее 10 резюме на одно место. Из двух принятых на работу сотрудников выживет в лучшем случае один. Значит, для самого скромного кон-

курса нужно минимум 20 резюме. Хотите взять несколько бойцов? Отбирайте 30–40. А если вам нужно действительно много сотрудников и перед вами несколько сот резюме? Проводите несколько конкурсов последовательно, отбирайте 40–50 резюме на каждый.

Предположим, вы проводите средний конкурс. Нужно отобрать 40 резюме. Отметьте «плюсами» резюме левой стопки: приглашая на конкурс, вы обеспечите им особое внимание. Сложите левую и среднюю стопки. Получится 27 резюме — не хватает 13! Их нужно отобрать из правой, «неподходящей», стопки. Принцип прост: выберите 13 *наименее неподходящих резюме*.

Приглашение участников на конкурс

Этот этап очень важен. Если вы некачественно пригласите людей на конкурс, к вам не явятся 75 % приглашенных (если приглашение будет удачным, не придет половина). Обзванивать участников конкурса придется в несколько заходов. В рабочее время и после работы из дома, минимум два дня.

Обычно конкурс начинается в 17:00. К этому времени приглашается основное количество участников — 20–25 человек. Остальные (особенно те, кто в такой час работает) приглашаются к 18:00. Тех, кто не может уйти со своей работы раньше 18:00, пригласите чуть позже — к 18:30–19:00.

Сразу же пошлите приглашения по e-mail всем, в чьих резюме нет других контактов. Электронная почта может сработать не сразу. Кто-то читает письма один раз в день, кто-то — раз в два-три дня. Вечером первого дня пошлите приглашение по e-mail также тем, до кого не смогли дозвониться в первый день. На следующий день позвоните им все равно — для надежности.

Когда звоните по телефону, указанному в резюме, прежде всего убедитесь, что разговариваете с нужным человеком. Представьте, порадайте собеседника, что он успешно выиграл первый этап отбора. Пригласите его на конкурс. Подробно расскажите, когда и где будет проходить конкурс, как туда добраться. Продиктуйте ему под запись дату, время и место проведения конкурса. А также ваше имя и контактные телефоны — чтобы он мог с вами связаться. Попросите соискателя прочесть записанное. При необходимости внесите коррективы. Если в резюме не отмечено, откуда ваш собеседник узнал о конкурсе, — спросите это и отметьте в резюме.

На вопросы участника отвечайте так, как написано выше. Вместе с тем дайте собеседнику почувствовать, что он вам симпатичен и вы хотели бы видеть его на конкурсе. В конце разговора поблагодарите его и *искренне* скажите, что будете очень рады увидеться с ним на конкурсе. Разговор должен быть коротким — не более 2–5 минут.

Что делать, если вы звоните по домашнему телефону, нужного человека нет дома, а других телефонов нет? Попросите его домочадцев составить для него записку. Продиктуйте все необходимое под запись. Не забудьте указать свое имя, должность, компанию и телефоны, чтобы вам могли перезвонить. Когда все продиктуете, попросите прочитать вам записку. При необходимости скорректируйте информацию. Потом спросите: «Можете ли вы гарантировать мне, что информация будет передана сегодня же? Или мне лучше перезвонить?» Если не услышите уверенного ответа, что все будет о'кей, — перезванивайте позднее.

Сделав очередное приглашение, отметьте это на резюме: например, «Приглашен 17.02.2005 к 17:00». Если пригласить лично не удалось, отметьте «Приглашен по e-mail — 17.02.2005 к 17:00» или «Приглашение передано — 17.02.2005 к 17:00». Разложите резюме всех приглашенных на конкурс в две стопки: тех, кто будет к 17:00, и тех, кто придет к 18:00 или позже.

Проведение конкурса

Есть несколько основных принципов.

- ♦ На конкурсе вы не увидите *ни одного* подходящего вам сотрудника. Поэтому ваша цель — отобрать *наименее неподходящих* из всех пришедших. Они — глина, из которой вы будете лепить нужных вам бойцов.
- ♦ Минимум половина тех, с кем вы ударите по рукам и договоритесь о приеме на работу, не явятся. Или придут — и уйдут через несколько часов/дней. Причины могут быть любыми и совершенно не важны. Избежать этого вы не в состоянии. Все, что вы можете сделать, — принять на работу в два раза больше бойцов, чем нужно. И не прикипайте душой к тем, кто будет на конкурсе! Это преждевременно.
- ♦ Конкурс построен на эффекте дефицита. Как работает наш российский менталитет? Если что-то предлагают — значит, ерунда.

А вот там, где толпа народу давится в очереди, наверняка дают что-то ценное. Срочно туда, в очередь — дефицит дают! Поэтому на конкурсе необходимо поддерживать толпу народа с начала и до конца. Часто приглашают явно слабых кандидатов — для создания тусовки. Если их не будет — не удержатся и свалят нужные вам бойцы. А сбросить балласт никогда не поздно.

- ♦ С начала и до конца конкурса вы должны каждым словом и действием показывать, что изнемогаете под потоком желающих работать у вас. Пусть участники конкурса думают только о том, как продать вам себя! Иначе они будут думать о том, на что им сдастся ваша работа. К примеру, вы хотите заинтересовать кого-то из участников. Не рисуйте ему золотые горы! Вместо этого хорошенько припугните его сложностями работы. Результат будет как раз тот, что нужен.
- ♦ Изматывающая пятичасовая процедура конкурса обеспечивает эффект «садо-мазо». Принцип прост. Чем дороже платит сотрудник за возможность работать в вашей компании, тем больше он ее ценит. Чем больше мучений на конкурсе — тем лояльнее сотрудник на выходе. Конкурс — еще и тренинг по командообразованию.
- ♦ В финале используется эффект «оттяжки». После всех мучений, когда решение о приеме на работу уже принято, покажите новому бойцу, *как сильно вы рады видеть его в своей команде!* Сделайте так, чтобы он это действительно запомнил. Пусть он уйдет счастливым. Ему невероятно повезло — он будет работать в вашей команде! Ведь вы тоже рады, что хоть кого-то удалось принять на работу, не так ли?

Организация конкурса

Необходимо учесть несколько важных мелочей.

- ♦ Нужны два помещения — для жюри и для участников конкурса — «зал ожидания». Если в вашем офисе только одна комната — организуйте «зал ожидания» в коридоре.
- ♦ В помещении жюри — стол. С одной стороны полукругом сидят члены жюри. Каждому нужен стул. С другой стороны — стул для соискателя. И один стул — запасной.

- ♦ В жюри конкурса должно быть минимум 2 человека. Например, организатор и заказчик. Лучше, если в жюри 3–5 человек. Главное — жизненный опыт и умение разбираться в людях. Знание специфики работы приветствуется.
- ♦ У всех членов жюри должны быть вопросы конкурса (см. ниже), ручки, чистые листы А4, напитки (чай/кофе/минералка) и стаканчики (горячительное будете пить после конкурса!).
- ♦ Положите на стол жюри 10 комплектов анкет для второго этапа конкурса (см. ниже) и резюме приглашенных на конкурс.
- ♦ Для «зала ожидания» потребуется 10 стульев и ваш сотрудник — администратор конкурса. Его задача — следить за порядком, обеспечивать участников всем необходимым, помалкивать, наблюдать и слушать. Свой среди чужих, чужой среди своих. Еще лучше, если этот человек общается с соискателями и поддерживает с ними личный контакт. Важно, во-первых, сообщать позитивную информацию о вашей компании. Но не раскрывать лишнего (например, размера окладов). И во-вторых, необходимо снимать напряжение среди участников конкурса, чтобы они не сбегали сами — пока вы сами их не «пристрелите». На роль такого человека идеально подходит наблюдательная, неглупая и не слишком яркая женщина. Периодически приглашайте ее к себе. Она доложит вам, кто о чем говорит и кто чем дышит.

Начальное объявление

Конкурс начинается в 17:05–17:10. Жюри в полном составе выходит в «зал ожидания». Организатор объявляет:

— *Добрый вечер! Мы рады видеть вас в нашей компании — Торговом доме «Богатырь». Мы — эксклюзивный дистрибьютор производителя пива № 1 в мире, корпорации Moon Interdrink. Мы поставляем пиво таких известных марок, как «Алтайская корона», «Переклинское» и «Толстобрюхов». Сегодня мы проводим конкурс по приему на работу торговых представителей.*

У меня для вас есть несколько плохих новостей и одна хорошая. Начну с плохих.

Во-первых, конкурс, как всегда, очень сильный. У нас огромное количество резюме. Сегодняшний конкурс — только один из нескольких. Сейчас собрались не все, кто приглашен: многие подойдут к 18:00. Выиграть конкурс и попасть к нам на работу будет нелегко.

Во-вторых, мы очень серьезно относимся к отбору кадров. Конкурс будет тяжелым. Обычно наши конкурсы занимают пять часов — до десяти вечера. Разумеется, тот, кто отсеется на ранней стадии, уйдет раньше. А вот те, кто будет иметь серьезные шансы получить у нас работу, раньше десяти отсюда не уйдут. У вас будет возможность предупредить родных.

В-третьих, сама работа — не подарок. Она строится по известному принципу «волка ноги кормят». Разъезды, встречи на территории клиента. Оплата большей частью от полученных результатов. Как топает — так и полопает.

Хорошая новость: если несколько человек покажут себя хорошими и перспективными профессионалами, мы имеем возможность принять на работу их всех!

Представляю вам жюри нашего конкурса. Меня зовут Иван Поддубный, я коммерческий директор компании. Представляю вам Кирилла Мефодьевича — нашего начальника отдела продаж, Нельсона Манделу-младшего — профсоюзного босса и Юлию Тимошенко — финансового директора. Председатель жюри — наш генеральный директор — Майкл Р. Абрамович.

Все ключевые люди нашей компании собрались сегодня вечером, чтобы отобрать лучших из лучших для нашей команды. Кроме того, с вами весь вечер Мария Иванова. Она администратор нашего конкурса. Вы можете обращаться к ней с любыми вопросами.

Сейчас мы начинаем с первого этапа конкурса — короткого собеседования. Его цель — начальное знакомство. Каждое собеседование займет от 2 до 5 минут. Вы по очереди его пройдете, после чего возвращаетесь сюда и ждете. По результатам этого собеседования мы примем решение — кого отпустить домой к семьям, а с кем поработать поплотнее. Наша общая цель — провести первый этап конкурса четко, эффективно и как можно быстрее. Раньше сядем — раньше выйдем!

Вопросы, пожелания, замечания? Нет? Отлично! Тогда — кто первый?

Когда вы стоите перед толпой участников конкурса и заставляете их подчиниться вашей воле, вы напоминаете укротителя в цирке. Перед вами — львы и тигры. С помощью кнута и револьвера, заряженного холостыми, вы должны заставить их подчиниться и выполнять нужные трюки. Если вы не будете сильнее духом, чем хищники, — они вас сожрут.

КОНКУРС НА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ



Перепишите этот текст под себя и заучите наизусть. После того как вы произнесете его первые 10–20 раз, он пойдет легко — на автомате.

А пока вы с коллегами и первым участником конкурса проходите в комнату жюри и занимаете места. Начинается первый этап конкурса!

Первый этап: сравнительный отбор

Напоминаю, что на конкурсе не будет ни одного подходящего бойца. Все, что вы можете сделать, — отобрать *наименее неподходящих* из тех, кого в этом месяце предоставил рынок труда. Цель первого этапа — провести сравнительный анализ участников конкурса и откинуть *наиболее неподходящих*.

Подчеркиваю: не сравнивайте участников конкурса с вашим представлением об идеальном сотруднике. От этого толку не будет. Сравните их друг с другом! Ваш точный измерительный прибор — мнение членов жюри. Оценка будет на 100 % субъективной и именно поэтому чрезвычайно точной.

На первом этапе жюри не решает, принимать ли кого-то на работу. Это будет позже. Сейчас цель — решить, хотите ли вы оставить данного участника для дальнейшего прохождения в конкурсе, чтобы посмот-

реть на него поближе и покопаться в нем поглубже. Или вы хотите как можно скорее от него избавиться.

Во время конкурса вы ведете список участников, проходящих собеседования. В начале собеседования вы записываете ФИО участника, в конце — ставите оценки.

Каждое собеседование должно занимать *не более 2–5 минут!* Его цель — быстро составить об участнике первое впечатление и сравнить его с впечатлением от других участников. Обычно первых два-три «конкурсанта» необходимы для «пристрелки». Вы оцениваете, какой уровень кадров предоставил рынок труда на этот раз. Потом принимать решения становится значительно проще.

Приведу примерную схему собеседования первого этапа (2–5 минут).

— *Пожалуйста, проходите, присаживайтесь! Назовите, пожалуйста, свои имя и фамилию.*

Когда ФИО названы, вы записываете их в свой «оценочный» лист. После чего находите резюме участника и пускаете его по рукам — чтобы его посмотрели другие члены жюри. К пятому вопросу резюме должно вернуться к вам: оно вам понадобится.

- ◆ *Пожалуйста, расскажите нам о себе как о нашем возможном будущем коллеге.*
- ◆ *Вопросы, уточняющие послужной список, профессиональный стаж, в целом информацию резюме и т. д.*
- ◆ *Почему вы хотите работать именно в нашей компании?*
- ◆ *Почему вы ушли с последнего места работы (если работал, но сейчас не работает)?*

Или:

Почему вы хотите уйти со своей работы (если сейчас работает)?

- ◆ *Предположим, вы прошли конкурс и приняты на работу в компанию. Сколько вы хотели бы зарабатывать (в рублях, в месяц, на руки)? Можете назвать две суммы: зарплата на испытательный срок (не более трех месяцев) и уровень, на который вы хотели бы выйти после успешного завершения испытательного срока.*

Суммы, запрошенные соискателем, вписываются в его резюме.

- ◆ *На наш конкурс пришло много людей. Большинство из них достойные профессионалы и просто хорошие люди. Все они очень хотят работать в нашей компании. Почему мы должны взять на работу именно вас?*

В конце вы широко улыбаетесь и дружелюбно, с сильной позитивной энергией произносите:

— Большое спасибо! Пожалуйста, возвращайтесь в зал. Никуда не уходите. И... следующего сюда!

В тот самый момент, когда участник конкурса встает со стула и начинает идти к двери, вы поочередно смотрите в глаза каждому члену жюри. Они должны показать вам свою оценку уходящего соискателя. Именно показать: говорить в его присутствии неудобно. А обсуждать и только потом приглашать следующего участника — зря тратить время. Как показываются оценки:

- ♦ кивок головой: оценка «+» — «оставить в конкурсе!»;
- ♦ качание головой из стороны в сторону: оценка «-» — «отсеять!»;
- ♦ недоуменная гримаса: оценка «?» — «кто его знает...».

Эти оценки вместе со своей вы записываете после ФИО участника на «оценочном листе». Например:

- ♦ Иванов Сергей Петрович — ? — - ?;
- ♦ Петрова Мария Ильинична ? + ? - +;
- ♦ Рабинович Абрам Исаакович + + + ? +.

Кто-то из жюри относится к людям скептически, кто-то — оптимистично. Анализ общественных сомнений показывает ясную картину. Видно, что Сергей «не катит». Зато Мария произвела более выгодное впечатление и может быть оставлена для дальнейших бесед. Окончательно это станет ясно ближе к 18:00, когда будут предварительные итоги первого этапа. А вот Абрам — сразу видно — наш человек! Его имеет смысл притормозить:

— Абрам Исаакович, задержитесь на минутку! Вот вам комплект анкет. Вы успешно прошли первый этап конкурса и допущены ко второму этапу. Прошу заполнить эти анкеты в течение часа, после чего — опять к нам!

Участников конкурса, понравившихся большинству жюри, снабжать анкетами лучше сразу. Этим вы повышаете вероятность, что они приложат все усилия, чтобы выиграть конкурс. Кроме того, таким образом усиливается конкуренция среди оставшихся. Что повышает лояльность всех участников.

Итоги первого этапа обычно подводятся дважды. Первый раз — около 18:00. К этому времени подходит вторая волна приглашенных, которым опять нужно будет делать начальное объявление. Пора кого-то отсеять, а кому-то дать комплект анкет для заполнения. Не хочется

сидеть на конкурсе до полуночи! Окончательные итоги подводятся, когда первое собеседование пройдут все участники конкурса. По плану это будет между 18:30 и 19:00, если вы все делаете правильно.

Для подведения предварительных итогов вы приостанавливаете поток входящих около 18:00. Жюри решает, кого «пристрелить», а кого оставить. Желательно, чтобы после первого этапа выжило 8–10 участников. Следовательно, нужно оставить 6–7 человек из тех, кого вы уже отсмотрели. Полезно пригласить администратора — вашего сотрудника в «зале ожидания». Он даст вам дополнительную информацию к размышлению.

Приняв решение, вы все вместе выходите в «зал ожидания». И говорите примерно следующее:

— Еще раз добрый вечер всем собравшимся! Мы готовы объявить первые итоги. У нас есть хорошие новости для Сергея Иванова, Алексея Мандашлыкова и Марины Дубоватой. Вы... отмучались!!! Вы свободны, можете вернуться к семьям. И спасибо за участие в нашем мероприятии!

Теперь — информация для Марии Петровой и Петра Вяземского. Мы вас еще помучаем!!! Вы успешно прошли первый этап нашего конкурса. Пожалуйста, возьмите эти комплекты анкет. Ваша задача — заполнить их в течение часа. После чего милости просим обратно к нам с анкетами наперевес. Рассчитывайте на то, что останетесь с нами до 22:00. О результатах конкурса будет объявлено сегодня же. Вы можете позвонить родным и предупредить их, что задерживаетесь.

А теперь — объявление для тех, кто только что подошел, чтобы принять участие в нашем конкурсе...

После этого вы вновь повторяете объявление, с которого начинали конкурс (см. выше), и идете завершать первый тур конкурса.

Второй этап: анкетирование

Для собеседования требуется время. Это время участники конкурса могут провести с дополнительной пользой для вас. Лучше всего, если они заполнят выданные комплекты анкет. Это поможет вам узнать о них много нового, интересного и неочевидного.

Как составляется комплект анкет? Сила анкет — в их количестве. Хорошо, когда данные одной можно сопоставить со сведениями из другой. Еще лучше — если вы это сделать можете, а для участников это неочевидно. Анкета бесполезна, если вы ее не можете истолковать.

Сначала пробуйте их на себе и других сотрудниках вашей компании, а уж потом используйте на конкурсе. Если у вас есть любимые анкеты, трактовка которых многое вам скажет о человеке, — *обязательно* используйте их!

Анкет не должно быть слишком много, чтобы был шанс закончить конкурс до 22:00. На своих конкурсах я использую комплект из четырех анкет:

- ◆ «Анкета комсостава» на 3 страницах. Коварная форма, позволяющая узнать о человеке всю подноготную. Происхождение, судя по всему, ГБ-шное.
- ◆ «Тест менеджера по продажам» на 2 страницах. Позволяет оценить общий уровень профессиональной подготовки. Часто помогает разглядеть в человеке без опыта работы задатки прирожденного коммерсанта.
- ◆ «Анализ удовлетворенности потребностей». Всего одна страничка — заполняется 30–40 минут минимум. Позволяет провести глубокий анализ доминирующих потребностей по Маслоу. Моя любимая.
- ◆ «Тест Белбина» на 4 страницах. Популярный тест на предпочитаемые роли в командной работе. Интересно сопоставлять результаты с первой и третьей анкетами.

Примечание

Вы можете прислать нам письмо по электронной почте, чтобы получить этот комплект анкет. Для этого прошу составить письмо *в точности* так, как описано ниже.

- Отправляйте письмо на два адреса — на info@fif.ru и копию на kostya@genet.ru.
- В поле «Тема» (Subject) письма укажите: «*** Константину Бакшту — запрос анкет».
- Напишите, что хотели бы получить комплект анкет для проведения конкурса.

В тексте письма *обязательно* укажите ваши ФИО, должность, компанию, адрес компании и контактные телефоны с кодом города.

Если письмо будет оформлено правильно, мы обязательно отправим вам комплект анкет. Если же не будет всей нужной информации, ответ не гарантируется. Мои сотрудники могут связаться с вами и уточнить, какие дополнительные материалы послать вместе с анкетами. Следует ждать, что к моменту получения вашего письма у нас будут подготовлены дополнительные материалы и статьи, которые помогут вам в проведении конкурса.

Третий и четвертый этапы: повторное собеседование и «проверка боем»

Цель второго собеседования — вытащить из участников конкурса всю подноготную. Разговор с каждым участником, включая «проверку боем» и анализ анкет, занимает 15–25 минут.

Итак, к вам заходит очередной участник конкурса, отдает вам заполненные анкеты и садится. Собеседование начинается с вашего сакраментального вопроса:

— *Завтра с утра вы выходите на работу. Ваш начальник дает вам прайс-лист и материалы по всем товарам и услугам компании. После чего убегает, на прощание приказав вам привлечь корпоративных клиентов. Ваши действия?*

Внимательно выслушайте ответ. После чего задавайте уточняющие вопросы до победного конца, определяя, насколько хорошо соискатель представляет свою будущую работу. Не давайте ему подсказок. Даже если он несет откровенную чушь. Ваша задача — выяснить, понимает ли он, что за работа его ожидает.

Наконец вы доходите до того, что нужно будет звонить потенциальным клиентам, чтобы назначить встречу. Хорошо, если соискатель сам назовет вам цели такого звонка.

- ◆ Выйти на ключевое лицо компании-заказчика — человека, с которым можно вести переговоры по интересующему вопросу.
- ◆ Познакомиться с ним, установить личный контакт.
- ◆ Коротко представить свою компанию. Лучшая презентация — обрисовать, чем она может быть полезна заказчику для решения его вопросов и задач.
- ◆ Заинтересовав собеседника, назначить с ним встречу для дальнейших переговоров о сотрудничестве.

Если он не знает этих целей, подскажите их ему. Соль в том, что сейчас участник должен будет сделать этот звонок, а вы будете играть роль того самого потенциального клиента.

Небольшое дополнение

Для владельцев салонов: весь конкурс вы проводите так же. Только в «проверке боем» разыгрываете ситуацию первого визита потенциального клиента в салон.

Для торговых представителей разыгрывается ситуация «холодного» визита в новую точку.

Итак, «проверка боем». Вы берете запасной стул и ставите его спинкой к спинке стула, на котором сидит участник конкурса. Во время сценки вы сидите спиной к спине: ведь при телефонном разговоре собеседники не видят друг друга. Садитесь, называете компанию — потенциального клиента и чем она занимается. Во время «звонка» участник конкурса играет менеджера по продажам вашей компании. А вы — всех, кто может оказаться на другом конце провода во время разговора, начиная с секретаря. Вся сценка должна занять не более 5 минут. В идеале, как я уже говорил, первый звонок длится 2 минуты, а 5 минут — это максимум, после которого эффективность звонка резко снижается. Сценка может состоять из нескольких звонков одному клиенту. Например, если первый раз нужного человека «нет на месте», участник имеет право «перезвонить позже».

Как вам себя вести? Не будьте ни слишком жестким, ни слишком мягким. Лучшая тактика — делать все, как пожелает ваша левая нога. Захочется — идете навстречу собеседнику. Нет — начинаете выпендриваться. В целом будьте помягче и слегка поддерживайте участника конкурса — ему и так будет несладко.

После сценки сразу же делаете «разбор полетов». При этом *обязательно начинаете с позитива* — сначала хвалите! Не забыл свое имя — уже хорошо. Забыл? Но хотя бы не упал со стула. Можете похвалить за это. Потом скажите, что участник мог бы сделать лучше. Старайтесь не допускать прямой критики!

«Проверка боем» — важнейшая часть всего конкурса. Есть немало профессиональных карьеристов, которые прекрасно умеют показать себя на конкурсе. И больше не умеют ничего. Есть также люди без опыта работы, но с божьей искрой к продажам. Они могут стать настоящей находкой для вашей компании. Как раз «проверка боем» покажет вам в истинном свете и тех, и других.

После этого можно задать несколько дополнительных вопросов.

- ♦ *Пожалуйста, расскажите о вашей будущей работе (так, как вы сами ее представляете).*
- ♦ *Что наиболее привлекательно для вас, что больше всего вам нравится в работе?*
- ♦ *С какого числа вы могли бы приступить к работе в нашей компании?*
- ♦ *Что вам не нравится или не устраивает в работе?*
- ♦ *Из-за чего, по-вашему, чаще всего происходят конфликты на работе?*

- ♦ *Чего вы ожидаете от работы лично для себя?*
- ♦ *Какое у вас образование?*
- ♦ *В каких программах повышения квалификации вы участвовали?*
- ♦ *Планируете ли вы повышать свою квалификацию? В каких направлениях?*
- ♦ *Как вы относитесь к самоконтролю и управлению временем?*
- ♦ *Хотели бы вы участвовать в принятии решений в компании?*
- ♦ *Насколько опытный вы пользователь компьютера? Word, Excel? Можете ли сами переустановить Windows? Приходилось ли собирать и разбирать компьютер?*
- ♦ *Как давно вы работаете в Интернете? Сколько часов в неделю (ориентировочно) вы проводите в Интернете? Какие у вас любимые сайты?*
- ♦ *Есть ли у вас знания в области бухгалтерии? Приходилось ли работать с первичной бухгалтерской документацией, работать на кассе? В какой последовательности оформляются документы, когда одна компания предоставляет услуги другой?*
- ♦ *Приходилось ли вам заполнять стандартные договоры? Сколько договоров в неделю (ориентировочно)? Приходилось ли вам видоизменять стандартные договоры? Сколько раз вы самостоятельно разрабатывали типовой договор?*
- ♦ *Какие иностранные языки вы знаете и насколько хорошо? Можете читать/переводить со словарем, читать/переводить свободно, говорить с трудом, говорить свободно?*
- ♦ *Что вас интересует в жизни (кроме работы)? Какие у вас увлечения (хобби)?*
- ♦ *Каковы ваши сильные и слабые стороны?*
- ♦ *Какими достижениями вы гордитесь?*
- ♦ *Какие у вас были неудачи и чему они вас научили?*
- ♦ *Какой вы видите свою жизнь в ближайшие 5 лет?*

Не забудьте «продать» ваши условия оплаты. К этому моменту вы уже знаете, сколько рассчитывает иметь сам соискатель: еще на первом собеседовании эти цифры вписываются в его резюме. Если он хочет зарабатывать явно больше, чем ваша компания готова платить, — лучше всего отсеять такого участника после первого собеседования. От сотрудничества с ним толку все равно не будет. Если участник дождался до второго собеседования — значит, он запрашивает адекватные деньги. Осталось «продать» ему ваши условия оплаты.

Предположим, что ваши условия — оклад 3500 плюс проценты от продаж. Все вместе при средненьких продажах — 8000–12 000, при выполнении плана продаж — 15 000–20 000. Цифры даны для примера, замените их на реальные, конкурентоспособные в вашем регионе.

Лучшее время, чтобы поговорить о деньгах, — сразу после «проверки боем». В этот момент участник еще не отошел от шока и легко поддается воздействию. Вот что вы ему говорите:

— *Теперь об оплате. Оплата у нас от результата. Оклад есть, но небольшой — 3500 рублей в месяц. Все, что выше, — только от результатов ваших продаж. При средненьких продажах заработаете от 8000 до 12 000. Сделаете план — получите от 15 000 до 20 000. А не будет продаж — останетесь при голом окладе. В общем, как потопаете — так и полопаете. Ну как, сможете ли вы при такой системе работы зарабатывать нормально себе, а нам — значительно больше?*

После чего внимательно слушаете, что вам скажет участник конкурса. Догадливый соискатель сразу же начнет вас убеждать, что всю жизнь мечтал только о сдельной оплате. Недогадливых — гоните в шею!

Еще один немаловажный вопрос — не собирается ли ваш собеседник принять участие в других конкурсах? Если вы в этом сомневаетесь — лучше всего задать открытый вопрос:

— *Приложите ли вы все усилия, чтобы работать именно в нашей компании? Готовы ли вы сегодня вечером принять решение о работе в нашей команде, если мы по результатам конкурса сделаем вам такое предложение?*

Если вы не слышите четкого и однозначного «Да! Хочу до смерти!», поставьте собеседника перед выбором:

— *Просим вас принять решение сейчас. Либо вы говорите, что однозначно готовы работать в нашей компании, если мы вам это предложим. Либо вы не сможете далее участвовать в нашем конкурсе. В соседней комнате немало достойных людей, которые безусловно хотят у нас работать. И мы не можем нарушить их права. Разумеется, если сегодня мы не сделаем вам такого предложения, вы будете свободны от этого обязательства.*

После этого вы либо получите «да», либо удалите собеседника с конкурса. Если собеседник нерешительный, но очень вам нравится — отпустите его подумать до конца разговора со следующим соискателем. Но не дольше!

Когда вы получили ответы на все свои вопросы, настает время проанализировать анкеты. Фокус в том, что вы должны провести этот ана-

лиз для того соискателя, который заполнял анкеты. Это обеспечит вам добрую славу и много дополнительных участников будущих конкурсов. Кроме того, результаты анализа услышат другие члены жюри, что вам и требуется.

Пример из практики

У одного из моих заказчиков — крупного регионального дистрибьютора — была серьезная текучка среди торговых представителей. Новые сотрудники выживали в среднем от 2 недель до 2 месяцев. Не менее серьезная проблема была с набором кадров. На одну вакансию приносили 10–15 резюме. Собеседования проводились индивидуально. Соискатели приходили, слушали, кривили губу. Самые перспективные отказывались от предложенной работы. Ирония в том, что компания на тот момент была лидером своего рынка.

Мы вместе организовали конкурс по нашей технологии. За первые две с половиной недели пришло 41 резюме. 35 человек были приглашены на конкурс, реально пришли 19. Надо вам сказать, что 19 человек в небольшой комнате — это толпа.

Конкурс тоже проводился по нашей схеме, включая «проверку боем», анкетирование и анализ анкет для участников. После конкурса по городу пошел шорох. За следующую неделю — до второго конкурса — принесли еще 41 резюме. Более того, после второго конкурса, когда вакансии уже не вывешивались, резюме продолжали поступать — еще 32. Пришлось вдогонку проводить третий конкурс. Всего за пять недель компания получила 114 резюме.

На первом конкурсе на работу взяли 4 сотрудников, выжило 2. Второй конкурс оказался более качественным: взяли 5, выжило 4. На третьем, «призовом» конкурсе взяли 3, выжило 2. Итого успешно приняли 8 человек.

На радостях генеральный сразу уволил троих самых негодящих сотрудников из старой команды. А еще двоих повысил до супервайзеров. Но главное — еще до завершения всего мероприятия доходы компании существенно увеличились.

Мораль: ничто так не укрепляет лояльность коллектива, как хороший конкурс.

Финал конкурса: продажа работы сотруднику — вербовка

Проанализировали анкеты, задали по ходу дела дополнительные вопросы — пора принимать решение. Соискателя просят удалиться

в соседнюю комнату на несколько минут и никуда оттуда не уходить. Решение принимается коллегиально. Если мнения разделяются сильно — окончательное слово за председателем жюри.

Если все пришли к выводу, что такой сотрудник и даром не нужен — вызовите его и скажите, что такой талантливый человек не сможет достойно проявить себя в вашей компании.

Если вы не уверены, что делать с человеком, — не торопитесь. Пригласите его и вежливо попросите подождать, пока вы проведете оставшиеся собеседования. Сошлитесь на то, что кадровый вопрос — самый важный и решать его нужно взвешенно. Это будет оценено по достоинству.

А если человек вам нравится и вы хотите заполучить его в команду? Пригласить его и спросить: «Ты выиграл конкурс — хочешь ли ты у нас работать?» Это может быть грубой ошибкой. В результате вся проделанная работа пойдет коту под хвост. Ведь таким высказыванием вы поставите себя в положение предлагающего свою работу! Этого нужно избегать любой ценой. С другой стороны, вам нужно получить от участника согласие. Как же быть?

Финал конкурса — самый ответственный этап. Он должен стать достойным завершением проделанной титанической работы. Предлагаю вам спецтехнологии завершения конкурса с «продажей» работы сотруднику. По сути это — та же вербовка.

Этот этап вы должны провести по особому ритуалу. Точность исполнения зависит от каждого члена жюри. Сбоев быть не должно. Вы приглашаете участника конкурса, усаживаете его и говорите:

— *Настало время задать вам последние вопросы. Итак, работа у нас волчья, по известному принципу — волка ноги кормят. Постоянные разъезды, встречи на территории клиента. Вы пробиваетесь через огромное количество отказов, чтобы месяц за месяцем делать продажи. Нужна ли вам такая тяжелая и неблагоприятная работа?*

Тут вменяемый соискатель начинает вас убеждать, что только о такой работе он и мечтает. После чего вы продолжаете:

— *Кроме того, у нас еще и оплата от результата. Будет хороший результат — оплата будет достойной. А не будет результата — заплатим голый оклад да еще и уволить можем. Так нужна ли вам работа не просто тяжелая, но еще и с оплатой от результатов ваших собственных усилий?*

Нормальный соискатель начинает вам клясться и божиться, что именно такую работу он искал всю жизнь. Тут вы усиливаете нажим.

Следующая фраза произносится на одном дыхании, с усилением интонации к концу:

— *Правильно ли я понимаю, что вы не просто выйдете к нам на работу завтра утром, но и приложите все свои усилия, способности и таланты, чтобы не только стать сильным профессионалом, но и как можно скорее обеспечить нашей компании достойные результаты продаж, нормально заработать себе и значительно больше — нам?*

«Да, да, конечно!» — кричит догадливый сотрудник, тем самым отдавая себя в ваши нежные лапки со стальными когтями. Он только что согласился у вас работать. Осталось нанести завершающий удар. Вы обращаетесь к другим участникам жюри:

— *Вы посмотрите, живучий! Никак не удастся от него отделаться! Как вы думаете, нужен нам такой упорный сотрудник?*

И вот тут очень важно, чтобы на фоне всех предыдущих мучений конкурса наступил момент чистого, неподдельного счастья и единения сердец. По очереди ваши коллеги, радостно улыбаясь, говорят:

— *Да!*

— *Да, конечно!*

— *Да! Такие сотрудники нужны нашей компании!*

Последним самое веское «Да!» произносит председатель жюри.

После этого вы исполняете заключительный реверанс:

— *Поздравляю вас с тем, что вы выиграли конкурс и поступили на работу в нашу компанию! Ждем вас в этом офисе завтра, к 9:00. Вас будет ждать Кирилл Мефодьевич. — Показываете на него. — Ваш непосредственный начальник, который введет вас в курс дела. Вот его визитка. Всяческих вам успехов — и до встречи завтра!*

После чего все пожимают руку вашему новому бойцу, окончательно закрепляя в нем ощущение вечного счастья.

Подведение итогов конкурса: последконтроль

После того как вы расправитесь со всеми участниками конкурса, самое время подвести итоги для себя. Организатор конкурса оглашает статистику: сколько всего пришло резюме и из каких источников, сколько было приглашено, сколько пришло и сколько в результате принято на работу.

После чего всем членам жюри задаются два вечных вопроса.

◆ Что получилось хорошо?

◆ Что можно было бы сделать лучше?

Резюме

Правильно проведенный конкурс по приему на работу превращается в настоящее шоу. Результат — не только успешно отобранные бойцы, но и восхищенные рассказы участников о вашей компании. Повышение ее репутации на рынке труда — это долгосрочные инвестиции в развитие вашего бизнеса.

Предложенная мной технология проведения конкурса близка к «кадровому ассесменту» (если вам уже встречалось это новомодное слово). При проведении конкурса используются элементы тренинга продаж и кадрового аудита.

Кстати

Если есть сомнения, что вам удастся провести такой конкурс на должном уровне, — напишите на info@fif.ru (и копия на kostya@renet.ru). ПОДСКАЗКА: если вы провели конкурс самостоятельно и результаты так себе — это означает, что вы проводите его не так, как надо. Это особенно вероятно, если вы проводите конкурс в Москве. Все-таки лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать или прочитать! Если ваша компания находится в радиусе действия одного из наших региональных представительств, мы сможем приехать к вам и провести конкурс вместе с вами. По совместительству конкурс будет тренингом для вас и ваших коллег. Наша цель — чтобы впоследствии вы успешно проводили такие конкурсы самостоятельно.

Глава 5. Подготовка бойцов

Теперь, когда вы отобрали себе бойцов, самое время сделать из них профессионалов.

Первое, о чем нужно позаботиться, — чтобы ваши молодые бойцы *просто-напросто выжили*. Если они уйдут от вас в первые часы или дни работы, от них вряд ли будет толк, не так ли?

Чтобы молодые бойцы обжились на новом месте и не погибли от первой шальной пули, нужна *адаптация*. Она же — «курс молодого бойца». Вы вводите их в курс дела. Знакомите со спецификой компании. И можно начинать их подготовку. Разумеется, сразу в боевых условиях!

Самый опасный враг молодого бойца — не клиенты. Тем более — не конкуренты. Главный враг — «пятая колонна» — страх и неуверенность внутри бойца. Вы должны знать *все* о стандартных кризисах менеджера по продажам. И справляться с ними без потерь личного состава.

Подготовка и обучение бойцов начинаются с первого дня их работы в компании. Они идут непрерывно и не прекращаются никогда. Горы пушечного мяса не помогут захватить цитадель противника.

Крепкие середнячки полезны для прохода рынка широким фронтом. Но кто вам нужен по-настоящему — так это спецназ. Вам нужны профессионалы. Пулеметчики, гранатометчики, подрывники и снайперы.

Осталось разобраться, как их вырастить из пришедших к вам после конкурса молодых бойцов. Что ж, приступим!

Выход новых сотрудников на работу. Адаптация

Самое важное при приеме их в вашу компанию — момент выхода на работу. Вы уже приняли решение, что готовы попробовать нового бойца в своей команде. Но сам новый боец такого решения еще не принял. То есть, конечно, он ударил с вами по рукам и сказал, что будет счастлив работать в вашей компании. Но до того как он выиграл конкурс,

он еще серьезно не обдумывал, действительно ли ваша компания — именно то, что ему нужно. Причина проста: он не знал, что выиграет конкурс. Все его мысли были сосредоточены на том, как выиграть конкурс. Что будет потом? Об этом он серьезно не думал.

И вот теперь он выиграл конкурс. Завтра он должен приступить к работе в вашей компании. И тут его начинают одолевать сомнения. Действительно ли именно ваша компания — самый подходящий для него вариант? Чтобы проверить, так ли это, ему придется проработать у вас длительное время. Только вхождение в курс дела и в специфику работы займет несколько месяцев. Жаль потратить это время на работу, которая была неподходящей с самого начала.

Ваш новый сотрудник «покупает» работу в вашей компании не тогда, когда ударил с вами по рукам. Он делает это позже — со своих первых минут на новой работе. Он пытается понять, насколько ему комфортно в новом коллективе. Насколько ему нравится на новом рабочем месте. Чувствует ли он, что есть перспектива? Нравится ли он своим новым коллегам? Заинтересована ли в нем компания? Нужен ли он ей? Готова ли компания вкладываться в него и поддерживать его в работе, чтобы получить от него результат?

В первые часы и дни на новом рабочем месте ваш новый боец хочет получить ответы на все эти вопросы. В результате он принимает решение. Он может подождать несколько месяцев и приложить все усилия, чтобы достойно проявить себя. Или может немедленно уйти под любым предлогом. Главное, что производит на него впечатление, — насколько серьезно им занимаются. И сколько внимания ему уделяют с самого начала работы на новом месте.

Пример из практики

В одной знакомой мне крупной сети салонов связи была своя технология отбора сотрудников. После обычного размещения вакансий и отбора резюме проводились конкурсы. Они обычно устраивались по пятницам. С каждым участником проводилось одно собеседование. По результатам руководство компании принимало решения по принципу «нравится — не нравится».

С понедельника претенденты выходили на стажировку. Их распределяли по салонам связи. В течение недели они должны были с утра до вечера находиться в салонах. При этом к работе они не допускались. Продажами заниматься не могли. Все, что они могли, — сидеть, смотреть и слушать, как работают с клиентами сотрудники. Значительную часть времени не было ни одного клиента. Делать было нечего. Кроме того, им выдавалась техническая документация для изучения. Чтобы прочитать ее всю, нужно было максимум полдня. А в остальном — надо было

приходить точно к началу рабочего дня. Весь день ничего не делать. И уходить после закрытия салона. Испытание бездельем продолжалось неделю. Стажировка не оплачивалась.

В следующие выходные проводилась аттестация. После нее выжившие допускались к работе. Впрочем, все кандидаты с проблесками инициативы или таланта уходили через 1–2 дня «стажировки». Представьте, что за люди выживали в результате такого отбора.

Результат: сеть салонов связи закономерно обанкротилась.

Что необходимо сделать для успешной адаптации молодых бойцов?

- ◆ Назначьте сотрудника (сотрудников), лично отвечающих за успешную адаптацию новичков. Обычно это их непосредственные руководители. Они должны быть рядом с новичками в первые дни их работы в компании. Самое важное — первые часы, когда молодые бойцы вводятся в курс дела и специфики работы компании.
- ◆ Сначала покажите новичкам, где что расположено в вашем офисе. Познакомьте их с другими сотрудниками компании. Особенно важно представить новичков тем, с кем им придется взаимодействовать по работе.
- ◆ После этого руководитель рассказывает своему новому сотруднику о компании. История, миссия, цели. Главное — какие товары и услуги она предоставляет клиентам. И, разумеется, зачем клиентам могут быть нужны ваши товары и услуги. Во время рассказа новому сотруднику передаются материалы о компании и о ее товарах и услугах. Для самостоятельного изучения.
- ◆ После этого нужно рассказать, в чем заключается его работа и как она ведется. По шагам! Новичку также передаются материалы, технологии и стандарты для самостоятельного изучения.

С этого момента можно запускать его в работу. Важно, чтобы молодой боец приступил к реальной работе уже в первый день. Это сразу покажет ему, что на новой работе все серьезно. И времени зря не теряют. А если новичок не приступит к работе в первые же часы? Он заскучает. И, скорее всего, уйдет.

Беда в том, что он еще ни черта не умеет. Вот тут и пригодится активная помощь и поддержка непосредственного начальника. Чтобы новичок сразу не наломал дров. Это — часть *наставничества*.

Есть несколько важных этапов введения молодого бойца в работу (для стандартной технологии активных продаж).

- ◆ Руководитель объясняет новичку, какие компании могут быть потенциальными заказчиками. Заодно дается вводная информация по целевым сегментам рынка.
- ◆ Руководитель показывает источники, по которым составляются первоначальные списки потенциальных клиентов. Потом он составляет для новичка такой список. Вместе с самим новичком.
- ◆ Руководитель показывает новичку, как пользоваться базой клиентов и как делать выверку списков.
- ◆ Руководитель проводит для молодого бойца индивидуальный тренинг: как звонить клиентам и назначать встречи. Тренинг проводится до тех пор, пока молодой боец не научится приемлемо делать звонки. Если менеджер по продажам не может назначить встречу собственному руководителю, как он назначит ее клиенту? Удобно проводить такой тренинг в пакетном режиме. Сразу для нескольких новых сотрудников.
- ◆ После этого молодой боец и его руководитель садятся рядом у телефона. Молодой боец делает по списку звонки клиентам. И назначает встречи. Руководитель сидит рядом. Слушает. И дает обратную связь после каждого звонка. Начинать ее обязательно нужно с *позитива*! Сначала — что получилось хорошо. Потом — что можно было сделать лучше.
- ◆ В результате молодой боец обычно назначает несколько встреч с потенциальными клиентами. Теперь ему нужно научиться, как проводить такие встречи.
- ◆ Для начала руководитель вновь проводит индивидуальный тренинг, как встречаться с клиентами. Но главное — взять молодого бойца «прицепом» на свои встречи с клиентами. И показать, как это делается в реальной жизни. Также можно послать молодого бойца с другими опытными сотрудниками.
- ◆ **Заведите себе привычку: после каждой совместной встречи с клиентами проводите «разбор полетов»!** Принцип тот же. Сначала — что получилось хорошо. Потом — что можно было сделать лучше. «Разбор полетов» ведется поочередно: начинает наименее опытный сотрудник, завершает — самый опытный.
- ◆ Молодой боец должен побывать на нескольких чужих встречах с клиентами. До того как пойдет на свою первую встречу с клиен-

том. К этому моменту он все еще не готов. Поэтому вместе с ним идет его руководитель. Или другой опытный сотрудник. На одной-двух первых встречах переговоры ведет в основном руководитель. Молодой боец смотрит, слушает и готовится. На следующей встрече с клиентом роли меняются. Переговоры ведет молодой боец. Руководитель сидит рядом, молчит и сдерживает себя. Вступить в разговор он может при единственном условии: когда переговоры уже безнадежно запероты. Это необходимо, чтобы молодой боец научился их вести. Вы можете показать ему, как это делается, хоть сотню раз. Толку не будет. Пока он не начнет делать что-то сам, он ничему не научится. Поэтому вы сидите. Молчите. Невероятными усилиями сдерживаете себя. И делаете подробные заметки для последующего «разбора полетов».

- ◆ Время «разбора полетов» приходит, когда вы уже вне территории клиента. Чтобы вас случайно не услышали *его* сотрудники. Правила те же. Начинайте с позитива. Потом — что можно было бы сделать лучше. **И никакой критики!** Что, ваш молодой боец — полный балбес? Не переживайте! Вспомните времена, когда сами были таким же. Вы же научились, не правда ли? Вот и он научится! И вообще, все зависит от вас.



Сделайте систему продаж, в которой сможет продавать даже обезьяна. И каждая обезьяна будет продавать!

Стандартные кризисы менеджеров по продажам

Вся работа менеджера по продажам идет волнообразно: то вверх, то вниз. За подъемами всегда следуют спады. Качество вашей системы продаж определяет, от какого среднего уровня эти волны будут ходить вверх-вниз. Если в самой нижней точке продажи будут приемлемыми — ваша команда будет стабильной. В обычных отделах продаж колебания идут от максимума до нуля и ниже. Поэтому даже опытный сотрудник такого отдела может уйти из компании на очередном спаде. И неважно, какой по счету этот спад — второй или пятый.

Спады продаж

Откуда они берутся? Посмотрим, как идет работа менеджера по продажам во времени. Сначала он набирает клиентскую базу. Составляются длинные списки. Делаются звонки. Назначаются встречи новым клиентам. Проводятся переговоры и подписываются контракты, что требует времени, к примеру, от месяца до двух.

Посмотрим, что происходит каждый месяц. В первый месяц активно наращивается клиентская база. Большинство клиентов отсеивается. С оставшимися ведутся переговоры на результат. К концу первого месяца подходят первые контракты. К этому моменту практически все время и внимание менеджера по продажам сосредоточено на наиболее перспективных клиентах.

Весь второй месяц продолжается «дожим» этих клиентов. Предположим, что из первоначальной клиентской базы осталось 10 перспективных клиентов. Тогда график продаж может выглядеть так:

- ◆ в конце первого месяца — 1 продажа;
- ◆ второй месяц — 3 продажи и 1 отказ;
- ◆ третий месяц — 1 продажа и 4 отказа.

К концу второго месяца мир прекрасен. Немало денег уже заработано. И еще столько же — впереди: ожидают от клиентов, готовых платить.

К концу третьего месяца все ужасно. Клиенты, на которых вы так рассчитывали, обманули вас в лучших чувствах. Они кинули вас с особым цинизмом. Оставили вас без средств к существованию. Новых наметок нет. Нарботок нет. До следующих продаж нужно пахать минимум один-два месяца. А денег нет уже сейчас.

В этой прискорбной ситуации ваши менеджеры по продажам оказываются каждые два-три месяца. Несмотря на весь свой опыт, они

раз за разом попадают в ту же яму. Рано или поздно эта ситуация окончательно им надоедает. И бойцы уходят из компании.

В чем же корень зла? Конечно, в слабом *управлении* командой продаж. Источник проблемы — в том, что не поддерживается стабильный приток новых клиентов.

Почему сначала часть перспективных клиентов покупает — а потом остальные отказываются? Причина в том, что клиенты в разной степени готовы совершить покупку. Те, кто готов больше, быстрее принимают решение. И покупают. А те, кто вроде бы готов, но сомневается? Они оттягивают окончательное решение. Они говорят вам, что согласны. И тянут резину. Потом их одолевают сомнения. И они отказываются все равно. Если вы посмотрите на ситуацию с этой точки зрения — все сразу станет ясным. Дело просто в том, что уверенное «да» говорит быстро. А тянуть резину и в результате сказать «нет» занимает больше времени.

Как же не допустить сильного падения? На самом деле рассчитывать на вторую половину контрактов было ошибкой. С самого начала нужно было решить для себя: удача, если хоть один из этих контрактов сработает. А если не сработает ни один — это норма. Дождаться отказов ни к чему. Лучше сразу начать набирать новых клиентов.

Ирония в том, что, если приступать к этому в конце второго месяца — спад будет все равно. Ведь вам требуется один-два месяца, чтобы довести клиента до продажи! На что же вы будете жить весь следующий месяц?

Поэтому начинать наработку новых клиентов нужно *в начале второго месяца*. Но в это время вы по уши заняты имеющейся клиентской базой. Первый контракт только что оплачен. На подходе еще девять — как вам кажется. Вы видите свою жизнь в розовом свете. Зачем же напрягаться?

Здесь менеджеру по продажам должны помочь руководители продаж. Человек слаб, ленив и несовершенно. А потом сам же страдает от своей слабости, лени и несовершенства. Только руководство может оказать сотруднику столь необходимую ему поддержку.

Как? Конечно, ежедневными пинками! И это лучшая помощь, которую вы можете оказать сотруднику. Если вы его не будете пинать с утра до вечера каждый день — вы его неизбежно потеряете. И в этом будете виноваты только вы сами.

Теперь вы знаете, как укрепить вашу систему продаж и не допустить спад у опытных сотрудников. Беда в том, что у молодых бойцов

в начале работы будет минимум два таких спада. Они наступают даже у тех новичков, у которых уже неплохие продажи. Скажу больше: каждый раз, когда опытный менеджер по продажам переходит на новое место работы, он попадает под эти два спада.

У бойца с начала деятельности в новой компании мало опыта. Многие просто не умеют продавать. Те же, кто умеет, еще не освоились со спецификой товаров и услуг. В первые рабочие недели молодые бойцы учатся всему методом проб и ошибок. Именно сейчас у них меньше всего уверенности в том, что они действительно подходят для этой работы. Неудивительно, что среди новых сотрудников отделов продаж такая ужасающая текучка.

Теперь рассмотрим подробнее, когда и как возникают эти два кризиса и как с ними бороться.

Первый стандартный кризис

Он обычно возникает у молодого бойца в конце первой — начале четвертой недели с начала работы.

Симптомы.

- ◆ «Эта компания, ее товары и услуги никуда не годятся!»
- ◆ «Товары и услуги, которые я предлагаю, никому не нужны!»
- ◆ «Я никогда и ни при каких обстоятельствах не смогу ничего продать!»
- ◆ «Я не создан для работы продавца, и у меня никогда ничего не получится!»

Истинная причина. Начав звонить по своему первому длинному списку, молодой боец нарывается на огромное количество отказов. Их он получает потому, что просто не умеет назначать встречи. Несколько организовать все-таки удается. Но и они большей частью срываются. Причина в том, что боец не заинтересовал потенциального клиента во время телефонного разговора. А значит, клиент не очень-то хочет встречаться. И предпочтет отказаться под благовидным предлогом. Немногие состоявшиеся встречи тоже не дают результата. Причина та же — недостаток у молодого бойца опыта и умения работать.

На самом деле все движется в правильном направлении. Ваш молодой боец активно набирает опыт. Но внешне все выглядит ужасно. Время прошло, клиенты запороты, результатов нет. Отсюда и кризис.

Что делать.

- ◆ Лучшее противоядие — принимать тот же яд заранее, в малых дозах. Расскажите молодым бойцам о двух стандартных кризи-

сах менеджеров по продажам в первый же рабочий день. Упомяните про них еще через два-три дня. И еще раз — на тренинге.

- ◆ «Кто предупрежден, тот вооружен». Теперь, когда вы видите, что молодой боец заскучал, — вытягивайте его на откровенный разговор. Как только вы понимаете, что речь идет о стандартном кризисе, — *поздравьте* молодого бойца! Скажите: «Ты быстро дошел до первого кризиса, молодец!» Пусть знает, что кризисы — это норма. Через них проходят все.
- ◆ После этого в шуточной манере расскажите, как вы сами сходили с ума незадолго до своего первого крупного контракта. Как вас точно так же мучили сомнения. Как вы думали, что не созданы для этой работы. Как вскоре после этого деньги потекли к вам рекой. Хорошо будет привести аналогичные примеры других сильных менеджеров по продажам вашей компании. Особенно уместно задать кому-то из них вопрос: «Алексей, ты помнишь, как загонялся в первый месяц?» На что заранее подготовленный Алексей отвечает: «Точно! Переживал — сил нет! Думал, никогда ничего не продам. Зато как я поднялся за второй месяц!»
- ◆ Единственное *настоящее* лекарство — это, конечно, клиенты. Они нас калечат — они же нас и лечат. Так что — новые списки клиентов, звонки и встречи. Кризис завершится после нескольких удачных встреч или первой продажи.

Второй стандартный кризис

Он обычно возникает у молодого бойца в четвертую неделю — второй месяц с начала работы.

Симптомы.

- ◆ «Все-таки компания вполне нормальная. Товары и услуги действительно нужны многим клиентам. Но я не создан для этой работы».
- ◆ «Определенные результаты у меня есть. И все же продажи — это не мое».
- ◆ «Может быть, я когда-нибудь смогу выйти на средние продажи. Но настоящим профессионалом продаж мне не стать никогда».

Истинная причина. Первые результаты есть. Но они неустойчивы. Встречи более-менее назначаются. И вроде бы проходят неплохо. Но большинство не завершается продажами. Хотя внешне все делается

правильно. На самом деле причина та же — недостаточный опыт и профессионализм молодого бойца. Просто на фоне того, что он многое делает правильно, больше заметны оставшиеся ошибки.

Что делать. То же самое, что и при первом кризисе. *Настоящее* лекарство в данном случае — первые заметные результаты продаж.

Оклад ваших бойцов, скорее всего, невелик, проценты выплачиваются только от результатов продаж. Поэтому финансовая сторона вопроса также играет важную роль для успешного выживания молодняка в команде. Все просто. Молодой боец должен сделать первые продажи в первый месяц работы в вашей компании. В крайнем случае — во второй. Если он не сделает продажи в третий месяц — он все равно уйдет. А если не уйдет — зачем вам такой нужен? Действительно, зачем вам менеджер по продажам, который три месяца не делает продаж и сидит на голом окладе?

Поэтому, если хотите удержать у себя молодого бойца — разговоров «за жизнь» и психологической поддержки недостаточно. Помогите ему сделать первые продажи. И как можно скорее! А потом не забывайте пинать его каждый день.

И вот тогда вы будете жить вместе долго и счастливо. Как в сказке.

Обучение бойцов

Для эффективного обучения ваших бойцов необходимы четыре вещи:

- ◆ профессиональные тренинги продаж;
- ◆ внутрикорпоративные тренинги продаж;
- ◆ наставничество руководителей продаж и опытных бойцов;
- ◆ самостоятельное изучение книг, технологий и статей по продажам.

Профессиональные тренинги продаж

Они необходимы для базового профессионального обучения бойцов продажам. Большинство из них понятия не имеют, как ведутся продажи. Продажи — это профессия. Ваш молодняк этой профессии не учил никто и никогда. Если вы увидите, как они работают с клиентами, — у вас волосы встанут дыбом.

Именно эту ситуацию может исправить тренинг. Будьте уверены: если молодой боец не проходил ни одного профессионального тренинга

продаж, он продает на 30 % своего потенциала. Не более. Как долго вы можете себе позволить держать на рабочем месте бойцов, недополучающих 70 % прибыли?

Чтобы не выбросить на ветер время и деньги, вам нужен *качественный* тренинг продаж. Критерии просты.

- ◆ Тренинг должен проходить два полных дня (или больше).
- ◆ Тренинг проводит практик, который много лет занимается продажами и руководит отделами продаж. Еще лучше, если он владеет или управляет успешными компаниями.
- ◆ На тренинге дается не столько теория, сколько реальный практический опыт. Включая применение в продажах различных спецсредств и технологий. Цель тренинга — отработать необходимые навыки на практике, чтобы они у ваших бойцов дошли до автоматизма.
- ◆ Поэтому больше половины времени занимают деловые игры. Разыгрываются реальные ситуации работы с клиентами. Один участник — «клиент», другой — «менеджер по продажам». Переговоры снимаются на видео. Потом делается «разбор полетов». После двух дней таких «полетов» работа с реальными клиентами кажется легким развлечением.

Такие тренинги могут быть полезны и для обучения опытных бойцов специальным приемам и технологиям продаж.

В какой момент нужно начинать проведение тренингов? Чем раньше, тем лучше. Напоминаю: на каждом бойце, который ни разу в жизни не проходил профессиональный тренинг продаж, вы теряете 70 % доходов.

Я сам запускаю новых бойцов на тренинг сразу после конкурса. Обычно они проходят тренинг в выходные своей первой рабочей недели. За несколько первых дней работы они вводятся в курс дела. Набирают первый опыт. Самые неуверенные успевают отсеяться. Выживших тренинг цементирует в единую команду. Таким образом, он завершает адаптацию.

Разумеется, в тренинге также участвуют опытные бойцы. Прежде всего — непосредственные руководители молодняка. Целей две. Во-первых, передать молодняку свой опыт. Во-вторых, как следует посмотреть, чего стоит этот молодняк. Я предпочитаю принять на конкурсе больше бойцов, чем нужно. А потом отсеять на тренинге слабейших. Как видите, это еще и завершающий этап конкурса.

Таким образом, тренинг используется:

- ◆ для профессиональной подготовки;
- ◆ обмена опытом;
- ◆ командообразования;
- ◆ адаптации;
- ◆ завершения отбора.

Итого — пять результатов. Вот это я и называю реальным вкладом в укрепление и развитие вашего бизнеса!

Как часто нужно проводить тренинги? Каждый ваш боец должен пройти хотя бы один профессиональный тренинг продаж. Удобно устроить один такой тренинг для всех сразу после набора основной команды. После чего достаточно проводить профессиональные тренинги раз в полгода-год. А для интенсивной подготовки команды — каждые три месяца. Дополнительно проводятся внутрикорпоративные тренинги (см. ниже).

Как найти тренера? Вы должны понимать, что хорошие тренеры — в дефиците. А плохие вам и даром не нужны. Обязательно ищите *практика*. Того, кто сам много лет занимается продажами. Теоретик только испортит бойцов. Поспрашивайте знакомых предпринимателей. Личная рекомендация человека, которому вы доверяете, — неплохой вариант. Лучший отзыв — не тот, что кому-то понравился тренер, а тот, что у заказчиков после тренинга «продажи поперли». Вариант: напишите запрос на info@fif.ru. Мы можем дать рекомендации на тренеров, качество работы которых проверяли сами.

Внутрикорпоративные тренинги продаж

Профессиональные тренинги имеют много преимуществ. Но есть и недостатки. Их приходится организовывать заранее. Это требует времени и сил. Кроме того, качественные профессиональные тренинги обходятся недешево. А некачественные вам и даром не нужны.

Именно поэтому необходимы внутрикорпоративные тренинги продаж. Они прекрасно дополняют профессиональные. Все вместе обеспечивает высокое качество подготовки ваших бойцов. Удобно. Оперативно. И с приемлемыми затратами.

Внутрикорпоративный тренинг продаж обычно занимает день. Или даже полдня. У нас такие тренинги обычно проводятся в пятницу после обеда. Это то время, когда интенсивность коммерческой работы спадает.

Проводить внутрикорпоративный тренинг продаж несложно. Он целиком состоит из деловых игр. То есть из воспроизведения реальных ситуаций работы с клиентами. Желательно записывать эти ситуации

на видео. И потом проводить «разбор полетов» по записи. Так же, как это делается на профессиональных тренингах.

Внутрикорпоративные тренинги продаж проводят ваши руководители продаж с поддержкой опытных бойцов. Думаю, вы сами должны принимать в этом активное участие.

Где учатся проводить внутрикорпоративные тренинги продаж? Конечно, на профессиональных тренингах! Вы вместе с другими руководителями продаж должны научиться, как организовывать и проводить деловые игры. Именно поэтому вам с коллегами необходимо регулярно участвовать в профессиональных тренингах продаж. Не пропускайте ни один стоящий тренинг, который сможете найти. Их не так уж много.

Вот основные правила проведения деловых игр.

- ◆ Игры проводятся в пакетном режиме. Сначала друг за другом проходит несколько деловых игр. Потом — «разбор полетов».
- ◆ Лучше всего, если самый опытный коммерсант начинает каждый блок игр со своего показательного выступления. То есть сам выступает менеджером по продажам и показывает, как нужно вести переговоры в данной ситуации. После чего разбирает свой пример.
- ◆ Одна ситуация должна занимать не более 5 минут. Исключение делается для сложных переговоров.
- ◆ Как и в коммерческой работе, сначала отрабатываются звонки. Потом — начало встречи. В самом конце — переговоры о цене и «дожим» клиента.
- ◆ При воспроизведении ситуации лучше делать пометки. Это поможет сделать точный анализ.
- ◆ Каждую ситуацию первым разбирает тот, кто играл менеджера по продажам. Вторым — тот, кто играл клиента. Потом в произвольном порядке выступают все остальные. Наиболее опытный руководитель продаж дает свой анализ последним.
- ◆ Самое важное: *анализ начинается с позитива!* Сначала — что получилось хорошо. Потом — что можно было сделать лучше. Избегайте критики. Следите, чтобы игравший менеджера по продажам начинал с похвалы самого себя. Хвалить себя — тяжелая, но необходимая часть тренинга.

Внутрикорпоративные тренинги продаж проводятся от одного раза в неделю до одного раза в месяц. Все участники заранее предупреждаются о дате, месте и времени. Не забудьте обеспечить для тренинга видеокамеру с кассетой, шнур к телевизору и сам телевизор, а также чай, кофе и закуски.

Сразу уточню: первый тренинг для новых сотрудников может быть и двухдневным профессиональным, и однодневным внутрикорпоративным. В конечном счете вашим бойцам потребуются и те и другие.

Эффективным решением задачи постоянной профессиональной подготовки сотрудников может стать *тренерское абонентское обслуживание*. Эту услугу используют те партнеры и заказчики «Капитал-Консалтинг», которые хотят совершенствовать мастерство своих сотрудников не разово, а на долговременной основе.

Обычно это происходит, когда работа системы продаж уже выстроена.

- ◆ Есть стабильная команда сотрудников, профессиональный уровень которых хотелось бы постоянно повышать. Кроме того, периодически вливать в них заряд бодрости и энергии. Чтобы они быстрее бегали по клиентам и активнее двигали продажи.
- ◆ Регулярно проводятся конкурсы, после которых приходят на работу новые сотрудники. Их тоже нужно постоянно учить.

Как обеспечить необходимую профессиональную подготовку, не подыскивая постоянно новых тренеров и не убивая на это кучу времени и сил ключевых бойцов компании?

Сотрудничество по тренерскому абонентскому обслуживанию заключается на определенный срок — от трех месяцев до года. В течение этого времени заказчик получает право ежемесячно направлять своих сотрудников на несколько семинаров и тренингов (от 1 до 4), проводимых собственными тренерами «Капитал-Консалтинг». Для сотрудников заказчика резервируется согласованное количество мест (например, три или пять) на каждом семинаре или тренинге.

Предположим, заказчик оплатил 3 месяца абонентского тренерского обслуживания на 3 места. За месяц его сотрудники могут принять участие в 4 тренингах. По 3 участника на каждом тренинге — получается до 12 мест на тренингах в месяц, за 3 месяца — до 36 мест. Если, к примеру, в отделе продаж 8 сотрудников, то в среднем каждый из них может за это время принять участие в 4 тренингах. Если в отделе продаж 15 сотрудников, каждый из них сможет принять участие в 2 тренингах, а некоторые — в 3. При условии, что возможности тренерского абонентского обслуживания используются по максимуму.

Такая форма сотрудничества эффективнее, чем обычные открытые или корпоративные тренинги. Заказать корпоративный тренинг для собственных нужд может только та компания, у которой достаточно много сотрудников в отделе продаж. Каждый раз приходится решать кучу организационных вопросов, платить деньги... Кроме того, нелегко подыскать хорошего тренера-практика. А если ошибаешься с выбо-

ром и вместо тренинга получаешь очередные басни теоретика? Жалко и времени, и потраченных денег. Неудивительно, что такие тренинги стараются заказывать не очень часто — например, раз в год. Беда в том, что совершенствовать мастерство сотрудников и вливать в них энергию необходимо ежемесячно. Иначе продажи будут значительно слабее, чем могли бы быть.

А что делать компаниям, в которых работает небольшое количество менеджеров по продажам — до 5–7 человек? Они могут только посылать своих сотрудников на открытые тренинги. И тут начинается головная боль с принятием решений. Открытые тренинги оплачиваются от количества участников — за каждое место. И руководитель начинает размышлять — кого послать на тренинг? В кого стоит вкладывать деньги компании, в кого — нет? Слабый сотрудник может не выйти на продажи и после тренинга. Тогда его придется уволить, и деньги будут потрачены впустую. Сильный, не дай Бог, уйдет на другую работу. В результате таких сомнений на тренинг не посылают *никого*. Все сотрудники продолжают работать значительно слабее, чем могли бы. Компания по-прежнему недополучает прибыль.

Правда заключается в том, что на тренинги нужно направлять *всех* сотрудников отдела продаж. Кто-то может так и не выйти на продажи, кто-то может уйти. Но каждый сотрудник, который будет продолжать работать в отделе продаж, должен работать эффективно. Система оплаты за каждого участника тренинга порочна. Ведь руководитель действительно не может знать, в кого следует вкладывать силы и средства компании, в кого — нет. Только практика решает это.

Особенно остро стоит вопрос для новых сотрудников. Отсев среди них изначально предполагается большой. Но если не обеспечить им профессиональной подготовки на тренингах, отсев легко может дойти до 100%. Если кто-то из новичков и выживет — он все равно будет продавать значительно слабее, чем мог бы. А если обеспечить профессиональную подготовку — многие уйдут все равно. Какие сотрудники выживут, какие уйдут — никак нельзя сказать заранее.

Тренерское абонентское обслуживание решает все эти вопросы. Меняется сам принцип принятия решений руководителем продаж. Каждый месяц у него в распоряжении — ресурс профессиональной подготовки менеджеров по продажам. Кого-то из сотрудников можно послать на тренинг раньше, кого-то — позже. Если приближается особенно интересный тренинг (например, «Большие контракты»), можно устроить среди бойцов конкурс. На тренинг попадут те, кто лучше всех выполнит поставленные задачи. Например, сделает в предыдущем месяце больше встреч с клиентами.

Вы направили на тренинг слабого сотрудника, а потом его уволили? Не беда, вы все равно не платите за каждое участие в тренинге в отдельности. Запускайте конкурс, и в следующем месяце направьте на очередные тренинги новых бойцов!

Беспокойтесь о том, не ведет ли тренинг очередной теоретик-пустобрех, вам тоже не придется. Наши критерии отбора тренеров — жесточайшие. И тренинги от «Капитал-Консалтинг» проводят только сильные профессионалы-практики.

Кстати

Компания, не имеющая хотя бы несколько десятков собственных бизнес-тренеров в различных регионах России, в принципе не способна предоставлять услуги такого уровня.

Вы не смогли пойти на тренинг сами, а потом сотрудники сказали, что он был классный? Ничего, через некоторое время этот тренинг будет проводиться повторно и у вас будет возможность принять в нем участие и увидеть, о чем так восторженно отзывались ваши сотрудники. Конечно же, все ключевые тренинги в первую очередь нужно посещать самому!

Приятно и то, что эта услуга выгодна еще и экономически. Если вы посылаете своих сотрудников только на один тренинг ежемесячно, затраты на тренерское абонентское обслуживание будут приемлемыми: они тогда сравнимы с открытыми тренингами хорошего профессионального уровня. Если ваши сотрудники участвуют хотя бы в двух тренингах в месяц — экономическая выгода очевидна. А если в трех-четырёх — затраты на каждого участника снижаются в несколько раз. Ведь вы получаете три-четыре тренинга в месяц за *те же* деньги.

Информацию о программе семинаров и тренингов «Капитал-Консалтинг» на ближайшие месяцы вы сможете запросить по e-mail. Напишите письмо на info@fif.ru или воспользуйтесь контактами с сайта www.fif.ru.

Безусловно, вы можете сотрудничать по этой схеме с любой компанией, имеющей несколько десятков штатных тренеров-практиков. Если ваш бизнес достаточно велик — имеет смысл держать несколько собственных штатных бизнес-тренеров. И заказывать «на стороне» только эксклюзивные программы для заимствования нового уникального опыта. Я, например, всегда поступал именно так. Но не пытайтесь учить своих бойцов у болтунов-теоретиков — толку не будет. Только зря потратите время, деньги и нервы.

Наставничество руководителей продаж и опытных бойцов

Наставничество — это обучение действием. Проводится оно на совместных встречах с клиентами. Также полезно вместе звонить клиентам.

Что и как делать, подробно описано выше, в разделе об адаптации. Здесь я отмечу несколько ключевых идей.

- ◆ Лучший источник опыта для молодых бойцов — вы сами и другие опытные бойцы вашей команды.
- ◆ Лучший момент, когда вы можете продемонстрировать свой опыт во всей красе, — реальные переговоры с клиентом.

Поэтому на каждом переговорах, которые проводите вы или другой опытный боец, должен присутствовать хотя бы один молодой боец.

- ◆ Каждые ваши переговоры, на которых нет молодых бойцов, — потерянная возможность для их подготовки.
- ◆ Они все равно не смогут работать так, как вы? Возможно. Цель — чтобы каждый из них работал хотя бы на 60–70 % от вашего уровня. И это вполне реально.
- ◆ Новички быстрее учатся тому, что они делают чаще. Сначала они учатся назначать встречи по телефону. Потом учатся входить в контакт с клиентом и выявлять его потребности. Хуже всего у них получается «дожим» клиента. Они слишком редко доходят до этого этапа переговоров. Если ничего не предпринять, молодые бойцы уйдут от вас, так и не научившись завершать продажу.
- ◆ Поэтому задача для вас и других опытных бойцов — «дожать» сделки молодняка. Заодно вы покажете им, как это делается. В этом случае молодые бойцы выступают в роли «загонщиков». А вы «отстреливаете» клиентов. Плюс в том, что новички обеспечат вашей компании дополнительные продажи задолго до того, как научатся продавать. Молодые бойцы раньше почувствуют вкус денег. Это повысит их выживаемость. Кроме того, вам и вашей компании дополнительный доход тоже не помешает, не правда ли?

Руководители продаж могут составить график по дням. Спланировать, кто из молодых сотрудников в какой день ездит с ними на их встречи с утра до вечера. Пусть новички проведут на встречах с опытными сотрудниками *большую часть дней* в первую-вторую неделю работы, а в следующие недели — минимум один день в неделю. Лучше

провести такие совместные дни со всеми опытными сотрудниками по очереди. Бывалым бойцам это ничего не стоит. Только добавляет авторитета. Клиент серьезнее вас воспринимает, когда вы приходите с помощником.

До какого момента нужно проводить такие совместные встречи? Элементарно, Ватсон! До тех пор, пока все ваши бойцы не станут опытными профессионалами.

Личный порог и его «раскачка»

Тяжело делать что-то первый раз. Особенно все, что связано с деньгами. Это касается и первого договора. И первого счета. И особенно — первого получения оплаты наличными. Молодого бойца обязательно нужно поддерживать в эти ответственные моменты.

Но особенно важен для каждого менеджера по продажам личный порог и его «раскачка». *Личный порог бойца* — это максимальная сумма денег, когда-либо полученных им с клиента по своему контракту. Кто сделал первую сделку на 5000, потом легко будет продавать в пределах этой суммы. А вот при переговорах на 15 000 он будет нервничать, а уж 50 000 — это для него что-то заоблачное. Для бойца, который уже сделал продажу на 60 000, 40 000 — не проблема, да и 70 000 — реально. А вот контракт на 300 000 — в пять раз больше — это тяжело.

Менеджеры склонны ограничивать свои продажи привычными для себя суммами. Это может приводить к серьезным потерям. Например, молодой боец с каким-то клиентом может вести переговоры о 4000. Опытный менеджер по продажам с тем же клиентом будет разговаривать о суммах от 1 000 000. Но молодой боец просто не увидит этой возможности — заработать 1 000 000.

Личный порог нужно целенаправленно «раскачивать» и тренировать. За одни переговоры его можно увеличить в 3–5 раз. Иногда, но редко — больше чем в 10 раз. Поэтому начинающие бойцы, привыкшие к сделкам до 10 000, должны тренироваться на контрактах 50 000–100 000. Когда они привыкают к этому масштабу, пора переходить к суммам 500 000–1 000 000. Это сделки создадут из них высококлассных профи.

Что еще может помочь? Рассказы опытных бойцов на совещаниях. О том, какие деньги они берут с клиентов. По каким контрактам. И почему клиенты платят эти деньги с удовольствием. Еще лучше — *показать* эти деньги и дать их *потрогать* другим сотрудникам. Хорошо помогают совместные встречи на «дожим» сделок. Опытный боец по-

могает новичку сделать контракт на сумму, которая самого новичка еще пугает. И пусть новичок сам возьмет деньги с клиента. Чтобы почувствовать, что это деньги по *его* контракту.

Но главное правило — если ты можешь делать продажи на 100 000, не трать времени на продажи в 5000. Ты можешь и то и другое. Но и то и другое отнимает время. Те, кто сейчас продает в пределах 5000, пока не могут заключить сделку на 100 000. Это можешь только ты. Вот и занимайся этим. И тренируйся на 500 000–1 000 000.

Книги, технологии и статьи по продажам

Сотрудники *должны* изучать ключевые книги. Еще важнее изучать стандарты и технологии продаж вашей компании. Для каждой книги и технологии руководитель должен выставить сотруднику *срок*. А потом проводить аттестацию: что он вынес из книги?

Какие книги читать? Это дело вкуса и стиля работы, принятого в вашей компании. Слава Богу, сегодня есть отличные книги по продажам. Могу рекомендовать вам те, которые нравятся лично мне.

Начнем с самых удачных:

- ♦ «Активные продажи. Как найти подход к клиенту» и «Активные продажи. Эффективные переговоры» Николая Рысева;
- ♦ «Станьте торговым суперагентом» и «Эффективные методы продажи по Брайану Трейси» Брайана Трейси.

Все четыре книги небольшие. Не очень дорогие. И чрезвычайно полезные. Рекомендую приобрести полный комплект *для каждого сотрудника отдела продаж*. Пусть эти книги будут настольными. Их лучше всего использовать как справочники по технологиям продаж. Кстати, у Рысева в издательстве «Питер» вышло новое издание «Активных продаж» — все доработано и объединено в одну книгу в твердом переплете. И содержимое еще лучше, чем прежде!

Рекомендую закупить еще несколько книг в нескольких экземплярах каждую — для библиотеки отдела продаж:

- ♦ Александр Деревницкий «Школа продаж»;
- ♦ Харви Маккей «Как плавать среди акул»;
- ♦ Харви Маккей «Копайте колодец до того, как захотите пить»;
- ♦ Блэйр Сингер «Собаки продаж»;
- ♦ Джеф Кокс Говард Стивенс «Как продать Колесо»;
- ♦ Чалдини «Психология Влияния»;
- ♦ И. Л. Викентьев «Приемы рекламы и PR».

Приложение. Тренинг «Большие контракты. Финальные переговоры о цене»

Этот тренинг — полностью авторский. Он основан на 17-летнем практическом опыте переговоров и продаж Константина Александровича Бакшта.

Большую часть тренинга занимают жесткие переговорные поединки между участниками, а также обмен опытом, в котором участвуют бывалые коммерсанты, руководители продаж, директора и собственники компаний.

Этот тренинг предоставляет редкую возможность повысить профессиональный уровень *опытным* переговорщикам, коммерсантам и руководителям продаж.

Тренинг предназначен:

- ◆ для руководителей отделов продаж;
- ◆ директоров и собственников бизнеса;
- ◆ менеджеров по продажам;
- ◆ торговых представителей;
- ◆ продавцов;
- ◆ консультантов;
- ◆ супервайзеров;
- ◆ других сотрудников вашей компании, которые профессионально занимаются ведением VIP-переговоров и крупными контрактами.

Вы можете также использовать тренинг, чтобы:

- ◆ улучшить профессиональную подготовку сотрудников отдела продаж;
- ◆ определить сильные стороны сотрудников;
- ◆ повысить личные пороги продаж.

Темы программы

- ◆ Структура работы с крупными контрактами.
- ◆ Технологии выхода на клиента.
- ◆ Особенности проработки влиятельных лиц.
- ◆ Стратегия ведения переговоров о цене.
- ◆ Этапы ведения переговоров.

- ◆ Личные пороги продаж.
- ◆ Отстройки от конкурентов.
- ◆ Финальная стадия переговоров.
- ◆ «Дожим» крупных сделок.

Цели, которых вы достигнете после тренинга

- ◆ Реально увеличатся личные продажи и продажи вашей компании.
- ◆ Снимутся личные пороги продаж, и ваши сотрудники выйдут на новый уровень заключения контрактов.
- ◆ Вы и ваши сотрудники освоите технологии, позволяющие вести переговоры о большой цене и «дожимать» крупные сделки.
- ◆ Сотрудники вашей компании изменят отношение к самому процессу продаж и повысят свой профессионализм.

Важнейшая составная часть тренинга — отработка действий менеджеров в реальных ситуациях, возникающих в ходе переговоров:

- ◆ уход от доминирования;
- ◆ жесткий «крутеж» по цене;
- ◆ отстройка от конкурентов;
- ◆ финальный «дожим».

План проведения тренинга

Первый день Начало тренинга — 10:00	Второй день Начало тренинга — 10:00
<p>10:00–12:00</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Представление участников, определение целей тренинга. <input type="checkbox"/> Установление стандартов групповой работы. <input type="checkbox"/> Личные пороги продаж. Что для вас большие контракты? <input type="checkbox"/> Тренинг на активное слушание. <input type="checkbox"/> Как внушить клиенту, что мы его уважаем. <input type="checkbox"/> Тренинг телефонных звонков. <input type="checkbox"/> Особенности жестких переговоров. <input type="checkbox"/> Тренинг ухода от доминирования 	<p>10:00–12:00</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Тренинг на передачу инструкций. <input type="checkbox"/> Правила презентации при переговорах. <input type="checkbox"/> Отстройка от конкурентов. <input type="checkbox"/> Примеры отстроек. <input type="checkbox"/> Схема резервного поставщика. <input type="checkbox"/> Техники обработки возражений. <input type="checkbox"/> Создание эксклюзива. <input type="checkbox"/> Тренинг отжима от конкурентов
12:00–12:15. Кофе-пауза	
<p>12:15–14:00</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Структура работы с крупными контрактами. <input type="checkbox"/> Технологии выхода на клиента. <input type="checkbox"/> Определение центра принятия решений. <input type="checkbox"/> Стадии определения потребностей. <input type="checkbox"/> Особенности проработки влиятельных лиц. <input type="checkbox"/> Выход на ключевое лицо: «агент влияния», рекомендации, «случайная встреча» 	<p>12:15–14:00</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Истории совершения крупных сделок. <input type="checkbox"/> Примеры из личного опыта участников. <input type="checkbox"/> Причины ограничения продаж. <input type="checkbox"/> Личные пороги продаж. <input type="checkbox"/> Технологии снятия ограничения по личным порогам. <input type="checkbox"/> Отстройки по скидкам, особенности предоставления скидок. <input type="checkbox"/> Тренинг переговоров о цене: уход от скидок

<p>14:00–14:45. Обед + «Чикаго» + «Большая любовь»</p>	<p>14:00–14:45. Обед</p>
<p>14:45–16:15</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Переговоры о большой цене. <input type="checkbox"/> Предложение и финальные переговоры. <input type="checkbox"/> Техники перехода к финальной стадии. <input type="checkbox"/> Особенности финального «дожима». <input type="checkbox"/> Тренинг жесткого «крутежа» по цене 	<p>14:45–16:15</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Общая стратегия переговоров о цене. <input type="checkbox"/> Запрещенные вопросы. <input type="checkbox"/> Техника «задания эталона». <input type="checkbox"/> Комплексные предложения. <input type="checkbox"/> Особенности составления комплексных предложений. <input type="checkbox"/> Тренинг переговоров о цене
16:15–16:30. Кофе-пауза	
<p>16:30–18:00</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Отстройки по ценам. <input type="checkbox"/> Тренинг переговоров о цене. <input type="checkbox"/> Техника «запугивания» большой ценой. <input type="checkbox"/> Тренинг перехода к финальной стадии переговоров 	<p>16:30–18:00</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Финальный «дожим». <input type="checkbox"/> Трехуровневая структура продаж. <input type="checkbox"/> Тренинг переговоров с клиентом о цене и завершения продаж. <input type="checkbox"/> Получение обратной связи от участников
<p>Завершение первого дня тренинга — 18:00</p>	<p>Закрытие тренинга — 18:00</p> <p style="text-align: center;">Фуршет</p>

Глава 6. Управление боевой командой продаж

Для успешной работы вашей боевой команды необходимы руководители продаж. Это — общий принцип управления. Когда в армии направляют двух солдат копать канаву от забора до обеда, одного из этих солдат назначают старшим.

Самый простой вариант отдела продаж: один командир + бойцы или командир + его заместитель + бойцы. В более презентабельном оформлении: коммерческий директор + начальник отдела продаж + бойцы. Такая структура подходит для небольших и средних команд из 5–8 бойцов (рис. 1).



Рис. 1. Одноуровневая структура управления отделом продаж

Если в команде нужно собрать больше бойцов, можете организовать несколько таких бригад, работающих параллельно. Другой вариант — отдел продаж с двумя уровнями управления. В этом случае менеджеры по продажам непосредственно подчиняются руководителям групп, или супервайзерам, которые, в свою очередь, подчиняются начальнику отдела продаж (рис. 2).

В одном таком отделе продаж может быть 2–8 групп. В каждую входит ее руководитель и подчиненные — от 1 до 8. Всего в группе может быть 2–9 сотрудников, а в отделе — 5–57. Разумеется, вы можете организовать несколько таких отделов, работающих параллельно.



Рис. 2. Двухуровневая структура управления отделом продаж

Руководители отдела продаж выполняют несколько задач.

- ◆ Административное руководство отделом. Для эффективной работы необходимы определенные мероприятия: ежедневно, еженедельно и ежемесячно.
- ◆ Разработка, внедрение, корректировка и развитие технологии продаж.
- ◆ Обеспечение исполнения технологий и стандартов продаж.
- ◆ Участие в отборе и найме сотрудников.
- ◆ Начальное обучение сотрудников.
- ◆ Проведение внутрикorporативных тренингов продаж.
- ◆ Наставничество: участие в продажах сотрудников, в наиболее крупных и тяжелых переговорах, «дожим» клиентов.

О технологиях продаж речь пойдет ниже. Здесь отметим главное: технологии и стандарты продаж — это бумага. А бумага не живет без человека, который дубиной вбивает ее в головы сотрудников и обеспечивает исполнение всех технологий и стандартов, разработанных с таким трудом. Ведь без этих документов продажи никогда не будут стабильными. И ничто не сможет гарантировать выполнение плана продаж. Этими людьми с дубинами и должны быть руководители продаж.

Выше мы говорили про отбор, найм, адаптацию и профессиональную подготовку сотрудников. Хочу обратить ваше внимание на то, как развивается их квалификация и как меняются их результаты.

- ◆ Большинство молодых бойцов в начале работы не способны продавать. Перспективны из них те, кто стабильно делает много звонков и встреч. От тех, кто сидит на месте и жалуется на жизнь, толку

не будет. Будьте с ними беспощадными — для их же блага. Пинайте их так, чтобы они забегали. Не помогает — «пристрелите».

- ◆ Первые продажи молодым бойцам делаете вы сами. Они организуют вам встречу с клиентом. Вы «дожимаете» его на сделку. После чего изображаете, что вся заслуга принадлежит молодому бойцу. Он возражает, говоря, что все сделали вы. И он прав. Тем не менее вы клянётесь и божитесь, что это его, и только его заслуга. И что без него продажи не было бы. Что тоже верно. Цель — чтобы молодые бойцы почувствовали себя победителями. Чтобы они ощутили вкус крови.
- ◆ На следующем этапе лучшие из молодняка будут способны отсеивать клиентов. Отбирать из сотен несколько наиболее перспективных и готовить их для переговоров с вами. А вы наносите завершающий удар. Бойцы выступают как загонщики. Вы — охотник, пристреливающий дичь. Если эффективно организовать работу, вы с утра до вечера сможете заниматься только заключением сделок. А всю подготовительную работу будут делать ваши бойцы. На этом этапе молодняк уже обеспечивает компании весомую дополнительную прибыль. Хотя они все еще не могут продавать сами.
- ◆ Наконец, некоторые из молодых бойцов начинают делать самостоятельные продажи. Сначала всего несколько человек из всей команды. Имеет смысл задействовать их как охотников, «дожимающих» сделки для коллег. А остальные бойцы будут загонять на них дичь. В этот момент вы можете перевести дух. Ваша команда уже может самостоятельно зарабатывать деньги компании.
- ◆ И все же пройдет еще немало времени, пока самостоятельно продавать сможет каждый боец вашей команды.

Поговорим о том, как нужно управлять боевой командой продаж.

Административное управление боевой командой продаж

Есть несколько основных принципов управления менеджерами по продажам.

- ◆ Результаты работы полностью зависят от активности ваших бойцов. При равной квалификации сотрудников их результаты определяются количеством встреч с клиентами. Боец, делающий три

встречи в день, в среднем продаст в три раза больше бойца, делающего одну встречу.

- ◆ Девять из десяти ваших бойцов не имеют достаточного упорства и силы воли, чтобы каждый день работать по максимуму. И не будут иметь их в достаточном количестве никогда. Люди слабы, несовершенны и ленивы. Таковы же и мы с вами.
- ◆ Наша работа — это отказы. Из 100 потенциальных клиентов вы сможете довести до продажи с первого захода в лучшем случае 5. Это займет у вас от двух недель до двух месяцев. Если вы продолжите работу с оставшимися 95 клиентами, вы сможете подписать контракты еще с 20–30 из них. Эта работа займет у вас полгода. И перед тем, как купить у вас, каждый из этих клиентов даст вам еще немало отказов.
- ◆ Отказы сами по себе — еще полбеда. Некоторые клиенты владеют талантом отказывать вам с особым цинизмом. Кажется, им доставляет особое удовольствие уничтожить вашу уверенность в себе и чувство собственного достоинства. Молодых бойцов эти монстры пожирают пачками. Только профессионалы продаж умеют уклоняться от ударов таких клиентов. И использовать их силу для ответного удара.

Цитата в тему

Тот, кто умело ведет войну, подобен змее-шуайчжань. Шуайчжань живет на горе Чаншань. Если ударить ее по голове, отзовется хвост; если ударить по хвосту, отзовется голова. Если ударить по середине, отзовется и хвост, и голова.

Сунь Цзы, «Искусство войны»

- ◆ Уверенность в себе и чувство собственного достоинства — основной капитал менеджера по продажам. Боец, потерявший веру в себя и свою команду, не может продавать.
- ◆ Дать бойцам недостающую силу и обеспечить им поддержку — прямая обязанность руководителей продаж. Именно вы должны дать бойцам то, чего им не хватает.
- ◆ Когда боец в очередной раз сбил с ног клиент — поддержите его, помогите ему подняться и вновь отправьте в бой.
- ◆ Но самый опасный враг — лень. Помощь в борьбе с этим врагом вы должны оказывать бойцам постоянно. Лекарство от лени общеизвестно. Это пинки и подзатыльники. Пинайте ваших бойцов

с утра до вечера, чтобы они летали по городу кометами. Используйте каждые свободные пять минут, чтобы распинать бойцов, сидящих в офисе. Боец не имеет права расслабляться на рабочем месте. Весь рабочий день с утра до вечера он должен биться за клиентов.

- ◆ Многие клиенты будут стараться запугать ваших бойцов. Противопоставить этому они могут только огромное личное уважение к вам. Это уважение основывается на их подавляющем страхе и ужасе перед вами. Ваши бойцы должны бояться вас больше, чем всех самых страшных клиентов вместе взятых.
- ◆ Было бы ошибкой думать, что вы должны с утра до вечера ругать и наказывать своих бойцов. Вовремя сделанная похвала может быть значительно более эффективным пинком. Вы должны сделать из бойцов победителей. Вы должны вырастить в них неограниченную уверенность в собственных силах.
- ◆ Хвалите ваших бойцов. Хвалите много и часто. Изобретайте, за что еще их можно похвалить. Хвалите их наедине и перед строем. Давайте отличившимся награды и эксклюзивные должности.
- ◆ Тех, кто потерпел неудачу, постарайтесь похвалить все равно — хоть за что-то. И научите, как сделать лучше. Если кто-то провинился — накажите так, чтобы другие поняли урок. И сразу же похвалите кого-то другого — для контраста.
- ◆ Не рассказывайте мне, как это трудно. Я это отлично знаю сам. Конечно, ограничиться руганью легче. Но вы должны понимать, ради чего все это делаете. Вам не нужно, чтобы ваши бойцы были готовы за вас умереть. Вам нужно, чтобы ваши бойцы были готовы за вас убиты.

Цитата в тему

Если накладываешь наказания на войска до того, как они стали преданны тебе, они не будут подчиняться. Если они не подчиняются, их будет трудно использовать. Если не накладываешь наказания после того, как войска стали преданны тебе, их нельзя использовать.

Поэтому, если командуешь ими с помощью гражданских методов и объединяешь их военными методами, это называется «уверенно схватить их».

Если приказы постоянно применяются для наставления людей, люди будут повиноваться. Если приказы применяются для наставления людей не постоянно, люди

не будут повиноваться. Тот, чьи приказы постоянно выполняются, установил взаимопонимание между людьми.

Сунь Цзы, «Искусство войны»

Ежедневные мероприятия

Каждый рабочий день начинается с утреннего совещания. Оно же — утренний разгон. Цель — придать вашим бойцам такое ускорение, чтобы они кометами летали по городу весь день.

На утренний разгон не нужно много времени. Он начинается в 9:00 и заканчивается к 9:30–9:40. Или даже к 9:15–9:20. Сбор сотрудников в офисе — ежедневно в 8:50. Каждый записывает время своего прихода в офис в форму статистики коммерческой работы.

Нет другого мероприятия, которое ваши бойцы ненавидят так сильно, как этот утренний сбор. Зато благодаря ему вы выигрываете полтора часа работы с клиентами ежедневно. Не будет совещания — и раньше 11:00 работа с клиентами не начнется. Кроме того, ваши бойцы каждый день с утра получают от вас заряд бодрости, так необходимой им в коммерческой работе. Как говорят французы, «каждый день с утра съедайте живую лягушку. И в этот день ничего хуже с вами уже не случится».

На утреннем совещании вы отслеживаете:

- ◆ результаты работы за предыдущий день — по статистике коммерческой работы (см. ниже);
- ◆ планы бойцов на сегодня (чем вы можете им помочь);
- ◆ вопросы и проблемы, возникшие с клиентами (как их решить);
- ◆ результаты продаж с начала месяца и ожидаемые продажи до конца месяца.

«Вопросы, пожелания, замечания? Свободны. Разойтись!» После этих слов ваши бойцы с остервенением бросаются в работу. Их задора хватает минут на пятнадцать. Но не зря же вы получаете свой ударный паек! С утра и до вечера вы вместе с другими руководителями продаж не даете бойцам расслабляться. Вы сидите в отделе продаж и надзираете, как идет работа. Время от времени щелкаете кнутом: «Белый телефон свободен! Черный телефон свободен!» Конечно, вы не можете сидеть в офисе с утра до вечера. Поэтому с другими руководителями продаж устанавливаете график дежурств. В каждый момент времени

хотя бы один из вас должен быть на месте и надзирать за бойцами. Расслабления в офисе быть не должно.

Цитата в тему

Хоть зверь свиреп, но и ему доступна жалость.
Нет жалости во мне — и значит, я не зверь.

У. Шекспир, «Ричард III»



Вы должны пинать бойцов с утра до вечера для достижения максимальных результатов продаж. Вы делаете это настолько же в их интересах, насколько и в интересах компании. Вы можете быть с ними добрым и мягким. Но если у них не будет продаж, дело кончится плачевно. Поэтому будьте безжалостным и суровым. Заставьте их делать серьезные продажи и зарабатывать достойные деньги. И все будут счастливы.

Еженедельные мероприятия

Каждую неделю вы проводите планерку — в пятницу вечером либо в понедельник — утром или вечером (лично я предпочитаю планерки вечером в понедельник). Она занимает 1–2 часа.

Планерка проводится примерно так же, как утренний разгон. Только статистика и планы рассматриваются не на день, а на неделю. Кроме того, более глубоко анализируется текущая ситуация: во-первых, почему продажи не идут или идут не так, как хотелось бы, во-вторых, что нужно сделать, чтобы исправить ситуацию. В общем, что делать и кто виноват. Вариант: как круто мы сработали, какие мы молодцы и сколько еще ударно срубим до конца месяца, если выложимся по-настоящему. Это когда есть, за что хвалить — хотя бы немного.

Самое главное, что вы должны помнить как «Отче наш» и еженедельно отслеживать на планерке, — выполнение планов продаж. Главное — планы продаж по отделу и по компании. Они напрямую связаны с личными планами продаж. Сложно ждать, что, если нет продаж у ваших бойцов, будет выполнен план по отделу. С другой стороны, если каждый боец выполнит личный план продаж — план по отделу будет выполнен автоматически.

Планерка начинается с отчета о выполнении личных планов продаж и планов продаж по отделу/компании. После этого подводятся итоги статистики продаж за неделю. Она показывает, кто из бойцов вкалывал, а кто расслаблялся. Тех, кто вкалывал и заработал, имеет смысл похвалить перед строем. Те, кто вкалывает, но не зарабатывает, имеют перспективу. Им нужно помочь, обучить их и натаскать. Бойцов, которые не заработали из-за того, что расслаблялись всю неделю, нужно либо безжалостно пинать, либо расстреливать.

Планерки хороши еще и тем, что на них можно контролировать развитие системы продаж. На каждом совещании вы ведете протокол. В нем перечислены вопросы, которые необходимо решить для развития системы продаж. По каждому вопросу назначен ответственный и срок. В начале планерки вы проверяете выполнение поставленных задач — пункт за пунктом. Одни вопросы корректируются, по другим сдвигаются сроки, третьи вычеркиваются. Основное правило: вы не вычеркиваете их, пока они не решены. Задача, раз внесенная в протокол совещания, не будет снята с контроля до ее успешного выполнения. После того как решение всех поставленных вопросов проконтролировано, можно добавить новые.

На планерках удобно объявлять о важных событиях и нововведениях в вашей компании.

Наконец, планерки предоставляют удобную возможность проверить ход работы каждого бойца. Они по очереди докладывают вам, с какими клиентами у них идет плотная работа и каких результатов они ждут.

Желательно общаться с бойцами не только на совещаниях. Каждую неделю выделяйте время для личных бесед. Для каждого разговора нужно 15–20 минут. Благодаря этим беседам вы будете знать, что происходит у бойцов с продажами. Что у них получается. Какие результаты. В чем нужна ваша помощь. И что ждать в перспективе.

Статистика коммерческой работы

Текущий контроль над результатами бойцов ведется с помощью приведенной ниже формы.

Одна форма статистики делается на неделю. Она включает в себя пять блоков на пять рабочих дней. За ними — итоговый блок, в котором результаты за пять дней суммируются.

Данные в статистику коммерческой работы заносят сами сотрудники. Время прихода на работу и результаты за вчерашний день удобно заносить в отчет с утра, перед совещанием. Страдающие склерозом могут записывать свои результаты вечером после рабочего дня. В любом случае, кто не успел — тот опоздал. Кто не успевает вписать свои результаты перед совещанием, получает замечание.

В статистике поэтапно фиксируются все ключевые результаты коммерческой работы.

- ♦ «Дата» — день, за который записываются результаты.
- ♦ «Время прихода на работу» — время прихода бойца на работу. Обычно у ваших бойцов свободный график. Большую часть дня они проводят вне офиса, на встречах у клиентов. Но время прихода на работу контролировать все же надо. Иначе рабочий день начнется после обеда. А если бойцы уже пришли на работу — дальше, скорее всего, они будут продавать.
- ♦ «Сотрудник» — бойцы и руководители продаж, по строке на каждого. Результаты руководителей продаж также заносятся в отчет и видны всем бойцам. Мы управляем по принципу «Делай, как я», а не «Делай, как я сказал».
- ♦ «Звонков»:
 - «первых» — число первых звонков, сделанных в этот день новым клиентам;
 - «повторных» — сколько в данный день сделано звонков для дальнейших «уговоров» клиентов.

Статистика коммерческой работы с «__» 200__ г. по «__» 200__ г.		Количество за день (за период)													
		Звонков					Встреч								
Дата	Время прихода на работу	Сотрудник	Первых		Повторных		Назначенных	Первых	Повторных	«есть интерес»	Подготовленных коммерческих предложений	Подписанных договоров	Оплат (руб.)	Выполненных контрактов	
			Первых	Повторных	Первых	Повторных									
		Иванов													
		Петров													
		Сидоров													
		Калашников													
		Макаров													
		Рабинович													
		Иванов													
		Петров													
		Сидоров													
		Калашников													
		Макаров													
		Рабинович													
		Итого													

...Статистика коммерческой работы со вторника по пятницу

- ♦ «Встреч»:
 - «назначенных первых» — количество первых встреч, назначенных новым клиентам в результате первых звонков. Встречи обычно назначаются на последующие дни;
 - «проведенных первых» — количество первых встреч, проведенных в данный день с новыми клиентами. Скорее всего, эти встречи назначались в предыдущие дни;
 - «проведенных повторно». Лучше заниматься клиентом лично, чем по телефону. У нас нет вопросов, возьмем ли мы клиента. У нас только один вопрос — *когда* мы его возьмем.
- ♦ «Есть интерес» — первый результат работы с новыми клиентами. Отметка делается, если первая встреча показала, что клиент целевой. То есть ему реально полезны, интересны и нужны товары и услуги нашей компании. Теперь мы с него с живого не слезем!
- ♦ «Подготовленных коммерческих предложений». Учитываются только те, что подготовлены по результатам личных переговоров с клиентами. Они содержат в себе индивидуальные условия, включая перечень товаров и услуг, предлагаемых клиенту, а также объемы, сроки, цены, скидки и другие специальные условия. Позже все это отражается в договоре с клиентом.
- ♦ «Подписанных договоров». Подписанный договор значительно лучше, чем одобренное коммерческое предложение. По одной простой причине: договор — основание для оплаты.
- ♦ «Оплат (руб.)» — деньги, пришедшие от нежно любимых клиентов. Учитываются не количеством, а суммой. То, ради чего мы работаем.
- ♦ «Выполненных контрактов» — количество обязательств, исполненных перед заплатившими клиентами. То, ради чего клиенты нам и платили. Как я уже говорил, коммерсант лично отвечает за исполнение обязательств компании перед клиентом. И держит контракт под своим личным контролем, пока обязательства не будут исполнены полностью.

Продажи в целом — чистая статистика. Мы ведем их от этапа к этапу. На каждом этапе — свой процент отсева. Зная этот процент, мы заранее можем сказать, сколько контрактов даст нам каждая сотня первых звонков. И наоборот — сколько нужно сделать первых звонков, чтобы в результате получить нужное нам количество продаж.

Что сделать, чтобы продаж было больше? Можно просто сделать больше первых звонков. Или можно снизить процент отсева на каждом этапе продаж. Снизив отсев в два раза, мы получим в два раза больше продаж на том же количестве новых клиентов.

Статистика продаж показывает, где в большей степени снижается эффективность работы у каждого из ваших бойцов. Зная этот проблемный участок, можно сконцентрировать на нем усилия по профессиональной подготовке. Наиболее ясную картину дает сводная статистика за неделю.

Особенно интересно сравнивать статистику бойцов друг с другом. Сразу становятся видны лентяи: у них толком нет ни звонков, ни встреч. Удивительно, откуда у них могли бы появиться продажи. Их нужно нещадно пинать. А если это не помогает — отправить на усиление рынка труда.

Активные молодые бойцы делают много звонков и встреч каждый день. Отсев большой, зато они набирают много опыта. Продажи они обеспечивают своим горбом и с поддержкой опытных бойцов могут быстро выйти на неплохие результаты. Они хорошо просеивают рынок, выделяют перспективных клиентов. С чем им нужна помощь — так это с «дожимом».

После того как количество встреч переходит в качество, стиль работы бойца меняется. Внешне он может вести себя довольно расслабленно. Он не напрягается, не суетится. Делает не так уж много первых звонков. Зато и отсева у него практически нет: большинство контактов превращаются в продажи. Значительное число новых клиентов обращается к нему по рекомендации тех клиентов, с которыми он уже работает. Статистика покажет, что, несмотря на внешнюю расслабленность, такой боец делает в два раза больше встреч, чем самые активные новички. Много встреч, низкий процент потерь — нет никакого секрета в рекордных продажах.

Ваша цель — чтобы выдающиеся продажи стали для ваших бойцов повседневной нормой.

Ежемесячные мероприятия

Каждый месяц вам необходимо:

- ♦ подводить итоги за предыдущий месяц;
- ♦ составлять прогноз продаж на ближайшие месяцы (от 2 месяцев до года);

- ♦ разрабатывать и утверждать планы продаж на ближайший месяц: личные и по отделу/компании, при необходимости — корректировать приказ об оплате труда менеджеров по продажам;
- ♦ утверждать разработанные вашими бойцами персональные цели и планы работ;
- ♦ проводить с бойцами индивидуальные мотивационные беседы;
- ♦ проводить спецмероприятия по укреплению команды (корпоративные возлияния).

Подведение итогов за предыдущий месяц

Весь месяц вы отслеживали, каковы результаты ваших бойцов и что можно ожидать к концу месяца. И вот месяц закончился. Перед вами — окончательный итог. Ясно, кто из бойцов стал лидером продаж этого месяца, кто выполнил план продаж, кто не дотянул, кто вообще не тянет. Пора принимать управленческие решения:

- ♦ кого из бойцов можно поставить в пример для остальной команды;
- ♦ кого из лучших бойцов можно выдвинуть в руководители;
- ♦ кому из бойцов необходима помощь и поддержка для выхода на достойные результаты продаж;
- ♦ кого из бойцов лучше всего «пристрелить» незамедлительно, то есть направить на усиление рынка труда;
- ♦ кому из бойцов нужно дать последний шанс на выживание: поместите его в «местность смерти» — он либо обеспечит продажи, либо погибнет;
- ♦ нужно ли запускать конкурс для набора новых бойцов.

Правила исполнения решений просты. Сначала репрессии. Сделайте это в индивидуальных беседах с глазу на глаз, без свидетелей. Потом на общем собрании перед лицом всей команды вынесите благодарности лучшим. Поставьте их в пример другим и покажите, в чем причины их успеха. Вы должны возрастить в своих бойцах победителей. Пусть каждый захочет стать в следующем месяце лучшим и искупаться в лучах славы.

Устройте шоу из выдачи зарплаты вашим лучшим бойцам. Пусть каждый увидит успех своих товарищей. Когда вы рассказываете новичкам о блестящих перспективах и высоких доходах — они легко пропускают это мимо ушей. Но успех соседа перенести не так просто. Если

он ничем не лучше тебя — почему же он поднялся, а ты нет? Увидев удачу ближнего, человек становится способен на многое. Чтобы в следующий раз быть среди победителей.

Прогноз продаж на ближайшие месяцы

Зарабатывать деньги нужно каждый месяц. Иначе ваш бизнес не выживет. Можно беспокоиться о будущем. Можно надеяться на светлое будущее. А можно будущее просчитать.

Продажи — процесс, растянутый во времени. В начале месяца у бойцов есть наметки на сделки и даже конкретные договоренности с клиентами. Вы можете прикинуть, сколько заработаете, если эти договоренности будут реализованы. Вы можете делать прогноз на тот срок, на который есть достаточно твердые договоренности о будущих оплатах.

Кроме того, полезно рассчитать, какой объем продаж ежемесячно необходим для достижения рентабельности бизнеса и сколько нужно продать дополнительно, чтобы реализовать планы его развития и роста. Сравните прогноз продаж с необходимым и достаточным уровнем доходов. И вы увидите, насколько удалось уже сейчас обеспечить будущее вашего бизнеса.

Разработка планов продаж на месяц

Прогноз продаж показывает, какие результаты на будущее вы обеспечили себе уже сейчас. План продаж — это цели работы каждого бойца и всей команды в целом. При разработке планов необходимо следовать определенным правилам.

- ♦ План продаж по компании делается исходя из ваших бизнес-планов, а также из долгосрочных планов развития бизнеса. Разумеется, при успешном выполнении плана продаж по компании ваше дело должно быть доходным. Напрягаться, чтобы работать себе в убыток, — мазохизм.
- ♦ Когда определен план продаж по компании, нужно разобраться, выполнение какой части этого плана ложится на отдел продаж. В небольшом бизнесе план по компании и план по отделу продаж — одно и то же. В более крупном, где работают несколько отделов продаж, возможны варианты.
- ♦ Сумма личных планов всех бойцов отдела продаж не равна сумме плана по отделу: первая должна превышать вторую на 20–30 %.

Пример

В отделе работает 5 бойцов, план на отдел — 500 000. Неверно делать личный план каждому бойцу в 100 000. Правильный личный план может быть от 130 000 до 150 000. Ведь вы не можете гарантировать, что каждый боец выполнит личный план продаж. Но вы можете обеспечить при разработке личных планов запас прочности. Цель — чтобы при срыве продаж у нескольких бойцов план по отделу все равно мог исполниться.

- ◆ Личные планы должны быть амбициозными и трудновыполнимыми. Но все же выполнимыми. Определите, какой сильный результат продаж реально можно получить за месяц. При условии, что работа идет интенсивно и успешно, но без авралов. Увеличьте этот сильный результат на 20 %. Именно на столько возможно за счет качественной постановки цели. Это и будет исходный личный план.
- ◆ Личный план не делается исходя из результатов, реально достигнутых в прошлом. Он делается исходя из расчета, какие результаты могут быть, если продажи будут близки к идеальным.
- ◆ Планы продаж — тонкий инструмент. Поставите их слишком низко — сами себя лишите денег. Чрезмерно завысите — бойцы не будут напрягаться, зная, что достичь успеха невозможно. План должен быть таким, чтобы бойцы понимали: это тяжело, но реально. Обоснуйте это. Докажите это. Расскажите, что вы готовы сделать дополнительно, чтобы усилить продажи и чтобы поставленный план стал реальным.
- ◆ Хороший план будет тяжело выполнить. Первый боец, выполнивший сильный план, — это уже победа. Он доказал, что это реально. Все, что нужно, — работать так же, как он.
- ◆ Затем наступает момент, когда многие бойцы выполняют и перевыполняют личный план продаж. На этом этапе проще всего сделать план продаж по отделу и компании, устроив соревнование между лучшими бойцами. Проще, чтобы они перевыполнили план в два раза, чем «подтягивать» личные планы отстающих. Лучшим бойцам нравится такое соревнование. Перевыполнив план, они с учетом дополнительного премирования получают сверхдоходы. И эти выплаты — лучший ориентир для остальных бойцов вашей команды.

- ◆ Когда план легко выполняет большинство бойцов — план устаревает. Он слаб, и его надо менять. Ведь цель всех планов — обеспечить вашим бойцам условия, чтобы они поднялись на новый уровень и действительно показали все, на что способны.
- ◆ Нельзя сразу составить идеальный план. Нельзя угадать, какой план будет наилучшим. Все, что вы можете сделать, — отслеживать, какое воздействие на продажи оказывают установленные планы. И на основе реально полученного опыта ежемесячно вносить необходимые коррективы.
- ◆ Вы заранее знаете, что далеко не все ваши бойцы выполняют личный план продаж. Позаботьтесь заранее, чтобы они в любом случае заработали приемлемые деньги. Конечно, пропорционально результату. Заранее просчитайте, сколько получит боец, выполнивший личный план продаж. Это должна быть сумма, которую вы отдадите с удовольствием. Просчитайте также, сколько получит боец, сделавший небольшие продажи, но не выполнивший план. Это должна быть сумма, которая удержит его в компании. С тем, чтобы потом он выполнил личный план продаж и заработал настоящие деньги. Удержать его поможет также сумма, выплаченная его коллеге за выполненный план. Поэтому и нужно из выдачи зарплаты вашим лучшим бойцам делать шоу. Для их коллег это — зримая картина светлого будущего. Того, как они поднимутся, когда наконец выполнят личный план продаж.
- ◆ Обычно все планы продаж отражаются в приказе об оплате труда менеджеров по продажам. Этот приказ — единственное, чему понастоящему подчиняются ваши менеджеры по продажам. На должностные инструкции им, по большому счету, наплевать. На них, конечно, воздействуете вы сами. Но лишь во время личного общения. А условия оплаты, и только они, действуют на них постоянно. С утра до вечера, в офисе и у клиентов они знают, сколько получают от каждого результата.
- ◆ Поэтому планы продаж отражаются в приказе об оплате. Более того, и выполнение, и невыполнение планов должно быть завязано на финансовые рычаги, то есть влиять на размер выплат по каждой сделке вашего бойца. Только в этом случае планы продаж становятся реальным средством воздействия. Если планы продаж установлены, но доходы бойцов от них не зависят, — это не планы, а фикция.

- ♦ Обычно планы продаж корректируются ежемесячно. Поэтому каждый месяц вы разрабатываете новый приказ об оплате труда, включающий новые планы продаж. Каждый боец должен постоянно иметь при себе копию этого приказа. Выполнение планов продаж отслеживается ежедневно и еженедельно для каждого сотрудника.

Персональные цели и планы работ

Мало знать личный план продаж. Нужно еще иметь возможность его выполнить. А сделать это можно только при серьезном напряжении сил в течение всего месяца. Расслабляться в начале месяца недопустимо. Необходимо с первого рабочего дня выкладываться на 101%.

Поэтому у каждого вашего бойца должен быть личный план работы на месяц. Боец сам разрабатывает для себя план работ в самом начале месяца. Потом согласовывает и утверждает его со своим руководителем продаж. Этот план отвечает на два вопроса.

- ♦ Как выполнить личный план продаж на месяц?

Для ответа на этот вопрос расписывается поэтапный план работ: когда и с какими клиентами общаться, какие товары и услуги предлагать и какие продажи нужно сделать.

- ♦ Что будет с этого самому бойцу?

Какой своей личной цели он достигнет, если выполнит личный план продаж?

Когда есть план работ, каждый день можно отслеживать, что по нему сделано и что получилось. Если работа идет, но запланированных результатов нет — план можно скорректировать. Вы разбираетесь, где в нем произошел сбой, и перерабатываете его, чтобы обеспечить необходимые продажи.

Если плана работ нет — обеспечить выполнение плана продаж может только чудо. А чудесами мы не занимаемся.

Индивидуальные мотивационные беседы с бойцами

Для эффективного управления людьми недостаточно формальных отношений. Мало быть для ваших бойцов руководителем. Необходимо стать их боевым товарищем. Вы должны быть для них не только шефом, но также приятелем или другом. Кроме отношений «начальник — подчиненный», вас должны связывать личная симпатия и приятельские отношения. Искусство в том, что производственные

и личные отношения никогда не должны совмещаться в один момент времени.

Здесь работает тот же принцип, что и в продажах. Если вы интересуетесь человеком, с которым ведете переговоры, он это чувствует. Если клиент вам безразличен — он тоже это чувствует. И понимает, что на него вам плевать. Вы хотите только взять у него деньги. Это воспринимается как личное неуважение, и деньги вам вряд ли удастся получить.

Ваши бойцы тоже не дураки. Если они видят только формальное отношение — понимают, что вам безразличны, что вас интересует только результат, который они могут вам дать. Они видят, что вы их не уважаете. И вряд ли вам удастся получить от них тот результат, который вам нужен.

Поэтому интересуйтесь вашими бойцами. Что они за люди? Что они представляют собой как личности? Как они живут? Чего они хотят? К чему они стремятся? Когда вы это знаете, а боец знает, что вы заинтересованы лично в нем, — результаты будут максимальными.

Необходимо ежемесячно проводить с каждым бойцом особую беседу. Поговорите с ним не как начальник с подчиненным, а как приятель с приятелем. Эта беседа должна проходить с глазу на глаз. Ускользните ненадолго от рабочей текучки. Это можно сделать в обед. Или попить с бойцом кофе — в специально отведенное для этого время или после работы. Заранее планируйте эти встречи каждый месяц, чтобы никого не забыть.

На таких встречах можно понять, какие на самом деле настроения у ваших бойцов, разобраться, что мешает им в продажах. И вместе придумать, чем вы в силах помочь. Вы можете узнать, каковы личные интересы вашего бойца и его цели в жизни. На какой уровень доходов он хотел бы выйти в ближайшие полгода-год. И договориться, какой результат он для этого должен обеспечить компании.

Ниже приводится список вопросов, которые задаются сотруднику на ежегодном развернутом интервью. Многие можно использовать и в ежемесячных «приятельских» беседах.

Интервью с сотрудниками компании (программа развития персонала)

Примерный список вопросов

I. Определение целей и выявление проблем в работе компании.

- ♦ Пожалуйста, расскажите о вашей работе (так, как вы сами ее воспринимаете).

- ◆ Как вы считаете, какие цели у компании, в которой вы работаете?
- ◆ Какие цели стоят перед вами в работе и как они соотносятся с целями компании?
- ◆ Как вы видите дальнейший рост компании?
- ◆ Каковы, с вашей точки зрения, наиболее существенные проблемы в работе компании?
- ◆ Как, по-вашему, можно улучшить работу компании?

II. Работа и коллектив.

- ◆ Чего вы ожидаете от работы лично для себя?
- ◆ Что вам больше всего нравится в работе?
- ◆ Каковы наиболее существенные проблемы в вашей работе? Что вас не устраивает?
- ◆ Из-за чего, по вашему мнению, чаще всего происходят конфликты на работе?
- ◆ Каковы, с вашей точки зрения, отношения между сотрудниками компании (внутри вашего отдела и между сотрудниками разных отделов)?
- ◆ Какова роль руководителя вашего отдела в работе отдела и компании?
- ◆ Что изменится в работе вашего отдела при отсутствии руководителя?

III. Образование и развитие.

- ◆ Какое у вас образование?
- ◆ В каких программах повышения квалификации вы участвовали?
- ◆ Планируете ли вы повышать свою квалификацию? В каких направлениях?
- ◆ Как вы относитесь к самоконтролю и управлению временем?
- ◆ Хотели бы вы участвовать в принятии решений в компании?

IV. Интересы, увлечения и планирование доходов.

- ◆ Что вас интересует в жизни (кроме работы)? Какие у вас увлечения (хобби)?
- ◆ Какими достижениями вы гордитесь?
- ◆ Какие у вас были поражения и чему они вас научили?
- ◆ Каковы ваши сильные и слабые стороны?
- ◆ Сколько (примерно) ежемесячно вы тратите на жизнь (по минимуму и в среднем)?

- ◆ Хотите ли вы зарабатывать больше, чем зарабатываете сейчас? Если да, задаются следующие вопросы.
 - На какой уровень доходов вы хотели бы выйти и за какое время?
 - На достижение какой цели (или, возможно, реализацию мечты) вы хотели бы направить ваш дополнительный доход?
 - Как вы планируете увеличить результаты своей работы для компании?

V. Какой вы видите свою жизнь в ближайшие 3 года?

Спецмероприятия по укреплению команды

После напряженной работы самое время хорошо отдохнуть. Ничто так не укрепляет чувство локтя, как совместный отдых вашей команды. Это могут быть командные виды спорта, тренажерные залы, бассейны... Но самое традиционное и эффективное мероприятие для укрепления команды — это корпоративная пьянка.

По поводу корпоративных праздников написано немало хороших статей. Не будем повторяться. Отмечу несколько основных пунктов.

- ◆ Корпоративные пьянки, как и любое управленческое мероприятие, проводятся регулярно. Период между ними — от недели до 2 месяцев. Мероприятия планируются в одно и то же время — например, в пятницу после работы.
- ◆ Мероприятия должны быть по плану. Вопрос с местом решается заранее. Также заранее предупреждаются участники.
- ◆ Решение о совместном отдыхе должны принимать сами бойцы. Это — их команда и поэтому их решение. Коллектив определяет время, место, программу и бюджет мероприятия. Деньги скидывают сами сотрудники. Это подчеркивает, что они сами приняли решение о совместном отдыхе со своей командой. Компания может профинансировать мероприятие частично, но не целиком.
- ◆ Ваша цель — укрепить команду, а не, извините, нажраться. Спиртных напитков не должно быть слишком много. Все должны разойтись навеселе, не больше. Заранее выберите ответственного. Кого-нибудь опытного и авторитетного. Он будет договариваться о месте и в конце проверять счет. Он же отвечает за то, чтобы вовремя отправить домой того, кто слишком увлечется алкоголем. «Кто предупрежден — тот вооружен». Ответственный за мероприятие *не пьет*.

- ♦ Выпивайте со своими бойцами. Но много не пейте и как следует закусывайте. Ваша задача — не привлекая к себе излишнего внимания, внимательно слушать. Алкоголь развязывает языки. Вы можете обнаружить нелояльного сотрудника, потихоньку подрывающего команду изнутри. Или присмотреть кандидата на следующее выдвижение.
- ♦ Будьте с командой во всех мероприятиях — будь то боулинг или танцы. Вам не нужно быть лучшим. Вам нужно быть вместе с ними. «В радости и в горести, пока смерть не разлучит вас».

Есть руководители, которые боятся участия в таких мероприятиях. Они опасаются, что могут уронить свою репутацию руководителя. Правда в том, что они не понимают природы власти. Власть — это то, что вы берете по праву. Какой вы человек — такую власть вы возьмете. Если вы не уверены в том, что заслуживаете власти, — скорее всего, вы ее не заслуживаете.

Ничего не бойтесь. Живите. Будьте таким, какой вы есть. Ваша смелость — то, что больше всего ценят и уважают ваши бойцы. Это — истинная основа вашего авторитета.

Глава 7. Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж

Для подробного описания всех технологий, стандартов и документов, необходимых для продаж, нужна еще одна книга, побольше этой. Поэтому обо всех основных документах я расскажу вкратце. Подробнее остановлюсь на тех, которые используются в текущем документообороте менеджера по продажам. Потом приведу список документов для наших партнеров и заказчиков, которым «Капитал-Консалтинг» строит системы продаж. После чего мы поговорим о разработке приказа об оплате труда. Именно этот приказ — самый важный документ в управлении отделом продаж.

Поиск и привлечение клиентов

- ♦ **Общая технология (алгоритм) поиска и привлечения клиентов.** Подробное описание, как и каких клиентов привлекать, где их искать, какие товары и услуги им предлагать, а также как в целом ведутся продажи в вашей компании. Разрабатывается на продвинутых стадиях развития отдела продаж (4–6 этапы, см. главу 10). Может занимать от 2–3 до нескольких десятков страниц.
- ♦ **Поэтапная технология подготовки и обучения сотрудников.** Пошаговая инструкция — как и чему обучать молодых бойцов, принятых на работу в команду. Содержит список технологий, стандартов и книг, упорядоченных по этапам обучения. Также появляется на продвинутых стадиях развития отделов продаж.
- ♦ **Рекламные коммерческие предложения.** Анонсы наиболее привлекательных товаров и услуг вашей компании. Используются при массовых рассылках по факсу/e-mail (адресные — *не спам*)/по почте/с курьерами. Не содержат цен. Кроме случая, когда цена — явное конкурентное преимущество. Цели:
 - предоставить клиенту начальную информацию о ваших предложениях;

- заинтересовать клиента настолько, чтобы он сам вам позвонил: обычно можно ожидать 1–3 % звонков клиентов от общего количества разосланных предложений;
- использовать отосланные коммерческие предложения при последующей прозвонке: она делается через 1–2 дня после рассылки. Предложения используются как предлог для выхода на сотрудника компании-клиента, курирующего нужные вопросы: обычно именно ему передадут ваше предложение, пришедшее по факсу.

Разрабатываются и совершенствуются постепенно по ходу коммерческой работы.

- ♦ **Технология первого («холодного») исходящего звонка клиенту.** Схема звонка:

- выход на ключевого сотрудника компании-клиента;
- установление контакта;
- экспресс-выявление потребностей;
- достижение заинтересованности;
- назначение встречи.

Необходима с самого начала коммерческой работы. Вам потребуется тренинг для обучения молодых бойцов, чтобы они правильно использовали эту технологию.

- ♦ **Анкеты, заполняемые при встрече с клиентом.** Используются для четкого и эффективного выявления потребностей, а также для предварительного выявления конкретных интересов клиента. Необходимы с самого начала коммерческой работы. Тренинг для обучения молодых бойцов этой технологии еще более необходим.
- ♦ **Стандарт разговора по телефону при входящем звонке клиента.** Самый простой вариант:

«Добрый <день/утро/вечер>! <Название компании>, <имя принимающего звонок>».

Пример: «Добрый день! Компания «ЗапСибПром», Юлия».

Распечатайте этот стандарт крупными буквами и положите рядом с каждым телефоном, на который приходят входящие звонки. Исполнение стандарта проверяется просто. Периодически звоните на городские телефоны вашей компании. И слушайте, что ответят.

- ♦ **Сводное коммерческое предложение.** Анонс пакета предлагаемых товаров и услуг. Используется при личной встрече, отсылается по факсу/e-mail/с курьером (по согласованию с клиентом). Идеальный размер — одна страница А4. Не содержит цен. Цели:

- повысить заинтересованность клиента в сотрудничестве с компанией;
- определить, что из предложенного пакета товаров и услуг в большей степени может интересовать клиента.

Постепенно разрабатывается и совершенствуется по ходу коммерческой работы.

- ♦ **Стандарт презентации.** Презентация компании (универсальный стандарт), типовые аргументы по основным товарам и услугам. Появляется на продвинутых стадиях развития системы продаж. Удобно разрабатывать этот стандарт во время внутрикорпоративных тренингов.
- ♦ **Стандарт отстройки от конкурентов.** Вместе с вами на рынке работают конкурирующие компании. Каждая из них в чем-то хуже и в чем-то лучше вашей компании. Важно то, что вы должны постоянно анализировать конкурентную ситуацию. В результате по каждому конкуренту определяется, в чем ваша позиция сильнее, в чем слабее. И что вы можете предложить клиенту, работающему с данным конкурентом, чтобы клиент заинтересовался сотрудничеством с вами. Эта информация и отражается в стандарте. В нем также отражается информация по услугам, прайс-листам и коммерческим предложениям конкурентов. Сведения собираются в процессе коммерческой работы, в том числе в результате столкновений с конкурентами.
- ♦ **Развернутые коммерческие предложения по ключевым товарам и услугам.** На каждый товар или услугу делается свое предложение. В противоположность сводному коммерческому предложению, представляющему компанию в целом. Используются при личной встрече или отсылаются по факсу/e-mail/с курьером (по согласованию с клиентом). Не содержат цен (за исключением случая, когда цена — явное конкурентное преимущество). Цель — создать у клиента заинтересованность в данных товарах и услугах. Постепенно разрабатываются и совершенствуются по ходу коммерческой работы.

♦ **Прайс-листы на товары и услуги компании.** То, что вы показываете клиенту, когда доходит дело до обсуждения цены. Многие менеджеры по продажам до сих пор делают ошибку, отправляя свои прайс-листы клиенту для начального знакомства. Логика, по-видимому, такая: «Клиент уже хочет мне заплатить, только не знает сколько. Я ему пришлю прайс, и он тут же заплатит». Придите в себя! Пока клиент не хочет купить то, что вы предлагаете, любая названная цена будет для него чрезмерной. Прайс-листы должны быть готовы перед запуском отдела продаж.

♦ **Индивидуальные коммерческие предложения.** Включают в себя перечень предложений с условиями и ценами. Составляются после выявления потребностей клиента и, возможно, после согласования пакета предложений. Используются при личной встрече, отсылаются по факсу/e-mail/с курьером (по согласованию с клиентом). Цели:

- зафиксировать выявленные потребности клиента;
- представить на его рассмотрение обоснованный перечень предложений;
- дать клиенту возможность выбрать из представленного списка наиболее интересующие его товары и услуги, прийти с ним к соглашению.

Типовая форма разрабатывается по результатам первых встреч с перспективными клиентами.

♦ **Стандарт работы с возражениями.** Часто встречающиеся возражения клиентов и типовые ответы на них. Появляется на продвинутых стадиях развития системы продаж. Удобно разрабатывать этот стандарт во время внутрикорпоративных тренингов.

♦ **Договоры с клиентами, счета, счета-фактуры, акты выполненных работ и т. д.** Типовые формы должны быть подготовлены перед запуском отдела продаж. Или в крайнем случае в первые дни его работы.

♦ **Технология стабилизации клиентов, или Как удержать клиентов и превратить покупателей в приверженцев.** Ваши бойцы должны регулярно встречаться для этих целей с каждым клиентом. Основа технологии — VIP-анкета. Она используется для опросов клиентов, уже работающих с вашей компанией, и получения обратной связи. VIP-анкеты должны заполняться с каждым

клиентом минимум раз в год. К ключевым клиентам нужно навещать чаще — раз в квартал или раз в месяц. Цели VIP-программы:

- укрепить личные отношения с клиентами;
- получить от клиентов обратную связь — информацию о проблемах в работе и предложения по развитию сотрудничества;
- повысить качество работы компании благодаря ликвидации выявленных проблем;
- развивать деятельность компании с помощью полученных предложений;
- делать дополнительные продажи имеющимся клиентам;
- получить от имеющихся клиентов отзывы о сотрудничестве с вами; ваши бойцы смогут использовать эти отзывы в коммерческой работе;
- получить от имеющихся клиентов контакты новых потенциальных клиентов.

Внутренние документы компании

♦ **Планы продаж.** Составляются по компании и по коммерческому отделу (отделу продаж). Рекомендуется планировать сразу на три периода — на месяц, квартал и год и в трех вариантах — *min*, *норма*, *max*. Первые планы продаж делаются в момент запуска отдела продаж.

Цель работы системы продаж — стабильное выполнение плана продаж и увеличение продаж в соответствии с утвержденным годовым планом. Нет планов — нет системы продаж!

♦ **Внутренние прайс-листы на товары и услуги компании.** В них описывается, какие скидки и в каких случаях ваши бойцы могут давать клиентам, какие дополнительные условия могут предлагать. Также указываются условия поставки и другие специальные условия продажи. Называются «внутренними» потому, что ни при каких обстоятельствах не должны попадать на глаза клиенту. Делаются одновременно с обычными прайс-листами. Если ваши бойцы не могут давать скидок и специальных условий нет — внутренний прайс-лист не нужен.

♦ **Система мотивации и оплаты труда менеджеров по продажам.** Самый важный документ для управления вашими бойцами. В большинстве компаний менеджеры по продажам находятся на особом положении. Свободный график работы и нахождение вне офиса большую часть дня — неотъемлемая часть их профессии. Поэтому они не обращают внимания на должностные инструкции. Они могут подчиняться вашему личному воздействию — но только когда вы рядом. А значит, редко. Единственное, чему они подчиняются, — это приказу об оплате труда. На них он влияет каждый день, каждый час, с утра и до вечера. При этом им не важны сообщения, которые вы намеревались отразить в приказе, когда его писали. Им важно, что написано в нем на самом деле. То есть как считается зарплата. Часто бывает, что в приказе записано прямо противоположное тому, чего хотели руководители, которые его разработали.

Вот несколько вопросов, которые позволяют проверить, есть ли в вашей компании система продаж.

- Есть ли у вас приказ по оплате труда, в котором выплаты бойцам завязаны на результаты их продаж?
- Установлен ли личный план продаж для каждого бойца? Зависит ли размер выплат бойцу с каждого контракта (ставка процента) от выполнения или невыполнения бойцом личного плана продаж?
- Установлен ли план продаж по отделу/компаниии? Зависит ли размер выплат бойцу с каждого контракта (ставка процента) от выполнения или невыполнения плана продаж по отделу/компаниии?

Если вы ответили «Нет» на какой-то из этих вопросов — вы не влияете на объем продаж бойцов и не можете гарантировать, что необходимый уровень продаж будет достигнут. А значит, системы продаж у вас нет.

Приказ по оплате труда разрабатывается при запуске отдела продаж. После чего постоянно корректируется. Например, при изменении планов продаж. Или ваши бойцы находят в приказе очередную дыру. И ее нужно закрыть. Нельзя разработать и навсегда утвердить совершенный приказ об оплате труда. Это живой, развивающийся организм. Как и ваша система продаж.

♦ **Описания вакансии менеджера по продажам.** Делается в полном и сокращенном виде. Короткий текст используется для объявления о вакансии. В полном варианте вакансия описывается развернуто:

- анонс вашей компании;
- что за работа предлагается, в чем ее специфика;
- кто ваши клиенты и как нужно вести с ними переговоры;
- какие товары и услуги предлагает ваша компания и зачем они нужны клиенту;
- какие у вас пожелания и требования к тем, кто хочет устроиться к вам на работу;
- что привлекательного в этой работе для ваших сотрудников;
- что эта работа может дать самому сотруднику;
- что нужно сделать, чтобы попасть на работу в вашу компанию.

Полный вариант вакансии вы будете отдавать для изучения тем, кто придет к вам на конкурс. В первый раз оба варианта делаются за месяц до запуска отдела продаж.

♦ **Регламент и стандарт работы отдела продаж.** В процессе развития отдела формируются стандарты и правила работы сотрудников. В определенный момент появляется необходимость зафиксировать их на бумаге. Обычно это происходит на продвинутых стадиях развития отдела продаж.

♦ **Личные планы менеджеров по продажам.** Планы работ ваших бойцов на следующий месяц. Они самостоятельно разрабатывают план действий: как в ближайшем месяце планируют выполнить личный план продаж и что им необходимо для этого предпринять. Разрабатываются в начале каждого месяца. Обсуждаются и утверждаются с непосредственным руководителем продаж. Такие планы начинают использоваться на продвинутых стадиях развития отделов продаж.

♦ **Личные рабочие журналы менеджеров по продажам.** Список клиентов, с которыми работает боец. Заполняется по установленной форме. Содержит всю контактную информацию клиентов и описание сделанных им предложений. Также содержит информацию о том, когда и какое следующее действие необходимо предпринять с данным клиентом. Использование рабочих журналов начинается в 1–3 неделю работы отдела продаж.

- ♦ **Прогнозы продаж на 3 ближайших месяца.** Информация о наметках по сделкам на ближайшие 3 месяца. Личные прогнозы продаж ведутся каждым бойцом и сдаются руководству еженедельно.

На основе личных прогнозов продаж составляются сводные прогнозы по отделам и по компании. Интересно отслеживать прогнозы продаж в динамике — что изменилось за последнюю неделю. Также полезно сравнивать прогнозы с планами продаж. Именно благодаря прогнозам можно гарантировать доходы компании на ближайшие несколько месяцев. Вы можете приступать к прогнозам, как только появятся первые продажи.

- ♦ **Сводная база клиентов в электронном виде (Excel, CRM-система).** Необходима для контроля за базой клиентов. Дублирует контакты клиентов из рабочих журналов. Закрепляет клиентов за бойцами, ведущими с ними переговоры. Используется, чтобы предотвратить пересечения на клиентах. То есть ситуацию, когда один боец начинает работать с клиентом, с которым уже работает другой, что приводит к потере репутации компании и к снижению объемов продаж. Сводная база клиентов начинает использоваться в первые недели работы отделов продаж.

- ♦ **Статистика входящего потока клиентов.** Реклама не может обеспечить вам продажи — только обращения клиентов. Если вы не анализируете эффективность рекламы — значит, вы тратите деньги на рекламу зря. Формы «Статистики обращений» кладутся рядом с каждым телефоном, по которым могут поступать входящие звонки клиентов. Необходимо проинструктировать сотрудников, как заполнять эти формы. И постоянно контролировать, что статистика обращений действительно заполняется. С формой должны работать не только бойцы отдела продаж, но и все другие сотрудники компании, принимающие звонки клиентов.

Еженедельно все формы заменяются на новые. По заполненным готовится сводная статистика анализа эффективности рекламы. Результаты докладываются на еженедельных совещаниях. Анализ эффективности рекламы должен вестись с момента запуска рекламы и PR вашей компании.

- ♦ **Статистика коммерческой работы с клиентами.** Форма используется с момента начала работы отдела продаж (саму форму см. выше).

- ♦ **Отчет по результатам работы отдела продаж.** Сводный отчет по финансовым результатам работы ваших бойцов. Обычно делается в Excel. Содержит расчет вознаграждения, заработанного бойцами от сделанных ими продаж. С его помощью контролируются результаты работы сотрудников и начисляется заработная плата. Информация отчета выверяется еженедельно, перед отчетно-плановым совещанием отдела продаж. Именно по этому отчету делается доклад: кто сегодня передовик производства и сколько он уже заработал. Отчет используется с самого начала работы отдела продаж.

Приложение. Перечень документов, передаваемых заказчику в рамках консалтинга по построению системы продаж

Документы по построению системы продаж

- ♦ Стандарт «Анкета выявления потребностей клиента». Стандартный вариант анкеты клиента, заполняемой менеджерами на первой встрече. Определяет схему, по которой строится разговор с клиентом, позволяет зафиксировать ключевые данные о нем. В некоторых случаях обеспечивает быструю продажу по инициативе клиента.
- ♦ Стандарт «Продажи в салоне и торговом зале». Основные правила входа в контакт с потенциальным клиентом при салонных продажах.
- ♦ Стандарт «Технология первого звонка». Типовая схема разговора при звонке в незнакомую организацию потенциального заказчика. Цели — выйти на ключевое лицо, познакомиться, заинтересовать, назначить встречу. Эффективное время — 2–5 минут на каждый звонок с назначением встречи ключевому лицу.
- ♦ Статья «26 идей для продаж по телефону». Идеи, которые помогут сделать ваши продажи по телефону более эффективными.
- ♦ График занятости экспертов. Наглядное, почасовое отображение занятости эксперта на неделю. Используется при выстраивании «экспертных» продаж и для «дожимов» сделок молодых бойцов.
- ♦ Статья «Как построить систему контроля в компании». Информация о понятии, целях и задачах контроля над предприятием. Отображает также некоторые варианты этого контроля.
- ♦ Расширенная статья «Задачи отдела прямых продаж». Статья, отображающая поэтапную технологию организации прямых продаж. Регламентирует работу отдела продаж и деятельность его начальника.
- ♦ Расширенная статья «Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж». Статья, посвященная основным документам, используемым в продажах.
- ♦ Расширенная статья «Подготовка бойцов». Глава из книги, позволяющая избежать «подводных камней» на пути подготовки

молодых бойцов и помочь им преодолеть психологические кризисы.

- ♦ Расширенная статья «Правила боя: этапы активных продаж». Глава из книги. Подробное описание того, как ведется работа в отделе — этап за этапом.
- ♦ Расширенная статья «Создание боевой команды с нуля». Глава из книги. Основные правила создания отдела продаж и этапы, по которым развивается отдел.
- ♦ Расширенная статья «Управление боевой командой продаж». Глава из книги. Определяет структуру отдела продаж. Описывает ключевые принципы, по которым строится управление им.
- ♦ Реестр технического отдела (журнал контроля заданий). Документ, который эффективно выстраивает взаимодействие коммерческого отдела компании и ее производственных подразделений.
- ♦ Реестр технического отдела (форма заявки). Документ, аналогичный предыдущему. Отдельная форма заявки особенно полезна при проведении сложных и многоэтапных работ для клиентов.
- ♦ Статья «Где найти тех, кто найдет клиентов». Статья, объективно оценивающая ситуацию на рынке труда и предлагающая вариант, как получить высокопрофессионального менеджера по продажам.
- ♦ Статья «Разработка коммерческих предложений». Основные правила составления коммерческих предложений.
- ♦ Статья «Один день из жизни сейлза». Рассказ о тяжелой доле менеджера по продажам в юмористическом изложении.
- ♦ Статья «Переговоры о цене». Материал по книге Н. Рысева. Правила проведения переговоров.
- ♦ Статья «Почему продажи не идут». Глава из книги. Типовые ошибки при построении системы продаж.
- ♦ Статья «Разбор полетов». Критерии, диагностирующие работу сотрудников салона.
- ♦ Форма «База данных». Образец формы базы клиентов. Позволяет сохранять и использовать полную информацию о клиентской базе компании.
- ♦ Форма «Дело Клиента». Образец, как заполнять карточку реkvизитов клиента. Отслеживает также историю работы с клиентом.

- ♦ **Форма «Протокол совещания».** Образец протокола совещания. Позволяет организовать регулярное оперативное управление подразделениями компании, а также сквозной контроль поставленных задач.
- ♦ **Форма «Прогноз продаж».** Форма прогноза продаж. Позволяет прогнозировать будущий доход от маловероятного к вероятному на 3 месяца вперед.
- ♦ **Форма «Рабочий журнал».** Форма рабочего журнала менеджера по продажам. Позволяет отслеживать все контакты с клиентами и прогнозировать дальнейшие действия. Используется для самоорганизации работы менеджера.
- ♦ **Форма «Статистика коммерческой работы».** Документ, позволяющий руководителям отследить динамику работы каждого сотрудника. Заполняется ежедневно менеджерами по продажам.

Документы по кадрам

- ♦ **Анкета обратной связи с сотрудниками.** Форма, которая выявляет соответствие сотрудника и степени его профессиональной ориентированности в текущих делах долгосрочным планам компании.
- ♦ **Проект программы мотивации персонала.** Документ, который выстраивает эффективную систему мотивации, способствующую увеличению производительности труда.
- ♦ **Программа адаптации сотрудников.** Система, которая помогает новым сотрудникам пошагово освоить специфику работы и овладеть профессиональными знаниями и навыками.
- ♦ **Расширенная статья «Подготовка бойцов».** Глава из книги, позволяющая избежать «подводных камней» на пути подготовки молодых бойцов и помочь им преодолеть психологические кризисы.
- ♦ **Список вопросов для интервью с сотрудниками.** Программа, выявляющая степень лояльности сотрудника, его роль в компании, чтобы найти дальнейшие пути его развития.

Документы по конкурсу

- ♦ **Анкета «Досье соискателя».** Форма, которая рассказывает в общем о сотруднике, в том числе и о его опыте на рынке труда. Позволяет вскрыть некоторые неочевидные особенности сотрудни-

- ка. Эффективно используется для встречной проверки и более глубокого вскрытия специфики в сочетании с анкетой «Выявление потребностей» и «Тестом Белбина».
- ♦ **Анкета «Выявление потребностей».** Форма, определяющая степень удовлетворенности у сотрудника 5 видов потребностей: материальных, в безопасности, социальных, в признании, потребности в самовыражении и саморазвитии.
- ♦ **Анкета «Тест Белбина».** Форма, выявляющая предпочтительные роли сотрудника в команде.
- ♦ **Анкета «Тест менеджера по продажам».** Форма, выявляющая профессионализм и компетентность сотрудника в сфере продаж. Раскрывает также потенциал у соискателей без опыта продаж.
- ♦ **Макет вакансии.** Образец блока вакансии, размещаемого в газетах, — один из вариантов вакансии, который обеспечивает максимальный приток нужных людей с рынка труда.
- ♦ **Расширенная статья «Отбор бойцов».** Глава из книги. Авторская технология проведения конкурса по приему на работу. Цель конкурса — получить с рынка труда лучших бойцов, которых он вообще может предоставить в данное время.
- ♦ **Речевые модули приглашения на конкурс, мягкий вариант.** Стандарты, создающие позитивный психологический настрой у соискателя, что мотивирует его прийти на конкурс.
- ♦ **Речевые модули приглашения на конкурс, жесткий вариант.** Стандарты, провоцирующие у соискателя желание доказать свою компетентность в глазах работодателя, что также мотивирует соискателя прийти на конкурс.
- ♦ **Список вопросов, задаваемых на конкурсе.** Система, позволяющая сориентироваться в планах соискателя на основе его предыдущего опыта работы. Выявляет также его коммуникативные навыки.
- ♦ **Текст вакансии менеджеров по продажам.** Образец, разработанный по специальной технологии. Обеспечивает привлечение внимания потенциально перспективных работников.
- ♦ **Текст вакансии руководителей.** Аналогично.
- ♦ **Технология конкурсного отбора.** Система, обеспечивающая эффективную подготовку и успешное проведение конкурса.
- ♦ **Форма-список приглашенных на конкурс.** Таблица, позволяющая отслеживать динамику проведения конкурса.

Документы по рекламе и PR

- ◆ **Задачи рекламы и PR.** Реальный перечень задач, которые решаются средствами рекламы и PR. Почти вся реклама в России не может эффективно решить ни одну из них, а значит, представляет из себя деньги, выброшенные на ветер.
- ◆ **Технология написания коммерческих предложений.** Пошаговая технология, которая позволяет сделать каждое текстовое рекламное и коммерческое предложение максимально эффективным. Используется для разработки коммерческих предложений, рекламных текстов, статей и официальных писем коммерческой направленности.
- ◆ **Форма «Статистика контроля эффективности рекламы».** Необходима для эффективного управления рекламой. Позволяет оценить, какие из рекламных сообщений обеспечили обращения потенциальных клиентов, сколько было обращений в соотношении к затраченным средствам, какие из них привели к продажам. Без этой системы результативная реклама и эффективное использование рекламного бюджета невозможны.

Документы по системе оплаты труда

- ◆ **Преимущества сдельной системы оплаты труда.** Практический анализ, в чем именно заключается эффективность сдельной оплаты.
- ◆ **Приказ об оплате труда менеджеров по продажам.** Шаблон приказа, который используется в наших бизнесах и бизнесах наших партнеров. Результат семилетнего естественного отбора. Включает в себя опыт нескольких сотен различных компаний.
- ◆ **Технология разработки сдельной системы оплаты труда.** Практическая пошаговая технология. Может использоваться для разработки системы сдельной оплаты труда любых сотрудников и подразделений компании.
- ◆ **«Диалоги о заработной плате».** Объемные материалы, проясняющие идеологические основы и практическое применение различных систем оплаты труда.
- ◆ **Материалы по сложным системам оплаты труда.** Примеры практических решений сложных и нетривиальных задач при разработке систем оплаты труда.

Документы по сотрудничеству с «Капитал-Консалтинг»

- ◆ **Приложение 3.** Перечень документов консалтинга — данный документ.
- ◆ **Регламент работ.** Основные требования к взаимодействию сторон по выстраиванию системы продаж у заказчика совместными усилиями с исполнителем.
- ◆ **Форма № 1. Протокол проведенных работ.** Документ, позволяющий оценить любые работы, проведенные с заказчиком. Используется для объективного контроля качества проводимых работ.
- ◆ **Форма № 2. Акт приемки-передачи.** Документ, фиксирующий передачу разработанных стандартов и технологий.

Материалы по стандартизации

Статьи:

- ◆ «14 принципов Деминга в России»;
- ◆ «Система индикаторов»;
- ◆ «У истоков. Исикава»;
- ◆ «Фирменные стандарты»;
- ◆ «Функциональный анализ».

Итого: 61 документ.

Глава 8. Приказ по оплате труда менеджеров по продажам

Приказ по оплате труда менеджеров по продажам — это руководящая и направляющая сила нашей эпохи.

Единственный эффективный способ получить от бойцов максимум отдачи — сделать так, чтобы интересы компании были их личными интересами. Вы можете заставлять их трудиться с утра до вечера. Но из-под палки люди никогда не будут работать даже в полсилы. Только ради того, что нужно и интересно лично им, они будут выкладываться по-настоящему.

Проблема в том, что у ваших бойцов — свои личные интересы. Изначально они никак не связаны с интересами компании. Как же сделать, чтобы бойцы выкладывались для компании так же, как для себя? Нужно, чтобы их личные интересы и интересы дела были единым целым. Для этого и нужна эффективная система оплаты.

Традиционная система оплаты труда менеджера по продажам

В большинстве компаний систему оплаты труда менеджеров по продажам трудно назвать эффективной. Во многих случаях она построена так, что в результате бизнесу наносится прямой ущерб. Вины менеджеров по продажам здесь нет. Они делают в точности то, к чему *на самом деле* призывает их система оплаты труда. Ответственность лежит на руководителях, ее разработавших. Впрочем, они не планировали наносить ущерб собственному делу. Просто при разработке системы оплаты они не смогли оценить истинные последствия выбранной схемы мотивации. И получившаяся система оплаты стимулирует вовсе не то, что предполагалось ее авторами.

Рассмотрим ситуацию на примере. Компания «ОптСтройСервис», Москва (название изменено), занимается оптовой торговлей стройматериалами. При разработке системы оплаты были заложены следующие исходные данные:

- ♦ оборот (деньги, реально пришедшие от продаж), планируемый на каждого бойца (менеджера по продажам): 3 млн рублей в месяц;
- ♦ затраты (себестоимость товара + затраты на доставку) составляют 91 % от цены по прайс-листу; ожидается, что 9 % оборота — реальная наценка, то есть чистый доход компании;
- ♦ принято решение, что при выполнении плана продаж в 3 млн рублей бойцу следует заплатить 45 тыс. рублей в месяц;
- ♦ решено платить полностью сдельную зарплату — процент от оборота (принесенных денег);
- ♦ расчет ставки процента: $45\ 000 : 3\ 000\ 000 = 1,5\ %$;
- ♦ при обороте 3 млн чистый доход компании от продаж каждого бойца составит $3\ 000\ 000 \cdot 9\ % = 270\ 000$;
- ♦ в отделе продаж 6 бойцов, планируемый оборот: $3\ 000\ 000 \cdot 6 = 18\ 000\ 000$ ежемесячно;
- ♦ планируемый доход: $18\ 000\ 000 \cdot 9\ % = 1\ 620\ 000$ в месяц.

Немного (особенно для Москвы), но на скромную жизнь хватит. А там — разовьем бизнес, заработаем больше! Стратегическая цель — достичь годового оборота в 20 млн долларов, а потом — в 50 млн.

Проверка для вас: пока не читайте дальше. Подумайте пару минут, какие ошибки закрались в исходный расчет, к каким последствиям для компании это приведет. Перечислите эти ошибки на листочке бумаги. Теперь продолжайте читать. Посмотрим, насколько ваш анализ ситуации совпадет с моим.

- ♦ Принята система оплаты — 1,5 % от принесенных денег, личный план продаж — 3 млн в месяц.
- ♦ На развитие бизнеса взят кредит.
- ♦ Работа идет, обороты растут. В отделе продаж есть свои передовики, перевыполняющие личный план. Правда, бойцы говорят, что ситуация на рынке тяжелая. Конкуренты насаждают. Многим клиентам приходится давать серьезные скидки.
- ♦ Наконец наступает момент, когда компания выходит на запланированные 18 млн ежемесячно. Обороты идут, работа с клиентами

кипит. Только кредит почему-то гасить нечем. Создается впечатление, что денег совершенно не хватает. Кажется, что в некоторые месяцы компания работает в убыток.

Но ведь даже с учетом скидок компания должна каждый месяц зарабатывать достаточно серьезные деньги! Куда же девается прибыль?

Рассмотрим ситуацию подробнее.

- ◆ Оборот — 18 млн, которые ежемесячно приносят в компанию бойцы отдела продаж.
- ◆ Из 6 бойцов 2 — передовики производства. Еще 2 — середнячки и 2 — отстающие.
- ◆ Боец-рекордсмен в одиночку приносит 7 млн в месяц. Правда, крупные клиенты, с которыми он работает, требуют серьезных скидок. Средняя скидка по контрактам составляет 7 % от прайс-листа. Зарплата этого бойца — $7\,000\,000 \cdot 1,5\% = 105\,000$ в месяц.
- ◆ Второй передовик приносит 5 млн в месяц. Его клиенты чуть меньше, и скидки он дает меньше — в среднем 6 % от прайс-листа. Его зарплата составляет $5\,000\,000 \cdot 1,5\% = 75\,000$ в месяц.
- ◆ Двое середнячков приносят по 2 млн в месяц. Средняя скидка, которую получают их клиенты, — 2 % от прайс-листа. Каждый зарабатывает $2\,000\,000 \cdot 1,5\% = 30\,000$ в месяц.
- ◆ Двое отстающих приносят по 1 млн в месяц. Со средней скидкой 2 % от прайс-листа. Каждый зарабатывает $1\,000\,000 \cdot 1,5\% = 15\,000$ в месяц.

Теперь попросим руководителей компании точнее посчитать затраты. Выяснится следующее.

- ◆ Зарплата бойцов — 1,5 % оборота — не была учтена в затратах.
- ◆ Часть затрат компании не связана с объемом продаж. Это фиксированные затраты — аренды, оклады и многое другое. В правильном финансовом анализе положено сначала посчитать маржинальную прибыль — оборот за вычетом затрат, зависящих от оборота. Потом из маржинальной прибыли вычитаются фиксированные затраты, и получается чистая прибыль. Проблема в том, что деньги на выплату фиксированных затрат требуются в любом случае. Причем каждый месяц. Откуда могут взяться эти деньги? Только из денег, заработанных от продаж. То есть из оборота.

Поэтому необходимо рассчитать, сколько в среднем процентов от оборота отнимают фиксированные затраты и прочие затраты, напрямую

не связанные с оборотом. В нашем случае эти затраты составляют 1–2,5 %, в среднем 1,5 %. Колебания зависят от сезона и других факторов. Прибавляем «забытые» 1,5 % вознаграждения бойцов. Получаем дополнительные накладные расходы в размере 2,5–4 %, в среднем 3 % от оборота.

Теперь нужно определить «уровень ватерлинии» — уровень реальных затрат в процентах от цен по прайс-листу. При продажах по ценам выше этого уровня компания зарабатывает деньги. При продажах по ценам ниже этого уровня *выглядит* так, что компания зарабатывает. На самом деле компания *теряет* деньги пропорционально объему платежей клиента. Дело в том, что с учетом полных затрат на исполнение заказа вы берете с клиента меньше, чем платите сами. Можно сказать, что вы приплачиваете клиенту из своего кармана за удовольствие работать с вами. Причем чем больше клиент платит вам — тем больше он на вас зарабатывает. Неудивительно, что клиенты любят таких поставщиков, как вы. Всем сердцем и особенно — всем кошельком.

Анекдот в тему

Торгует мужик на базаре рублями по 90 копеек. Очередь стоит, вокруг толпа. Торговля идет бойко. Подходит к мужику приятель: «Ну, как идет бизнес?» Мужик: «Знаешь, прибыль я еще не считал. Но оборот колоссальный!»



В нашем случае «уровень ватерлинии» составляет (от цен по прайс-листу):

- ♦ в лучшем случае — $91\% + 2,5\% = 93,5\%$;
- ♦ в среднем случае — $91\% + 3,0\% = 94,0\%$;
- ♦ в худшем случае — $91\% + 4,0\% = 95,0\%$.

Теперь посчитаем, сколько на самом деле зарабатывает компания.

Считать доход в процентах от общего оборота в нашем случае в корне неверно. Необходимо привести оборот по различным контрактам к «уровню ватерлинии». Разница между поступлениями от клиентов и «уровнем ватерлинии» покажет реальный доход или убыток.

Возьмем средний уровень — 94%. Посмотрим, сколько на самом деле приносят компании ее бойцы.

- ♦ Боец-рекордсмен в среднем работает на уровне $100\% - 7\% = 93\%$ от прайс-листа, то есть на 1% ниже «ватерлинии». А значит, по его контрактам компания получает убыток в 1% от оборота.
- ♦ Второй передовик работает на уровне $100\% - 6\% = 94\%$. То есть сколько бы он ни продал — компании от этого нет ни прибыли, ни убытков.
- ♦ Среднячки и отстающие работают на уровне $100\% - 2\% = 98\%$. Это на 4% выше «ватерлинии». Реальный доход от их сделок — 4% оборота.
- ♦ Реальный доход компании: $7\,000\,000(-1\%) + 5\,000\,000 \cdot 0\% + 2 \cdot 2\,000\,000 \cdot 4\% + 2 \cdot 1\,000\,000 \cdot 4\% = 170\,000$.

При обороте 18 млн...

А что произойдет, если при том же обороте затраты составят 95% (по худшему варианту)?

Реальный доход компании: $7\,000\,000(-2\%) + 5\,000\,000 \cdot (-1\%) + 2 \cdot 2\,000\,000 \cdot 3\% + 2 \cdot 1\,000\,000 \cdot 3\% = -10\,000$.

Убыток в 10 000 при обороте 18 млн! Неудивительно, что нечем отдавать кредит.

От себя добавлю, что беды компании напрямую вызваны системой оплаты труда. На самом деле *неизвестно*, нужно ли было давать клиентам все эти скидки. Зато понятно другое. При имеющейся системе оплаты бойцам *проще всего* дать скидку и гнать вал. Если срочно не изменить систему оплаты — вряд ли компания долго сможет продержаться. Ирония в том, что, пока она жива, больше всех будет получать

тот боец, который активнее других ее убивает. Не надо его винить. Он просто лучше других научился играть по правилам, установленным руководством.

Чтобы вы не подумали, что этот случай — единичный, приведу вам пример. Он взят из опыта компании, предоставляющей своим клиентам услуги Интернета. Рассказ коммерческого директора компании.

Сага о сдельной зарплате коммерсантов

Речь идет о коммерческом отделе компании и его сотрудниках — менеджерах по продажам. Основная работа — прямые продажи. По известному принципу «волка ноги кормят» (ну и телефон, конечно). Продаются услуги: корпоративные подключения к Интернету, изготовление и размещение сайтов, интернет-реклама, IP-телефония. Клиенты — в основном организации.

«Сначала было слово...» На самом деле сначала был оклад. Держать менеджеров по продажам на окладе совершенно непрактично. Поэтому мы (как и большинство компаний) начинали вводить сдельную систему оплаты труда именно с коммерсантов.

Сначала мы перешли на систему «оклад + % от оборота сделок». Процент этот был одинаков для всех видов услуг, предоставленных клиенту. Скоро выяснилось, что интересы компании и коммерсанта далеко не всегда совпадают. Например, можно подключить клиента к Интернету по радиоканалу (\$1500, затраты в основном на оборудование) или к уже имеющемуся узлу по локальной сети (\$200, затраты на оборудование в среднем \$40). При этом текущие платежи клиента (а следовательно, и ежемесячная прибыль компании) могут быть абсолютно одинаковыми. Но возникает парадокс: по локальной сети клиента подключить проще (меньше входной платеж), не менее выгодно компании — но во много раз менее выгодно коммерсанту! В результате мы ввели разный процент от оборота сделки для разных видов подключений, но все равно для коммерсантов радио было в 3 раза выгодней локалки.

В этом виде система оплаты прожила почти год. К концу этого времени мы обратили внимание на странный факт. Корпоративные клиенты подключались ежемесячно. Но их суммарные ежемесячные платежи росли значительно медленнее, чем мы ожидали. Анализ условий подключений, сделанных за последние полгода, показал: нашей системой сдельной оплаты мы сами вырыли себе могилу. Более того: я уверен, что очень многие российские интернет-компании сидят в этой яме до сих пор.

Основной интерес интернет-провайдера — в текущих платежах клиентов. Если быть точным — в разнице между платежом клиента за услуги и себестоимостью трафика, ему предоставленного. А теперь представьте себя на месте коммерсанта, который ведет с клиентом переговоры о подключении по радиоканалу.

Оплата за подключение — \$1500, ниже нельзя: меньше стоимости оборудования с клиента не возьмешь. Как быстрее его уговорить, где можно прогнуть? Конечно, в текущих платежах! Предоплата за первый месяц работы составляет небольшую часть стоимости контракта, запас от себестоимости трафика довольно большой, а скидка для клиента имеет весьма существенное значение, поскольку снижается не разовый, а ежемесячный платеж. И вот все коммерсанты начинают делать серьезные льготы в текущих платежах каждого нового клиента. Результат — ежемесячная прибыль компании от текущих платежей новых клиентов снижается. В 2–3 раза от расчетной.

Можно сказать, что заболевание давно развилось до масштабов эпидемии: не менее 90 % всех компаний России имеют проблемы, вызванные некорректной системой оплаты. Среди нескольких сотен предприятий, систему бизнеса которых мне приходилось обследовать, эта доля составила 95–96 %.

Остался вопрос: *что делать?*

Эффективная система оплаты труда менеджеров по продажам. Пример разработки

Посмотрим, какую систему оплаты можно разработать для непростого случая нашей оптовой компании. Здесь я сделаю схематичный расчет только по ключевым пунктам. Подробная технология разработки системы сдельной оплаты труда приводится ниже.

Первый этап. От чего и как считается зарплата

Существует много вариантов, как начислять зарплату менеджерам по продажам. Некоторые варианты на редкость неэффективны.

- ◆ Например, фиксированный оклад без процентов. Фактически платится за то, что человек приходит на работу. Неважно, делает он что-то или изображает деятельность. Получит одинаково.
- ◆ Еще один пропавший вариант — платить от отгрузки. Нет проблем, если обязательным условием является ее полная оплата. Беда в том, что чаще всего этого условия нет. И тогда важно отгрузить клиенту как можно больше, а будет ли он платить — никого не интересует. Результат для компании — огромная невозвратная задолженность.
- ◆ По сравнению с этим платить процент от принесенных денег — уже прогресс. Это вполне приемлемо, если менеджер не может

давать скидки. Но в большинстве случаев без них не обойтись. Тогда и проявляется уязвимость такой системы. Бойцу проще всего дать скидку, чтобы заинтересовать клиента. Ведь его вознаграждение уменьшается значительно меньше, чем прибыль компании. Строго говоря, проще всего продавать клиентам, торгуя себе в убыток. Но сам боец при этом будет зарабатывать. И неплохо!

В нашем примере реальная маржа в среднем составляет всего 6 % от прайс-листа. Если боец дает клиенту скидку в 3 % — значит, от своих комиссионных он потеряет всего 3 %. Ради заключения сделки ими можно пожертвовать. Беда в том, что компания потеряет не 3 %, а половину своей реальной прибыли. А что, если боец даст клиенту скидку 10 %? Он потеряет 10 % комиссионных, а компания сработает в убыток на 4 % от суммы сделки. И боец еще попросит с нее свои комиссионные!

Эффективнее всего уравнивать интересы бойца и интересы компании. Зарабатывает компания — долю от этого зарабатывает боец. Теряет компания — столько же теряет боец. Поэтому результативнее платить бойцам процент от прибыли, полученной компанией от его контрактов.

Правило. Разрабатывая сдельную зарплату сотрудника, в большинстве случаев следует исходить не из реальной прибыли, а из упрощенного расчета «валовой» прибыли, определяемой факторами, находящимися в сфере контроля сотрудника. Исключение — руководители подразделений, ответственные за их реальный финансовый успех. И то не все, а только самые сознательные.

В нашем случае реальные затраты в среднем составляют 94 % от прайс-листа. В этом случае

валовая прибыль = сумма оплаты клиента – 94 % от стоимости по прайс-листу предоставляемых клиенту товаров и услуг.

Неправильно было бы определить валовую прибыль как 6 % от оплаты клиента. Если дать клиенту скидку в 6 %, валовая прибыль должна быть равна нулю. При первом варианте расчета так и будет. При втором — возникнет ошибка.

Дальше нужно определить, каковы цели компании и от чего ставить планы — личные и на отдел. Здесь есть два простых варианта и много сложных. Лично я сторонник всего простого. Сложная система оплаты бесполезна. Боец должен иметь возможность прикинуть в уме, сколько он заработает на каждой своей сделке. Если у него

не получается это сделать — мотивирующая ценность системы оплаты близка к нулю.

Два простых, но эффективных варианта планирования — от объемов и от валовой прибыли. При этом проценты в любом случае выплачиваются от валовой прибыли. Но вот размер самих процентов зависит от коэффициентов выполнения плана.

Планирование *от объемов* имеет смысл для производственных предприятий. Оно также хорошо подходит для продаж различных товаров и услуг. Особенно когда для разных групп товаров и услуг доходы от продажи равны, а затраты времени и сил различаются в разы. Возможна даже различная ставка вознаграждения. Здесь логика такова: есть то, что тяжелее продавать. Мы на этом меньше зарабатываем. Но продавать это надо. Поэтому за эти продажи мы даем больший процент. А за продажи, которые идут легче и доходы по которым больше, процент будет меньше. В целом, пусть любые контракты будут сопоставимо выгодными для менеджера по продажам.

В более простых случаях можно планировать *от валовой прибыли*. Особенно когда товары и услуги компании более-менее однородны и приносят сравнимую прибыль. У такого подхода есть свои уязвимые места. Например, боец, заключивший большой контракт в начале месяца, до конца месяца может расслабляться. И все же простота и надежность этой системы — ее безусловное достоинство. Особенно привлекательно ее соответствие интересам компании. Здесь логика элементарна: цель компании — заработать прибыль. Кто заработает больше прибыли — тот и прав.

В нашем примере мы используем планирование от валовой прибыли. Для начала нужно ответить на несколько вопросов.

- ◆ Сколько денег в месяц должен принести один боец для выполнения плана? Предположим, что 3 млн на бойца в месяц — реально. Во всяком случае середнячки дают от этого две трети при небольших скидках, а сильные бойцы перевыполняют план — правда, ценой чрезмерных скидок.
- ◆ Какой размер средней скидки считать приемлемым и учитывать при планировании? Далеко не всем клиентам нужны скидки. Для простоты предположим, что таких половина. Размер приемлемой скидки, допустим, 2% — по опыту середнячков. Если дать такую скидку половине клиентов — можно предположить, что средняя скидка составит около 1%.

- ◆ Какую валовую прибыль принесет боец компании при выполнении личного плана продаж?
Валовая прибыль = 3 000 000 (100% – 94% затрат – 1% скидки) = 150 000.
Это и будет личным планом бойцов по валовой прибыли. Примерный оборот без скидок составит $150\,000 : 6\% = 2\,500\,000$.
- ◆ Сколько мы планируем платить бойцу при выполнении плана? Предположим, 45 000 в месяц — как и раньше.

Второй этап. Определение оклада и ставки процента

Следующий вопрос — соотношение постоянной и переменной частей оплаты бойцу. Считается, что в целом неверно платить только постоянную часть — «голый» оклад. И точно так же неверно платить только проценты — полная сделщина. «Голой» оклад не мотивирует сотрудника вообще ни к чему. Кроме прихода на работу и создания ее видимости. Полная сделщина заставляет бойца шевелиться. Но она совершенно не развивает в нем лояльности к компании. Бойцы убеждены, что раз компания о них не заботится, то и они ей ничем не обязаны.

Приемлемым считается, когда постоянная часть составляет 20–80% суммарных выплат. Это относится ко всем сотрудникам компании. Что же касается менеджеров по продажам, то у них оклад должен составлять меньшую, а проценты — большую часть суммарных выплат.

По моему опыту, оклад бойцов при выполнении плана должен составлять от 20–33% всей суммы. В общем, чем опытнее бойцы и сложнее продажи — тем больше должна быть доля оклада. У бойцов, специализирующихся на особо сложных и длительных VIP-продажах, оклад может доходить до половины суммарных выплат.

От оклада две пользы.

- ◆ Он укрепляет лояльность и стабильность сотрудников. Часто спрашивают: зачем давать оклад молодым бойцам? Ведь неизвестно, что из них получится. Ответ: для того вы его и даете, чтобы это узнать. Без оклада и без продаж они не протянут и одного месяца. Их может «добить» даже оплата проезда в транспорте. А ведь требуется три месяца, чтобы понять, на что они годятся. Другое дело, что на испытательный срок обычно дается уменьшенный оклад. Ваш финансовый риск при приеме на работу молодого бойца ограничивается его трехмесячным окладом. Уменьшить

этот риск — разумный поступок. Кроме того, увеличение оклада после испытательного срока стимулирует молодых бойцов. Они прилагают дополнительные усилия, чтобы этот срок быстрее завершить. Возможно, после первого же месяца. Для этого им нужно как можно скорее сделать заметные продажи. А ведь это же нужно и вам, не так ли?

- ♦ Оклад стабилизирует зарплату при значительном перевыполнении плана. Рассмотрим это на примере. Есть два бойца. Оба при выполнении плана зарабатывают 40 000. Первый сидит только на сдельной оплате. У второго — 20 000 оклад, остальное — проценты. Предположим, от выполнения плана нет никаких повышающих или понижающих коэффициентов. Что произойдет, если оба бойца перевыполнят план в 3 раза?

Зарплата первого составит $40\,000 \cdot 3 = 120\,000$. Зарплата второго — $20\,000 + 20\,000 \cdot 3 = 80\,000$. Разница 40 000. Выводы делайте сами.

В нашем случае в отделе продаж в основном опытные бойцы и клиентская база дает довольно устойчивый объем продаж. В этом случае постоянную часть выгоднее сделать побольше — треть от общих выплат. Причина проста: вероятность, что бойцы значительно перевыполнят план, довольно высока. И наоборот: ниже вероятность, что кто-то не справится с работой и оклад будет выплачиваться зря.

Итак, оклад у бойцов «ОптСтройСервиса» будет равен: $45\,000 : 3 = 15\,000$. Кстати, в Москве оклад \$500 — довольно частый.

Сумма процентов при выполнении личного плана продаж составит $45\,000 - 15\,000 = 30\,000$.

Личный план продаж по валовой прибыли составляет 150 000 ежемесячно. Тогда

базовая ставка процента = $30\,000 : 150\,000 \cdot 100\% = 20\%$ от валовой прибыли со своих контрактов.

Базовые условия оплаты:

зарплата = $15\,000 + 20\%$ от валовой прибыли со своих контрактов.

Третий этап. Планы продаж на отдел

Идеально — определять планы продаж из целей и бизнес-плана компании. Реально чаще используется другой, более простой и практичный вариант. Нужно разработать план на отдел продаж по валовой прибыли. Вы знаете, сколько у вас бойцов и сколько при серьезном

напряжении сил может принести каждый. Из этого легко можно посчитать, сколько они заработают все вместе. Итоговую цифру можно увеличить. Во-первых, ваши бойцы могут сделать чудо или на рынке произойдет что-то непредвиденное и благоприятное. Во-вторых, можно увеличить количество бойцов.

В нашем случае 6 бойцов. Личный план каждого по валовой прибыли — 150 000 ежемесячно. $150\,000 \cdot 6 = 900\,000$. Это — план-норма для вашего отдела продаж. Реальный ли это план? Как бы не так!

Здесь повторяется одна из ошибок, допущенных при разработке традиционной системы оплаты «ОптСтройСервиса». Наивно думать, что сумма личных планов бойцов должна быть равна плану отдела продаж. Хотя бы один боец не выполнит личный план — и выполнение плана отдела сорвано. А ведь компания *рассчитывает* на его выполнение! Поэтому сумма личных планов бойцов должна превышать план по отделу на 10–30%.

Наша система оплаты хитрее. У нас целых три плана на отдел продаж. План-норма — это тот уровень, который мы считаем достойным и достижимым для отдела. За его выполнение полагается усиленное премирование. Гарантированный уровень продаж определяется планом-*min*. Заложим запас прочности в 30% от суммы личных планов: $900\,000 : 1,3 = 692\,307$. Округляем до 700 000. Напоминаю: система оплаты должна быть *простой*. Бойцы должны знать ее наизусть.

Осталось определить план-*max*. Это — результат на грани возможного. Точнее, вы догадываетесь, что это возможно. Но еще не знаете, *как* это возможно. Здесь вы указываете уровень, достижение которого будет действительно выдающимся событием. Вы бросаете своим бойцам вызов: «Покажите, что вы действительно крутые перцы!» Предположим, в нашем случае план-*max* — 1 500 000. Во-первых, это красивая круглая цифра. Во-вторых, это достаточно близко к исходным планам компании. В-третьих, это в 2,14 раза превышает план-*min* и в 1,67 раза — план-норму, а значит, это объективно серьезный уровень. И вполне возможно, что он достижим.

Четвертый этап. Условия оплаты начальника отдела продаж

В нашем небольшом отделе продаж один руководитель — начальник отдела. У него в подчинении 5 бойцов. Продажами занимаются все, в том числе начальник отдела.

Предположим, что мы планируем платить ему 65 000–75 000 ежемесячно. При этом мы хотим, чтобы он получал процент от продаж

всех подчиненных ему сотрудников и чтобы этот процент составлял 50–100% от выплат с его собственных продаж. Это необходимо, чтобы результаты отдела интересовали его не меньше, чем результаты собственных продаж.

Будем отталкиваться от условий рядового бойца. Возьмем среднюю зарплату.

70 000 – 15 000 (оклад) – 30 000 (проценты при выполнении личного плана продаж) = 25 000.

Это – сумма, которую нужно доплачивать начальнику отдела от продаж его подчиненных. Конечно, если не увеличивать ему оклад. Но зачем давать в виде оклада то, что можно дать процентами? Проценты стимулируют личную заинтересованность, оклад – нет.

При выполнении личных планов продаж 5 сотрудниками отдела суммарная валовая прибыль составит $150\,000 \cdot 5 = 750\,000$. Базовая ставка процента выплат начальнику отдела от этой валовой прибыли составит $25\,000 : 750\,000 = 3,33\%$. Округлим до 3%.

Базовые условия оплаты начальника отдела продаж:
зарплата = 15 000 + 20% от валовой прибыли со своих контрактов + 3% от валовой прибыли с продаж его подчиненных.

Дополнительно мы вводим в приказе по премированию (см. ниже) вознаграждение за «дожим» чужих контрактов. Это позволит увеличить заинтересованность руководителя продаж и других опытных сотрудников.

Пятый этап. Повышающие и понижающие коэффициенты

Напоминаю, что указать цифру плана в приказе по премированию недостаточно. Необходимо напрямую связать размер выплат от каждого контракта с выполнением или невыполнением плана. Для этого мы вводим два коэффициента – плановый коэффициент и коэффициент премирования. Расчет зарплаты производится с их учетом: $15\,000 + 20\%$ от валовой прибыли со своих контрактов \cdot плановый коэффициент \cdot коэффициент премирования.

Плановый коэффициент зависит от выполнения сотрудником личного плана продаж: при его выполнении и перевыполнении должен быть не ниже 1. Вы можете вводить дополнительное премирование за перевыполнение личного плана продаж. Например, ввести плановый коэффициент 1,2 (премию 20%) за выполнение личного плана продаж на 150% и более.

При невыполнении личного плана продаж применяются понижающие плановые коэффициенты, которые выставляются «лесенкой». Боец, выполнивший личный план на 90%, «урезается» не сильно –

на 5% выплат (плановый коэффициент 0,95). Боец, не выполнивший личный план продаж даже наполовину, лишается гораздо большего: он теряет 40% выплат (плановый коэффициент 0,6). В наиболее жестких зарплатных схемах при выполнении личного плана продаж менее чем на 70% применяется плановый коэффициент 0. То есть сотрудник получает «голый» оклад.

Пример «лесенки» плановых коэффициентов приведен в приказе по премированию (см. ниже). Вы можете разработать свою «лесенку» и гибко корректировать ее под текущие интересы компании.

Коэффициент премирования увеличивает зарплату всех сотрудников, если отдел выполнит один из планов продаж. Чем более серьезный план – тем выше премия. Максимально – 20% за выполнение плана-маж (коэффициент премирования 1,2). Разумеется, эти коэффициенты вы также можете менять в соответствии с текущими интересами компании. Только не забудьте посчитать, какая сумма получится на руки!

Рассмотрим пример. Отстающий сотрудник принес за месяц всего 50 000 валовой прибыли – 33% плана. При этом отдел выполнил план-мин.

Зарплата сотрудника составит $15\,000 + 50\,000 \cdot 20\% \cdot 0,6 \cdot 1,1 = 21\,600$.

Возникает вопрос: за что его премировать, если он не выполнил личный план продаж? Да, не выполнил. Но он внес свой вклад в выполнение плана отдела. Кроме того, он будет заинтересован помогать тем коллегам, которые продают больше. Если бы у него совсем не было продаж – премии тоже не было бы. Так что все по справедливости.

Правило. Премирование от результатов отдела усиливает взаимовлияние сотрудников и противодействует «грызне за клиентов».

Ниже приведен приказ по премированию менеджеров по продажам компании «ОптСтройСервис». Форма упрощенная, но содержит всю ключевую информацию. Подобные приказы часто не утверждаются официально. Если все нужно расписать по закону и Трудовому кодексу – лучше сделать качественный трудовой договор (контракт). Поручите это юристам, специализирующимся в данной области и имеющим большой практический опыт. Разработанные вами условия оплаты отдайте им как исходный материал. На всякий случай напоминаю, что штрафы и снижение оклада вряд ли будут законными. Значительно проще выплачивать основную часть дохода в виде премий. В случае чего вы можете частично или полностью не начислить премию. И будете правы.

ПРИКАЗ
о премировании менеджеров по продажам
компании «ОптСтройСервис»

г. Москва

1 февраля 2006 г.

В стремлении увеличивать доходы компании «ОптСтройСервис» (далее — Компании), планировать текущие затраты, интенсифицировать работу по привлечению клиентов и усилить стимулирование сотрудников

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. С февраля 2006 года установить ежемесячные личные планы продаж менеджеров по продажам Компании (далее — Сотрудников). Выполнение плана определяется объемом валовой прибыли от оплаченных заказов на товары и услуги Компании, поступивших от клиентов данного Сотрудника в отчетном (календарном) месяце.

Комиссионные выплаты Сотруднику установить в размере **20 % от суммы валовой прибыли**, которая равна сумме оплаты клиента за вычетом затрат, составляющих 94 % от стоимости предоставляемых товаров и услуг по прайс-листу. Личный план по валовой прибыли: **150 000 рублей в месяц** (примерный оборот 2,5 млн руб. в месяц без скидок).

2. Комиссионные, начисляемые Сотруднику, **умножаются на плановый коэффициент** в соответствии с выполнением Сотрудником личного месячного плана продаж (табл. А) и **на коэффициент премирования** в соответствии с выполнением Компанией месячного плана по валовой прибыли (табл. Б) и суммируются с окладом данного Сотрудника. **Оклад Сотрудника составляет 15 000 рублей в месяц.**

Таблица А

Выполнение личного месячного плана продаж	Плановый коэффициент
Свыше 100 %	1,0
90–99,99 %	0,95
70–89,99 %	0,9
50–69,99 %	0,8
Менее 50 %	0,6

Таблица Б

Вид плана	План на февраль–март 2006, руб.	Коэффициент премирования
План-max	1 500 000	1,2
План-норма	900 000	1,15
План-min	700 000	1,1

3. Ежегодно по результатам продаж в январе для всех Сотрудников, а также для Сотрудников, работающих в коммерческом отделе в течение (до конца) второго календарного месяца, плановый коэффициент равен 1 (единице).
4. **Начальнику отдела продаж дополнительно выплачивается 3 % валовой прибыли от продаж всех сотрудников отдела.**
5. В переговорах Сотрудника с клиентом для успешного завершения продажи может принять участие один из опытных сотрудников Компании — «эксперт». Он привлекается по инициативе самого Сотрудника или по решению его руководителя (который сам может выступить в роли «эксперта»), если низка вероятность успешного завершения продажи силами самого Сотрудника. Цели привлечения «эксперта» — успешно завершить продажу и передать опыт Сотруднику (наставничество). В таком случае валовая прибыль от контракта с клиентом делится в соотношении: 70 % — сотруднику, ведущему клиента, 30 % — «эксперту».
6. Срок действия данного Приказа до 1 марта 2006 года.

Директор Компании _____ / _____ /

Шестой этап. Проверка системы оплаты

Что получится при выполнении личного плана?

Зарплата = $15\ 000 + 150\ 000 \cdot 20\% = 45\ 000$.

О'кей!

Что получится при невыполнении личного плана в 3 раза?

Зарплата = $15\ 000 + 150\ 000 : 3 \cdot 20\% \cdot 0,6 = 21\ 000$.

Сносно.

Что получится при перевыполнении личного плана в 3 раза?

Зарплата = $15\ 000 + 150\ 000 \cdot 3 \cdot 20\% = 105\ 000$.

При максимальном уровне премирования — выполнении плана-маж:

Зарплата = $15\ 000 + 150\ 000 \cdot 3 \cdot 20\% \cdot 1,2 = 123\ 000$.

Здесь нужно принять управленческое решение. Боец-переводник заработал вам 450 000 валовой прибыли. Вдобавок это произошло в удачный на редкость месяц. Ваш отдел продаж заработал вам больше 1 500 000 валовой прибыли. Что и говорить, результат выдающийся! Готовы ли вы при этом выплатить переводнику 123 000 (после чего повысить план-маж)? Если да, проверка пройдена успешно.

Что заработали бы ваши бойцы при прежних результатах?

Оба «переводника» сделали своим клиентам слишком большие скидки. В результате бойцы работают либо почти «в ноль», либо в убыток компании. Минус: по новым условиям они мало что получают сверх оклада. Плюс: теперь у них будет оклад в 15 000, которого раньше не было, и вы дадите им запас времени, чтобы они скорректировали условия с клиентами. В результате все может закончиться неплохо и для них, и для компании.

Кстати

Не бойтесь, что их клиенты уйдут к конкурентам. На самом деле желающих работать себе в убыток не так уж много. И долго эти филантропы не выживают.

На всякий случай установите личные связи с клиентами вашего бойца-рекордсмена. До сегодняшнего дня дисбаланс между его выплатами и интересами компании был слишком заметен. Велика вероятность, что боец не выдержит перемен. Впрочем, если он сообразительный парень, заработает при новых условиях еще больше, чем при старых.

Теперь посчитаем по новым условиям зарплату середнячков. Начнем с валовой прибыли. Оборот середнячка за месяц — 2 000 000. Он делает среднюю скидку 2%. Затраты — 94%.

Валовая прибыль = $2\ 000\ 000(100\% - 2\% - 94\%) = 80\ 000$.

Это составляет $80\ 000 : 150\ 000 = 53,33\%$ личного плана продаж. В таком случае применяется плановый коэффициент 0,8. Зарплата середнячков (без коэффициента премирования) составит $15\ 000 + 80\ 000 \cdot 20\% \cdot 0,8 = 27\ 800$.

По предыдущим условиям середнячки получали 30 000. Плюсы новых условий: во-первых, оклад 15 000. Во-вторых, они могут скорректировать условия клиентам и начнут получать даже больше, чем раньше. Думаю, договоритесь.

Наконец, зарплата отстающих.

Валовая прибыль = $1\ 000\ 000(100\% - 2\% - 94\%) = 40\ 000$.

Это составляет $40\ 000 : 150\ 000 = 26,67\%$ личного плана продаж — плановый коэффициент 0,6.

Зарплата = $15\ 000 + 40\ 000 \cdot 20\% \cdot 0,6 = 19\ 800$.

Это значительно лучше, чем при старой системе оплаты. Ирония в том, что теперь они могут получить больше, чем переводники. И неудивительно — ведь их контракты приносят компании реальную прибыль!

Если результаты проверки в целом вас устраивают, можно переходить к следующему этапу.

Седьмой этап. Продажа новой системы оплаты бойцам

Какие бы изменения вы ни вносили в систему оплаты, ваши бойцы всегда будут воспринимать ее негативно. Лучший выход — предусмотреть это заранее. Уже при запуске системы продаж вы можете завести привычку: система оплаты меняется каждый месяц. Хорошо действует пункт в приказе, ограничивающий срок его действия. Бойцы к этому легко привыкают. И очередные изменения в системе оплаты никого не беспокоят. В других, непривычных к этому компаниях такие изменения превращаются в трагедию.

В случае «ОптСтройСервиса» гласность — лучшая политика. Подготовьте почву заранее. Соберите бойцов. Честно расскажите им, как обстоят дела. Возьмите всю вину за сложившуюся ситуацию на себя. Им и без того хватит переживаний. Попросите их о помощи и поддержке. Пусть поймут, что долго себе в убыток компания все равно работать не может. Скажите, что причина всему — неверная система оплаты. Что вина целиком и полностью лежит на вас. И теперь, обнаружив корень зла, вы должны это зло исправить. Возьмите тайм-аут в неделю-две для подготовки своих предложений.

Примечание

Надеюсь, вы уже догадались, что конкурс по приему на работу новых бойцов нужно запустить за неделю до этого совещания?

Привлеките к разработке новой системы оплаты нескольких бойцов из отдела продаж. Выберите тех, кто готов поддержать ваши начинания, и тех, кто выиграет от измененных условий. Параллельно проведите ревизию всех данных о клиентах. Уместно лично прозвонить всех ключевых клиентов. На всякий случай.

Оглашать новую систему оплаты лучше всего после конкурса: молодые бойцы начнут работать уже по новой системе. Не торопитесь объявлять самостоятельно. Пусть сначала побеседуют со своими товарищами бойцы из вашей инициативной группы. Пусть покажут им новые условия оплаты для неформального согласования. Даже если «старички» будут в шоке, это — еще не приказ. Есть время приспособиться. Потом проведите общее собрание со «старичками». Внимательно выслушайте все мнения и предложения. При этом продемонстрируйте твердость и уверенность в правильности принятого решения. «Дожмите» решение до конца. Под воздействием вашей решимости и конкуренции со стороны молодых бойцов «старички» смиряются.

После этого сделайте им шаг навстречу. Введите дополнительные премии. Вариант: «придумайте» прямо на собрании коэффициент премирования. Или добавьте пару месяцев переходного периода. Покажите своим бойцам, что не хотите побеждать их. Ваша цель — выиграть вместе с ними.

Восьмой этап. Результаты внедрения новой системы оплаты труда

Вот что произошло в компании «ОптСтройСервис» после внедрения новой системы оплаты.

- ♦ Боец-рекордсмен уволился. Его клиентскую базу удалось сохранить. Ее поделили между середнячками и двумя новыми сотрудниками, принятыми с конкурса.
- ♦ Второй передовик остался. Он смог снизить среднюю скидку для своих старых клиентов до 3%. При обороте в 5 млн эти клиенты приносят компании 150 000 валовой прибыли. Кроме того, он увеличил оборот еще на 2 млн за счет новых контрактов. 1 млн идет без скидок. Еще 1 млн идет с *накруткой* 2% от прайс-листа.

Кстати, такое часто происходит при оплате от валовой прибыли. Всего он приносит компании $150\,000 + 60\,000 + 80\,000 = 290\,000$ валовой прибыли, а себе — 73 000 плюс премии.

- ♦ Среднячков в компании теперь 4 — 2 «старичка», 2 новеньких. В среднем каждый приносит компании 3 млн со средней скидкой 1% от прайс-листа. Валовая прибыль — 150 000. Зарплата — 45 000 плюс премии.
- ♦ Ситуация с отстающими не изменилась. Видно, есть люди, которые не меняются. Оборот — 1 млн на каждого со средней скидкой 2%. Валовая прибыль — 40 000. Зарплата — 19 800 плюс премии.

Главное изменение произошло в финансовой ситуации компании. В прошлом месяце валовая прибыль по отделу составила $290\,000 + 150\,000 \cdot 4 + 40\,000 \cdot 2 = 970\,000$.

Больше, чем план-норма!

Теперь ситуация не та, что раньше, когда компания зарабатывала в месяц 170 000 или теряла 10 000. Теперь есть, чем гасить кредиты. И главное — компания с оптимизмом смотрит в будущее!

Глава 9. Цели построения системы продаж

Прежде чем начинать что-то делать, необходимо четко определить цели и задачи — какой результат мы хотим получить. Как говорил в свое время Форест Гамп, «если вы не знаете, куда вы идете, то, скорее всего, не попадете туда».

Профессиональная система продаж строится ради достижения трех вполне определенных целей.

- ◆ **Гарантированный сбыт.** Вашей компании нужен определенный объем продаж, чтобы бизнес был рентабельным. Плюс некоторый дополнительный доход для текущего маневра. Необходимый для этого объем продаж и называется уровнем гарантированного сбыта. Так вот, вне зависимости от сезона, колебания рынка и форс-мажоров ваша система продаж должна обеспечивать объем продаж. От гарантированного — до среднего, высокого или исключительного. Но ниже гарантированного уровня объем продаж быть не должен. Ни при каких обстоятельствах. Если это так — цель гарантированного сбыта достигнута.
- ◆ **Независимость от кадров (2–4 ключевых лица).** Чтобы проверить, выполняется ли эта цель, вам надо выстроить в уме всех людей, занимающихся продажами. По очереди: от самого важного для продаж человека в компании (возможно, это вы) и далее по убыванию значимости. Так вот, если самого важного для продаж человека, например вас, нельзя изъять из бизнеса, чтобы продажи не ушли «в пике», — это не система продаж, а ерунда. В этом случае положение самого главного в бизнесе человека можно обрисовать так.
 - Плывет по морю галера.
 - Внизу гребут рабы. Они цепями прикованы к скамьям.
 - Наверху, у руля, сидит капитан. Весь разодет в роскошные одежды, важный. Рулит. У него кандалы — золотые.



Если одного, самого важного человека изъять можно, но уже второго по важности — нельзя, это означает, что самые главные люди могут сходить в отпуск. По очереди. Это неплохо. Но не это — наша цель.

В профессиональной системе продаж 2–4 самых важных для продаж человека может быть изъято из бизнеса одновременно. При этом продажи, конечно, могут снизиться. Ведь мы изымаем самых лучших. Но если цель гарантированного сбыта при этом будет выполняться все равно, значит, цель независимости от кадров также выполняется.

Проверяется достижение этой цели очень просто. Когда вы считаете, что профессиональная система продаж уже построена, отправляетесь вместе с нужным количеством ключевых людей в отпуск. За рубеж. На две недели. Без мобильных. После вашего возвращения вы сразу увидите, насколько успешно была достигнута цель независимости от кадров.

- ◆ **Планируемое увеличение сбыта.** Цель гарантированного сбыта хороша, но не достаточна. Бизнес должен расти. На это нужны деньги. И для развития вы должны ставить цели по увеличению продаж. Предположим, вы поставили цель: увеличить продажи

на 30 % (или 50 %) за полгода. Профессиональная система продаж должна справиться с любой вашей задачей (если она вообще выполнима). Просто на основании того, что она поставлена. И если вы уверены, что так будет достигнута любая поставленная вами реалистичная цель, то цель планируемого увеличения сбыта успешно достигнута.

Давайте проиллюстрируем эти цели примерами из реальных бизнесов.

Гарантированный сбыт

Случай первый. Это грустная история. Произошла она с одним из наших бизнес-партнеров. Мы строили у него систему продаж, и результат был не самым удачным. Когда владелец бизнеса пришел к нам, он сразу сказал, что наши услуги ему очень нужны, но у него финансовые трудности. Мы согласовали приемлемый для него график платежей, начали работать. Вскоре был сформирован неплохой отдел продаж. Но платежи затормозились. И мы вынуждены были приостановить этот проект. Сам директор пытался заработать денег хоть где-нибудь, чтобы удержать бизнес на плаву. Получилось так, что новыми сотрудниками практически не занимались ни он, ни мы. Неудивительно, что вскоре они стали разбегаться, как крысы с тонущего корабля. Вот вам пример того, что и у нас не каждый проект заканчивается успехом.

Важнее всего в этом примере причины, которые завели бизнес, успешно работавший до этого 10 лет, в финансовую яму. В этом бизнесе было четыре направления: бизнес-журнал, свадебный журнал, полиграфия и разработка интернет-сайтов. Основная команда работала на первых трех направлениях. Причем по полиграфии компания работала как чистый посредник. Отдельная бригада занималась интернет-сайтами.

Многие годы бизнес был более-менее доходен. Однако через некоторое время в этом регионе резко увеличилась конкуренция среди бизнес-журналов. Сильного отдела продаж в компании не было. Продажи в основном шли через директора и коммерческого директора. Поэтому бизнес-журнал, который раньше был флагманом их дела, постепенно терял позиции. Дошло до того, что половину месяцев он сходился «в ноль», половину — был убыточным. В результате финансовый кризис сгубил за полгода бизнес, которому было уже 10 лет.

Гибель бизнес-журнала повлекла за собой окончательный распад команды, которая им занималась. Вместе с командой погибли другие два направления: свадебный журнал и полиграфия. Осталось на плаву только направление интернет-сайтов, которое неплохо работает и сейчас.

Можно ли было выйти из этой ситуации с меньшими потерями? Думаю, да. Но для этого нужно было принять тяжелое управленческое решение. Бизнес-журнал приносил убытки. Кроме того, у него уже не оставалось серьезных конкурентных преимуществ, которые позволили бы быстро поднять продажи. Думаю, этот проект нужно было безжалостно ликвидировать, пока финансовая удавка еще не задушила бизнес. В этом случае были реальные шансы сохранить свадебный журнал как перспективное направление.

Основной вывод. Часто достаточно всего нескольких месяцев убытков, чтобы сгубить бизнес, который до этого процветал много лет. Причина: сколько бы ни было доходных месяцев, эти доходы не остаются где-то в заначке. Они сразу направляются либо на развитие бизнеса, либо в карманы собственников. И когда приходят голодные месяцы, деньги на покрытие убытков взять неоткуда. Ведь не отпилишь четверть станка, чтобы выдать зарплату! Можно, конечно, взять кредит в банке. Но, во-первых, «банки предпочитают давать деньги тем, кто в деньгах не нуждается». И, во-вторых, если не ликвидировать причины убытков и компенсировать убытки заемными средствами, финальное падение будет еще более ужасным.

Случай второй. Иной пример, как действовал управляющий бизнесом в подобной ситуации. В компании, где я раньше работал, одним из направлений была сеть интернет-центров. Длительное время мы считали, что это дело очень перспективное, поскольку его обороты быстро растут. Лучше бы мы с самого начала задумались о его жестком финансовом анализе! Когда мы все-таки сделали такой анализ — ужаснулись. Оказалось, убытки по этому направлению росли еще быстрее, чем оборот.

В течение трех следующих месяцев интернет-центры пытались выйти из этого положения, но безрезультатно. Тогда мы заменили руководителя направления. За следующие три месяца он закрыл два интернет-центра из семи. Команду оставшихся заменил на 75%. После чего направление стало рентабельным.

Резюме. Если бизнес становится убыточным, иногда единственный путь к спасению — быстро резать по живому. Насколько же лучше

ситуация, когда ваша система продаж гарантированно обеспечивает вашему бизнесу ежемесячный доход хотя бы на 20–30 % выше «ватерлинии»!

Независимость от кадров

Все мы знаем ситуации, когда при уходе с работы рядового сотрудника бизнес испытывал серьезные трудности. Надежной такую ситуацию не назовешь. В случае с отделом продаж мы изначально имеем дело с продажными (в разных смыслах этого слова) людьми. Представляете, какой ущерб компании наносит начальник отдела продаж, который уходит из бизнеса вместе с командой, чтобы открыть свое аналогичное дело? И стремится не просто забрать сотрудников и клиентскую базу, но и нанести максимальный урон предприятию, из которого он уходит?

Поэтому необходимо, чтобы управление бизнесом, в том числе — отделом продаж, было выстроено на нескольких взаимозаменяемых руководителях. И между этими руководителями не должно быть излишней любви. Причем лучше, когда собственники бизнеса не участвуют в текущем управлении. Или хотя бы имеют такую возможность.

Несколько следующих историй покажут, как могут разворачиваться такие ситуации в реальной жизни.

История первая. Она произошла с моим знакомым предпринимателем. Они с другом были совладельцами рекламного агентства, у которого была своя наружная реклама. Также они занимались полиграфией. Работа шла неплохо. Руководил всем мой знакомый. Напарник же мало участвовал в текущем управлении.

В компании уже было около 40 человек, когда мой знакомый попал в автомобильную аварию. Слава Богу, выжил. Год валялся по больницам. А его компаньону хватило полгода, чтобы угробить бизнес. Не со зла и не из коварных умыслов. Он просто управлять им не умел. Когда мой знакомый более-менее поднялся на ноги, от компании осталось 8 сотрудников.

Всю эту историю он мне рассказывал еще через полгода, когда пытался заново поднять бизнес. Я провел короткий анализ того, как он строит бизнес, по результатам прошедших событий. И сказал ему, что его бизнес неизбежно погибнет вновь. По тем же самым причинам, что и в первый раз.

История вторая. Ее герой — бывший владелец крупнейшей компании, торговавшей отделочно-строительными материалами. Когда-то его компания была одним из лидеров рынка. Они имели обороты, рекордные среди подобных бизнесов в их регионе. А в результате — бесславный крах с задолженностью перед кредиторами около 60 миллионов. И это — на рынке отделочно-строительных материалов, который уверенно растет все последние годы и продолжает расти!

Основных причин такого падения было две. Первая — потеря владельцем интереса к собственному бизнесу. В данном случае наш герой был не единственным соучредителем. Но он был генеральным директором, главным из партнеров. Именно на нем было замкнуто текущее управление компанией. Беда была в том, что он не снял с себя текучку до того, как потерял интерес к бизнесу. В результате компанией не управлял фактически никто.

Кстати, это — один из основных факторов риска для предприятий, текущее управление которыми замкнуто на их владельцах. Такой владелец несет в себе главный риск для своего собственного бизнеса. Любой серьезный форс-мажор с таким владельцем-управляющим губит бизнес. А если нет форс-мажора, то с завидной закономерностью владельцу становится неинтересен собственный бизнес. Считается, что человек в среднем может заниматься одним делом или одной работой 5–7 лет. После этого теряется интерес и необходимо серьезно менять направление деятельности. Но, в отличие от наемного работника, владелец-управляющий не может просто так оставить свое предприятие. А эффективно управлять им, потеряв к нему интерес, он тоже не может. Неудивительно — он начинает воспринимать свой бизнес, как свою тюрьму! В результате такого отношения дело постепенно разлагается. И наконец гибнет.

Однако герой нашей истории не ограничился одним этим средством, чтобы угробить свой бизнес. Второй причиной краха было совершенно дикое отношение генерального директора к финансовым ресурсам. Логика была такая: по объему оборотных средств предприятие — рекордсмен среди всех подобных бизнесов своего региона. Давайте займем еще кучу денег! И увеличим оборот в два раза. Нет, лучше в четыре! Купим на все эти деньги товар — много и дешево. И будем продавать его по убитым ценам, «в ноль». Пока не уничтожим всех конкурентов. А вот тут мы поднимем цены. И заработаем по-настоящему! В результате — уничтожить удалось только самих себя.

Здесь сработало колоссальное недопонимание основных принципов использования финансовых ресурсов предприятия. Финансовая цель практически каждого бизнеса — максимизация прибыли на собственный капитал в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Вопрос о том, что для успешного развития бизнеса не хватает оборотных средств, в принципе лишен смысла. Уж какие средства, собственные и привлеченные, имеются в твоём распоряжении — такие ты и используешь. Смог сделать на них хорошую прибыль — в следующем году средств будет больше.

Самое интересное в этой истории то, что все произошедшее было очевидно еще за 3 года до краха. И все же, уже имея задыхающийся бизнес и видя прискорбную перспективу, генеральный ничего не изменил в своей работе.

Впрочем, в последний год до гибели предприятия генеральный уже явно предвидел близкий финал. И решил кинуть всех, ударившись в бег. И забрать с собой как можно больше денег. В дураках оказались банки, дававшие кредиты под один и тот же товар в обороте. Разумеется, когда пришла пора взыскивать долги, большей части этого товара на складе и в магазинах не оказалось. Другими дураками оказались предприятия, поставлявшие товары под реализацию и год за годом увеличивавшие объемы поставок. Они тоже не увидели большей части своих денег. Партнеры генерального директора, не принимавшие участия в «кидалове», попали под следствие, вплоть до уголовного. Огромное количество сотрудников потеряло работу. Большинство не получило зарплату за последние месяцы. Генеральный же так и сбежал с деньгами. Остается вспомнить поговорку: без лоха жизнь плоха!

История третья. Речь в ней пойдет о хороших людях и компаниях, которые вместе создавали бизнес. А хорошие отношения у них были задолго до этого: с тех пор, когда они вместе трудились на одной институтской кафедре.

Еще в момент запуска нового бизнеса главный партнер стал генеральным директором. А двое других — исполнительным директором и техническим директором. Генеральный к этому моменту уже был довольно успешным предпринимателем. По характеру он — человек имиджевый, властный, не в настроении может и рывкнуть. Текущее управление бизнесом, однако, с самого начала было отдано исполнительному директору. Как говорил по этому поводу сам генеральный:

«Я этого человека знаю давно и полностью доверяю его мнению. Поэтому все текущие вопросы прошу решать с ним».

Исполнительный директор — человек, замечательный во всех отношениях. Приятный собеседник, внимательный слушатель, «жилетка». Порядочный человек, мягкий и добрый. Только на пятом году работы я наконец понял, что генеральный никогда не рывкает на сотрудников компании сам. Он делает это только по прямой и конкретной просьбе доброго исполнительного директора.

Однако в роли собственника бизнеса генеральный оказался профессиональнее, чем исполнительный. За 8 лет работы компании исполнительный так и не смог (или не решился) снять с себя текущее управление бизнесом. Он до сих пор подписывает договоры и присматривает за ежедневными финансовыми операциями. А потерял он интерес к оперативному управлению бизнесом на пятом году. И последнее время работа уже не приносит ему того удовольствия, как раньше. Часто он просто тяготится ею. Я, со своей стороны, желаю этому достойному человеку как можно скорее сбросить с себя эту управленческую текучку. И заняться чем-нибудь новым и интересным, пока налаженный бизнес будет по-прежнему приносить ему ежемесячный доход.

А вот генеральный директор с самого начала находился в другом положении. Он не влезал в текущее управление бизнесом. Разумеется, он решал ключевые вопросы на своем уровне. Но они не отнимали у него много времени, позволяя заниматься кучей других дел. Этот бизнес всегда был для генерального директора в кайф и никогда — обузой. Неудивительно, что он владелец многих бизнесов, включая данный, и активно занимается строительством недвижимости. По уровню обеспеченности он значительно превосходит исполнительного директора. Да и времени и возможностей для отдыха у него побольше. Таким образом, генеральный директор освободил себя от управленческой текучки за счет исполнительного. Как и положено профессиональному собственнику.

История четвертая. В ней речь пойдет о позитивной лени. Лени, как известно, двигатель прогресса. И качество профессионального управленца, а тем более — собственника, определяется тем, насколько мало он может вкалывать, чтобы успешно решать необходимые задачи. Управленец-трудоголик — уже не вполне профессионален.

Цитаты в тему

Большинство менеджеров слишком заняты, чтобы думать. Большинство менеджеров смотрит на себя, как на бригадира, который задает темп работы для всей бригады.

В хорошо организованной корпорации внимания старших менеджеров заслуживают только сложные и неоднозначные вопросы.

Их работа — выявить важные проблемы, с которыми организации придется иметь дело в будущем, помочь другим в выборе нужного решения и продумывать оптимальную структуру организации.

Питер Сенге, «Пятая Дисциплина»

Сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими.

М. Фомет

А уж профессиональный собственник бизнеса просто *обязан* быть бездельником. Или хотя бы иметь такую возможность.

В этом отношении показательна моя собственная эволюция. На моей первой управленческой должности у меня был период, когда я вкалывал по 12–14 часов в день. Шесть дней в неделю. В воскресенье у меня был выходной — я вкалывал всего 6–8 часов. За несколько месяцев мы успешно реализовали серьезный проект. Как сразу же выяснилось, это не сделало счастливым ни меня, ни моих сотрудников.

В моем первом бизнесе, который начинался в 1995 году, у меня с самого начала был поставлен ограничитель. В рабочие дни я мог пахать как угодно долго. Но выходные дни — это святое, никакой работы!

В компании, в которой я работал с 1998 года, я уже жестко ориентировался на 40 рабочих часов в неделю — *и не больше*. К этому моменту я был твердо убежден, что если профессиональный управленец не может решать все необходимые вопросы за 40 часов в неделю (или меньше) — он слабый профессионал.

Работая в этом бизнесе, я попал на первый в своей жизни профессиональный бизнес-семинар — «Искусство управленческой борьбы» Владимира Константиновича Тарасова. Разные люди по-разному относятся к Тарасову, его семинарам и книгам. Лично я хочу, пользуясь случаем, сказать Владимиру Константиновичу огромное спасибо. До семинара я считал себя вполне успешным, образцово-показатель-

ным коммерческим директором. И именно благодаря Владимиру Константиновичу я понял, насколько я был профессионально слаб и некомпетентен.

С тех пор я начал серьезно работать над собой. К сегодняшнему дню я прошел около 40 семинаров и тренингов ведущих бизнес-тренеров России и мира. Самыми полезными были те, которые вели опытные практики от бизнеса, например Брайан Трейси.

Мой следующий прорыв в личной управленческой эффективности обеспечили несколько семинаров-тренингов. И прежде всего — «Результативное управление», который проводили Нина Хрящева и Александр Гурихин из «Института тренинга» (СПб) — им также огромное спасибо. В течение двух месяцев после прохождения этого тренинга я полностью перестроил текущее управление в подчиненных мне семи отделах, в которых работало 70 человек. В результате я смог сократить затраты времени на текущее управление этими подразделениями до 6,5 часа в неделю. В остальное время я мог общаться с клиентами, обдумывать пути развития бизнеса — или просто бездельничать. Еще через год я сократил время на текущее управление этими подразделениями до 4 часов в неделю.

На всех предприятиях, которые я организую с тех пор, я придерживаюсь жестких нормативов. На текущее управление бизнесом я трачу не более 2–3 часов в неделю. И именно на это время я появляюсь в офисе. В остальное время я могу общаться с клиентами или заниматься своими делами. Например, я люблю пролежать целый день (рабочий!) на диване с книгой. С самого начала я не принимаю на себя двух вещей: я не подписываю документы (кроме учредительных) и не распоряжаюсь текущими финансами. Зато первый человек, которого я принимаю на работу в новый бизнес, — исполнительный директор. Второй обычно — финансист (для начала — по совместительству с другими обязанностями). Сейчас мои бизнесы разбросаны по разным регионам России. В некоторых из них я не появляюсь месяцами. Уверен, что если бы я замкнул текущее управление делами на себя, я бы до сих пор сидел в *одном* бизнесе в *одном* регионе.

Планируемое увеличение сбыта

Чтобы двигать дело вперед, необходимы амбициозные цели. Случается, однако, что реальные результаты бизнеса превосходят наши

самые смелые фантазии. Но и здесь невозможно было бы достичь таких результатов без заранее поставленных целей. В том и заключается сила лидера, чтобы поставить перед командой цель, в которую и сам почти не веришь. Сражаться за достижение этой цели, как будто ты абсолютно уверен в успехе. И получить результат, который все считали абсолютно невозможным — в том числе и ты сам.

Впрочем, самый серьезный результат разные люди могут оценивать по-разному. Здесь хорошей иллюстрацией могут быть итоги трех проектов «Капитал-Консалтинг» по построению отделов продаж в трех различных бизнесах в Самаре. Все три проекта запускались летом — в начале осени 2005 года.

Проект первый. Холдинг средств массовой информации. Итоги подводились через 10,5 месяца после запуска проекта «с нуля».

До начала нашей работы бизнес заказчика уже был достаточно крупным, одним из лидеров своего региона. Наше сотрудничество шло в основном по одному из семи направлений его бизнеса. Как это зачастую бывает, нас послали расчищать авгиевы конюшни. «Подшефное» направление было новым. В оборудование и помещения для этого направления были вложены серьезные деньги, которые не приносили должной отдачи. С тем, чтобы набрать менеджеров по продажам, были серьезные проблемы. Еще хуже обстояло дело с руководителями продаж. Те, кто был, практически не продавали. Текучка была страшной. Направление в целом было убыточным.

В результате сотрудничества нам удалось набрать людей, обучить их и выстроить более-менее стабильную команду. **Оборот по «подшефному» направлению бизнеса на момент подведения итогов (за 10,5 месяца) вырос примерно вдвое.** Теперь оно в худшие месяцы рентабельно, в лучшие — приносит некоторый доход.

Интересно, что все наши стандарты и технологии управления продажами были впоследствии внедрены в другие направления бизнеса заказчика. Это сделали руководители его продаж — самостоятельно, уже без нашей поддержки. Наибольших результатов удалось достичь во флагманском направлении — рекламном еженедельнике. За счет внедрения наших технологий жесткого текущего управления продажами и доработанного маркетинга издания еженедельник стал безусловным лидером рынка в своем регионе.

При подведении итогов владелец компании-заказчика сказал, что в целом он доволен результатами сотрудничества. Особенно ему понравилось проводить конкурсы по нашей технологии.

Проект второй. Производители родниковой воды. Итоги подводились через 9 месяцев после запуска проекта «с нуля».

Эта ситуация с самого начала была тяжелой. К нам пришли два брата-соучредителя. И обрисовали нерадостную картину того, как у них идут дела. Они организовали бизнес по розливу родниковой воды в 19-литровые бутылки и доставке этих бутылок в офисы и дома клиентов. Изначально больше думали о том, как сделать хороший товар, чем о том, как обеспечить продажи. Все запустили, разместили небольшую рекламу в газетах, стали ждать клиентов.

Потихоньку клиенты стали идти, но потока не было. К моменту выхода предприятия на рынок конкуренция на этом рынке уже была высокой. В результате бизнес оказался стабильно-убыточным. Оборот был в два раза меньше, чем требовалось, чтобы сводить концы с концами. Слава Богу, у братьев это был не единственный бизнес — и не основной источник доходов.

Когда они пришли к нам, поставили вопрос конкретно. Если мы, как эксперты, приходим к выводу, что случай сложный — они готовы бизнес ликвидировать. Если же поднять дело можно, они готовы вложить деньги, взятые из основного доходного бизнеса. Но тут уж мы должны быть уверены, что эти деньги будут потрачены с пользой, а не выброшены на ветер.

В таких проектах обычно не сыщешь славы. Тем не менее нам удалось сформировать «с нуля» и запустить отдел торговых представителей. Постепенно пошли активные продажи. **На момент подведения итогов (через 9 месяцев) оборот бизнеса вырос вдвое.**

При подведении итогов директор и совладелец компании-заказчика (один из двух братьев) сказал, что *не вполне* доволен результатами нашего сотрудничества. Увеличение оборота в два раза всего лишь вывело бизнес на уровень ватерлинии. Доходов как не было, так и нет. Вот в три раза — это уже было бы более приемлемо! Не то чтобы он жалеет, что вступил в сотрудничество с нами. Но, учитывая полученные результаты, заплатил он больше, чем следовало.

Вот как оно бывает в жизни... Одному удвоение оборота за 10,5 месяца кажется достойным результатом. А другому за 9 месяцев — недостаточным и слабым. Могли ли мы в этой ситуации обеспечить больший результат? Не уверен. Как та старушка: «Ну не змогла я, милок, не змогла!»

Правда, немножко успокаивает то, что несколько месяцев назад в бизнесе братьев запустилось новое направление — розлив родниковой

воды в полуторалитровые бутылки. Как видно, собственники больше не считают этот бизнес безнадежным.

Проект третий. Производители систем видеонаблюдения. Итоги подводились через 11 месяцев после запуска проекта с нуля.

Нашим партнером на этот раз была компания, которая сама разрабатывала и производила системы видеонаблюдения. Вплоть до выпуска собственных печатных плат и разработки собственной операционной системы для контроля за видеонаблюдением (на основе операционной системы Unix). Бизнес был ориентирован на продажу оборудования и лицензионного программного обеспечения оптовикам, специализирующимся на системах видеонаблюдения, сигнализации и безопасности. Продажи шли так себе. Оптовики не хотели брать системы неизвестной торговой марки.

Самой большой своей личной заслугой для успеха этого проекта я считаю ключевую идею, которую я высказал в первую же встречу с директором и собственником бизнеса. Я разложил перед ним следующую логическую цепочку.

- ◆ Оптовики слабо берут оборудование сейчас. Так же будет и дальше.
- ◆ Торговая марка — новая и нуждается в раскрутке. А оптовики раскруткой не занимаются. И заниматься не будут. Оптовики заботятся прежде всего о своих деньгах. И хорошо берут и продают то, что и без них неплохо продается.
- ◆ Чтобы заинтересовать и оптовиков, и конечных потребителей, необходимо раскрутить торговую марку. Ее раскрутка на федеральном уровне ежемесячно требует бешеных затрат (телевизионная реклама на ОРТ и так далее). Таких средств у бизнеса сейчас нет.
- ◆ Поэтому единственный путь, который позволит поднять бизнес, — это установка систем видеонаблюдения «под ключ». В офисы организаций и дома частных лиц.
- ◆ В таком случае то, что компания сама разработала свою систему видеонаблюдения, безусловно подтверждает ее высокий экспертный статус. Для продаж конечным потребителям это — неоценимое преимущество.
- ◆ Причем клиентам на самом деле требуется не просто купить систему, а установить ее и заставить работать наилучшим образом. Комплексные услуги и установка «под ключ» — идеальный вари-

ант. К тому же впоследствии можно будет зарабатывать на текущем обслуживании системы.

- ◆ За услуги экспертов можно запрашивать достойную оплату. Клиенты понимают, что экономить на безопасности — глупо. Либо нужно делать как следует, либо не делать вообще.
- ◆ А впоследствии, если бизнес удастся развить до действительно серьезного уровня, заработанные средства можно будет направить при желании на раскрутку торговой марки на федеральном уровне. К этому моменту за плечами уже будет множество систем видеонаблюдения, установленных «под ключ» в серьезные и статусные компании. Что поднимет репутацию торговой марки и упростит ее раскрутку.

Этот проект стал одним из немногих, где все затраты на сотрудничество с нашей компанией окупались уже на второй месяц. **То есть к концу первого месяца работы нового отдела продаж, созданного с нуля.**

Честно говоря, я никому не буду обещать и тем более гарантировать подобный результат. В данном случае совпали несколько факторов: удачная идея, незанятый рынок, правильный стиль работы *только* с крупными контрактами и везение.

Разумеется, свеженабранные менеджеры по продажам не разбирались в свой первый рабочий месяц в специфике систем видеонаблюдения. Во всяком случае, не настолько, чтобы продавать крупные контракты. Поэтому они только просеивали рынок и назначали переговоры. А проводил переговоры, готовил проекты и заключал сделки главный инженер компании.

Несколько первых крупных заказов окупили инвестиции в услуги нашей компании. В начале третьего месяца нашего сотрудничества директор и собственник компании ушел в отпуск — впервые за семь лет. В его отсутствие было сделано еще несколько продаж.

При подведении итогов директор и собственник бизнеса и начальник отдела продаж сказали, что очень довольны нашим сотрудничеством. **Оборот по бизнесу систем видеонаблюдения на момент подведения итогов (за 11 месяцев) вырос в пять раз. Компания, которая год назад работала в одном регионе, сейчас имеет шесть региональных представительств по России.** И продолжает набирать обороты и развивать региональную сеть.

Приятно видеть такие итоги. Обещать мы их, конечно, никому не можем. Но гордиться уже достигнутым — имеем право!

По результатам работы мы заключили с этой компанией соглашение о долгосрочном сотрудничестве. Действительно, бизнес перспективный и в ближайшие годы можно ожидать его очень серьезное развитие. Организовать региональное представительство этой компании очень выгодно. В некоторых случаях окупаемость составляет 2–3 месяца.

Впрочем, у меня постоянно скапливается немало информации о перспективных темах и вариантах бизнеса — в случае острого интереса вы знаете, к кому обращаться... ;)

Глава 10. Создание боевой команды с нуля

Перед тем как начинать долгий путь, необходимо определить, зачем туда идти. Мы уже говорили о ключевых целях, ради которых строится профессиональная система продаж:

- ◆ гарантированный сбыт;
- ◆ независимость от кадров (2–4 любых ключевых человека);
- ◆ планируемое увеличение сбыта.

Кроме того, построение системы продаж поможет вам достичь следующих целей:

- ◆ увеличить объем продаж, расширить присутствие компании на рынке России;
- ◆ привлечь новых клиентов и расширить сотрудничество с имеющимися;
- ◆ увеличить загрузку мощностей компании (в том числе производственных);
- ◆ активизировать поиск и привлечь в компанию новых клиентов;
- ◆ создать и укомплектовать кадрами отдел продаж компании;
- ◆ внедрить технологии форсированного отбора и профессиональной подготовки менеджеров по продажам;
- ◆ построить систему обучения и профессиональной подготовки сотрудников компании;
- ◆ снять с высшего руководства непроизводительную часть работы с клиентами;
- ◆ увеличить обороты и прибыль компании.

Результат: возможно увеличить объемы продаж на 15–30 %, а при благоприятном стечении обстоятельств — на 50–100 % и более.

Итак, решение принято! Вы создаете боевую команду продаж с нуля! С чего же начать?

Первый этап. Подготовительные работы

Все начинается с вакансии и конкурса о приеме на работу. Запуск конкурса — это точка невозвращения. Вы размещаете объявления в газетах и платите за них. Весь город знает, что вы набираете себе команду бойцов. Особенно рекомендую рассказать об этом всем вашим хорошим знакомым и друзьям. Чтобы вам совсем уж было некуда деваться. К вам начинают поступать резюме. Люди хотят у вас работать. Просто так взять и забыть про потраченные деньги, а пришедшие резюме выбросить в мусор вам уже не удастся. И это хорошо. Отступить некуда — позади позор. А впереди, скорее всего, Москва.

С момента, когда вы направили объявление в газеты, у вас три недели на все подготовительные работы.

Когда решение уже принято, неплохо бы выяснить, насколько оно нужно. У вашего бизнеса с самого начала должен был быть бизнес-план. Включая долгосрочный прогноз на 5–10 лет, миссию, цели и так далее. Если эти документы у вас есть — хорошо. Если их нет — тоже неплохо. Они не так уж важны при создании боевой команды продаж. Что необходимо — так это *план продаж*.

Составлять его имеет смысл не из того, что можно, а из того, что хочется. Прикиньте на листочке бумаги три варианта увеличения продаж — минимум, норму и максимум. В этих планах отражается желаемый объем продаж за месяц. Сколько месяцев потребуются, чтобы выйти на эти планы? На этот вопрос вы ответите опытным путем.

Минимум — то, что вас уже устроит (для начала). Максимум — то, что на ближайшее время является почти недостижимой мечтой. Норма — это обычно середина между минимумом и максимумом. Прикиньте, сколько и каких товаров и услуг вам нужно продать за месяц и по какой цене, чтобы выполнить планы не только по полученным деньгам, но и по валовой прибыли. Подумайте, сколько потребуется бойцов, чтобы выполнить эти планы. Сколько реально может продать каждый боец. Учтите, что из 5 бойцов приличные продажи будут у 2–3. Умножьте количество продающих бойцов на два. Это тот минимум, который нужно принять на работу.

Посмотрите на картину в целом. Если она не выглядит реалистичной, корректируйте ее до готовности. Реальный план получен? Поздравляю! У вас есть план продаж. На будущее загоните расчеты в Excel — корректировать их вам придется частенько.

Теперь на основе плана продаж можно сделать (или скорректировать) *прайс-листы* для бойцов, которые будут заниматься активными

продажами. Это — второй необходимый документ для запуска системы продаж. Заодно продумайте возможные скидки: либо их не будет, либо они будут примитивными — 2 %, либо должны соответствовать определенным, вами разработанным, правилам предоставления скидок. Напишите эти правила в отдельном документе — внутреннем прайс-листе.

Вам потребуются анонсы и описание товаров и услуг. Как минимум нужен человек, который может все это рассказать. Например, вы. Бойцы тогда напишут необходимые бумажки со слов специалиста.

Безоговорочно необходим *приказ по оплате труда*. Он должен быть готов до выхода новых бойцов на работу. Также должны быть наготове статистика продаж, технология первого звонка и рабочие журналы (более подробно см. в главе 8).

Подготовьте к началу работы *источники*, по которым можно составлять длинные списки (см. в главе 6).

Самое важное — не забудьте подготовить рабочие места для ваших бойцов (требования к помещению см. в главе 4). Если подходящая комната есть — нужно решить вопрос с мебелью, телефонами, компьютерами, Интернетом. Если комнаты нет — арендуйте. В крайнем случае можно впихнуть в какой-нибудь угол пару столов с необходимым оборудованием.

Это — тот джентльменский набор, с которым можно начинать работать.

Второй этап. Создание команды

Все начинается с конкурса. Первые конкурсы — самые тяжелые. Позже, когда у вас уже будет выстроена система продаж, конкурсы станут сильнее. Будет приходиться больше бойцов. Но главное — их качество будет заметно выше. А сейчас на многих участников вашего конкурса нельзя взглянуть без слез. И из них-то вам нужно сделать свою боевую команду!

Цитата в тему

«Ты должен сделать добро из зла, потому что больше его не из чего делать.»

Роберт Пенн Уоррен, «Вся королевская рать»

Ваша задача — чтобы в вашем первом отделе продаж было не менее 5 сотрудников. Это — минимально необходимое количество бойцов

для стабильной команды. Некоторые из тех, кого вы возьмете на работу в первую команду, не доживут до второго месяца. Все, что вам нужно, — пусть бы несколько человек продержались достаточно времени. Чтобы вы успели провести следующий конкурс. Нечего и говорить, что он запускается через неделю после завершения первого.

Итак, начинается первый рабочий день вашего отдела продаж. Прежде всего необходимо познакомить новых бойцов с вашей компанией:

- ◆ представить их сотрудникам;
- ◆ рассказать им о необходимых бытовых вещах: о рабочих местах, кухне, туалете, режиме работы и т. д.;
- ◆ рассказать им историю компании;
- ◆ рассказать о товарах и услугах вашей компании: желательно, чтобы бойцы могли как можно больше увидеть, потрогать и подержать в руках — дайте каждому для самостоятельного изучения рекламные материалы, анонсы и прайс-листы;
- ◆ сказать, кто ваши клиенты и зачем им нужны ваши товары и услуги;
- ◆ обрисовать ситуацию на рынке: кто ваши конкуренты, чем они отличаются от вас и в чем схожи, в чем ваши сильные и слабые стороны по сравнению с ними.

После этого можно приступать к работе. Вы вместе обсуждаете, на каких клиентов нужно обратить внимание в первую очередь и какие услуги им предложить. После чего начинаете составлять первые длинные списки.

К этому моменту нужно окончательно принять решение, кто возьмет на себя функции начальника отдела продаж. Это можете быть вы сами или кто-то из опытных бойцов. Другой вариант — назначить исполняющим обязанности начальника отдела продаж кого-нибудь из новых сотрудников. Это можно сделать, если кто-то из них явно выделяется опытом продаж, квалификацией и активностью.

Иногда удается принять на работу человека уже с опытом руководства отделом продаж. Существует большое искушение поставить начальником его, делегировать ему построение системы продаж и снять с себя этот вопрос.

Беда в том, что вы не можете определить, чего стоит человек, пока не увидите его в работе. Возможно, он умеет хорошо производить впечатление — и больше ничего. Но гораздо хуже, если он действительно умеет работать и замкнет всю систему продаж на себя. А вы не будете

иметь к своей системе продаж никакого отношения. Риск в том, что руководитель продаж может уйти и забрать всю команду бойцов с собой. Еще хуже, если он уйдет в конкурирующую компанию. Или организует свою на вашем же рынке. Поскольку вместе с бойцами он заберет личные связи с клиентами, это может привести к краху вашего бизнеса.

Вывод. Использовать опытных бойцов можно и нужно. Но устраняться от построения системы продаж — недопустимая ошибка. Вы должны сами уметь построить систему продаж с нуля. Чтобы быть в этом уверенным, нужно хотя бы один раз сделать это. С самого начала и постоянно система продаж должна находиться под вашим полным контролем. Поэтому подающего надежды бойца, еще не имеющего опыта руководства, из которого в перспективе может получиться руководитель продаж, вы можете сделать и. о. начальника отдела. Если он совсем не справится — разжалуете в рядовые или «пристрелите». А вот человека с опытом руководства лучше ставить своим замом. Позже, если вы увидите, что он лоялен, сделаете его начальником отдела. А в помощь ему выдвинете нескольких замов, которые не прочь занять его место.

Но в любом случае вы должны участвовать в создании и развитии отдела продаж с начала до конца. Необходимо, чтобы ваши бойцы знали, что вы сделали этот отдел собственными руками. Только это обеспечит вам необходимые гарантии.

Итак, команда набрана. Руководители выдвинуты. Списки клиентов составлены. Начинаются звонки. Ваша первая команда создана. Настало время этим ребятам поработать как следует.

Третий этап. Выход на первые продажи

В начале работы отдела продаж необходимо сделать несколько важных шагов.

- ◆ Поставить текущее управление отделом продаж. Самое важное — утренние совещания и еженедельные планерки. Это поможет избежать «расслабона», характерного для начала нового проекта. Если за день не произошло сдвигов в нужном нам направлении — значит, день прошел зря.
- ◆ Использовать необходимый минимум стандартов, документов и технологий. С большим их количеством ваши необученные бойцы просто не разберутся.

- Для управления отделом необходимы статистика продаж и приказ об оплате труда.
- Для переговоров с клиентами — технология первого звонка, анкета клиента, прайс-листы и рекламные материалы о товарах и услугах.
- Для самоорганизации работы сотрудников — рабочие журналы.
- Позже (через 1–2 недели) создается сводная база клиентов.
- ♦ Помогать молодым бойцам, поддерживать их и обучать.

На этом этапе они еще не умеют продавать, а компания еще не умеет активно продвигать свои товары и услуги на рынке. При первых столкновениях с клиентами и конкурентами может неожиданно возникнуть много вопросов. Большая их часть будет вне компетенции ваших молодых бойцов, то есть сделать они ничего не могут, и продажи накрываются. Это — дополнительный фактор нестабильности. А их и без того хватает.

Ваши задачи на этом этапе таковы.

- ♦ Всячески поддерживать сотрудников. Снимать стрессы и напряжение. Удерживать их в команде. Помните: может, они и не способны продавать — но вы этого сейчас не знаете и сможете увидеть только через 3–4 месяца. Что вы знаете точно — других бойцов у вас нет. Если вы их потеряете — работу придется начинать заново. Поэтому жизненно важно, чтобы хотя бы часть бойцов выжила до следующего конкурса. Только тогда вы сможете набрать новых и доукомплектовать команду. Основное правило — скорость прихода бойцов должна превышать скорость ухода. На первых этапах создания системы продаж следует проводить 2–4 конкурса каждые 4 месяца.
- ♦ Укреплять моральный дух команды. Растите в ваших бойцах победителей. Рекламируйте любые, даже самые маленькие удачи и достижения.

Ваш боец может сомневаться, переживать, быть неуверенным в себе. И вы должны его поддерживать. Единственная ситуация, когда требуются жесткие меры, — когда боец начинает изливать свою неуверенность в себе на своих товарищей. Сидя в офисе компании в рабочее время, он может начать жаловаться на жизнь. Рассказывать коллегам, что товары и услуги компании никому не нужны. Что сама компания никуда не годится. Что работа менеджера по продажам — не для белого человека. Это должно по-

даваться немедленно и беспощадно. В первый раз вы можете вывести виновного и с глазу на глаз сделать ему первое и последнее предупреждение. Если ситуация повторится — бойца следует уволить. Уверенность в себе — один из основных ресурсов при продаже. Боец может сомневаться в себе сколько угодно. Но он не имеет права подрывать уверенность в себе своих товарищей, тем самым нанося ущерб их личным результатам. А также продажам и доходам компании.

- ♦ Учиться, используя информацию и опыт ваших бойцов. Когда они начинают «проходить» клиентов, собирают бесценный опыт. Точная, свежая, надежная информация из первых рук. Это лучше, чем любые маркетинговые исследования. Главное — задействовать полученную информацию и опыт, чтобы совершенствовать продажи и развивать компанию.
- ♦ Поддерживать бойцов в переговорах с клиентами. Показывайте им, как нужно продавать, — учите на личном примере. «Дожимайте» их сделки и дайте почувствовать им, что это их продажи. Используйте молодых бойцов как «ноги» — пусть просеивают рынок и отбирают для вас перспективных клиентов, с которыми вы сможете заключить сделки. Так они смогут увеличить доход вашей компании еще до того, как научатся продавать сами.
- ♦ Проводить интенсивные тренинги продаж. Они необходимы, чтобы ваши молодые бойцы научились продавать. Сначала лучше провести профессиональный тренинг продаж. Позже они проводятся раз в 3 месяца, полгода или год. После первого профессионального начинаются внутрикорпоративные тренинги. Они проводятся 1–2 раза в месяц полдня либо один полный день.

Этап завершается, когда многие бойцы делают продажи с вашей помощью, а некоторые — самостоятельно. К этому моменту система продаж еще не способна работать без вашего участия. Однако объем сделок, заключенных новым отделом продаж, становится ощутимым. И вполне заметны дополнительные доходы, которые получает компания. Замечательно, если вы успешно завершите этот этап за 6–8 месяцев с момента создания отдела продаж.

Четвертый этап. Выдвижение управленческого звена

Параллельно с дополнительными наборами и дальнейшим усилением команды вам нужно сформировать управленческое звено.

Вначале вы сами можете управлять отделом продаж. Именно вы отлаживаете текущую схему работы команды.

Потом из молодых бойцов выделяется наиболее перспективный, который становится вашим замом. Постепенно вы передаете ему текущие функции управления отделом. И, наконец, можете повысить его до начальника отдела продаж. В этот момент он получает собственного зама из перспективных бойцов. Он получает опору, вы — резерв (на всякий случай).

Дальше возможны два варианта. Либо вы развиваете один отдел продаж, либо параллельно формируете несколько таких отделов, и для каждого потребуется два управленца: начальник отдела и его зам.

Я убежден, что руководитель отдела продаж должен принимать личное участие в продажах. Тяжело руководить отделом продаж человеку, который сам не может взять клиента. А вот боец, который делает больше всех продаж, часто и руководителем может быть хорошим. Результаты продаж — хорошая проверка личных качеств человека.

Поэтому мой вам совет — поднимайте на руководящие позиции только тех бойцов, которые уже сделали продажи. Чем выше результаты — тем больше шансов на успех. Гарантий, разумеется, нет. Но их никогда не бывает. Опыт руководящей работы не говорит о том, что этот человек сможет успешно руководить отделом продаж. Отсутствие такого опыта — не помеха. Боец, получивший свою первую руководящую должность под вашим началом, будет более лояльным. Препятствием являются:

- ◆ нелояльность и чрезмерный эгоизм;
- ◆ нежелание работать в команде;
- ◆ чрезмерная неуверенность в себе;
- ◆ неспособность взять на себя ответственность за других;
- ◆ некомпетентность и неумение продавать;
- ◆ неподчинение правилам компании, игнорирование или намеренное нарушение стандартов работы.

При дальнейшем развитии отдела продаж управленческое звено дополнительно усиливается. Вводится уровень линейных руководителей — супервайзеров или старших групп. Теперь в основном они обучают молодых бойцов и поддерживают их в продажах. У одного такого руководителя в подчинении могут быть 1–5 рядовых бойцов.

Вам потребуется несколько руководителей для каждого отдела продаж. Советую выдвигать людей, как только видите, что у них есть шанс

на успех. Вы все равно не можете угадать, у кого получится, а у кого — нет. Единственная возможность проверить — дать попробовать.

Цитата в тему

Среди людей найти совершенство, конечно же, трудно, так что нужно решиться дать власть и использовать сильные стороны подданного.

Люй Бу-Вэй, «Весны и осени господина Люя»

Если хотя бы половина тех, кому вы дали возможность выдвинуться, станут успешными руководителями продаж — это уже неплохо.

Пятый этап. Укрепление команды, или «Свежая кровь»

Теперь, когда вы усилили управленческое звено команды, дела пошли веселее. Значительно больше времени и сил уделяется подготовке сотрудников. Руководители продаж могут активно создавать и внедрять стандарты и технологии продаж. Это дополнительно повышает эффективность работы. Однако теперь возникает вопрос: насколько хорош тот материал, из которого вы строите систему продаж? Насколько хороши *все* бойцы вашей команды?

К этому моменту вы уже приближаетесь к выполнению планов продаж, поставленных в самом начале. Возможно, вы даже периодически их выполняете. Пришло время поставить новую, более высокую планку. Вы поднимаете планы продаж, корректируете приказ об оплате труда. Ставите новые задачи перед руководителями продаж, вместе разрабатываете план выхода на новые рубежи. И вместе решаете, кто из бойцов может быть вашей поддержкой и опорой, а кто — только помехой.

Напоминаю, что вы постоянно проводите конкурсы по набору бойцов. На этом этапе ваша работа с кадрами ужесточается. Теперь вы не стараетесь взять с конкурса как можно больше народу. Вы стремитесь заполучить только нескольких — самых лучших. Параллельно с каждым конкурсом вы принимаете решение, кого из бойцов команды пора «пристрелить». Таким образом, ваша команда не сильно растет в количестве, но серьезно прибавляет в качестве.

Новая амбициозная цель, поставленная перед командой, объединяет и укрепляет коллектив. Может быть, на предыдущих этапах вы еще не выполнили первый план продаж. Теперь на пути к новой цели вы

можете выполнить его походя, даже не заметив этого. Рекомендую отследить этот момент по финансовым отчетам и объявить о нем бойцам. Пусть знают, насколько они стали круты.

Вот новый рубеж успешно взят. При удачном развитии событий вы проходите четвертый и пятый этапы за 8–12 месяцев.

Теперь вы можете себя поздравить. У вас есть своя боевая команда продаж!

Шестой этап. Создание профессиональной системы продаж

Вы успешно создали свою боевую команду продаж. У вас в руках эффективный инструмент для достижения целей компании. Боевая команда продаж поможет вам повысить доходы, увеличить число клиентов, выйти на новые рынки.

Развитие системы продаж на этом не останавливается. Именно на этом этапе продолжается активное развитие и совершенствование стандартов и технологий продаж. Растет и профессионализм бойцов. В результате возникает четкое разделение ролей в команде — трехуровневая организация работ.

- ♦ Высший уровень — забойщики, они же «большие собаки», они же «большие хоботы». Они могут самостоятельно взять сделку на любую возможную сумму. Они работают только с самыми крупными, сложными и перспективными (в плане больших денег) клиентами. Если забойщику встречается более мелкий клиент, он берет его сам немедленно и скидывает на подчиненного. Или скидывает сразу — не тратит своего драгоценного времени. Оставшееся от личных продаж время он должен уделять только двум вещам: «дожиму» наиболее крупных и тяжелых продаж и отработке технологии продаж VIP-клиентам. Забойщики занимаются наставничеством только в одном случае: когда сотрудник притащил им крупную сделку, которую надо «дожать», — за долю от вознаграждения. Они также делятся своим опытом на внутрикорпоративных тренингах. В каждом отделе продаж желательно иметь 2–3 забойщиков.
- ♦ Средний уровень — «ветераны», опытные бойцы. Они должны работать только по средним и крупным контрактам. Мелкие можно брать по ходу дела, тратя на это минимум времени. Или скидывать на молодых бойцов. Рабочие списки составляются

с прицелом на средние и крупные сделки. Все клиенты, которых нельзя вывести на такие сделки, скидываются на молодых бойцов. Выяснить, есть ли у клиента перспектива, можно всего за 10 минут. Если клиент «дохлый» — зачем квалифицированному бойцу тратить на него много времени? Этот этап называется «просев» или «классификация» клиентов.

Примечание

На начальной стадии работы этот этап сознательно пропускается, и его нет в работе молодых бойцов: опыт лучше набирать на «дохлых» клиентах. Но для «ветеранов» и забойщиков просев приобретает большое значение. Время тех, кто умеет и может продавать, ограничено. А тратить его на «дохлых» клиентов — значит красть деньги из своего кармана и из кармана компании.

Опытные бойцы также «дожимают» сделки для молодых бойцов. Сначала — все, поскольку в начале работы молодой боец еще не может продавать. Потом — только более сложные и крупные. Делается это за долю вознаграждения. Выигрывают обе стороны. Молодому бойцу достается большая часть денег за сделку, которую он не смог бы завершить сам, а опытный получает свою долю за участие в одной-двух встречах, и ему не приходится тратить времени на просев нескольких десятков клиентов, из которых только один будет перспективным.

- ♦ Низший уровень — молодые бойцы. Сотрудники, только начинающие свою работу в компании. Находятся в подчинении у опытных бойцов, которые неизбежно тратят часть своего времени на подготовку молодняка. Как сделать, чтобы при этом продажи опытных бойцов увеличивались, а не уменьшались? Эффективнее всего использовать молодых как «ноги». Начальное обучение должно включать самые необходимые вещи: умение назначать встречи, передавать клиенту рекламные материалы компании и собирать информацию о нем в анкету клиента. Если новичок делает звонки недостаточно результативно — направьте его «в поля». Пусть ходит по «офисным муравейникам», отдельным офисам и салонам и так нарабатывает себе клиентскую базу. Принципа два. Если он не делает достаточно встреч — он бесполезен. А если пытается делать встречи, но запарывает всех клиентов без исключения еще на ранней стадии? Либо выключите его, либо «пристрелите», чтобы не портил репутацию компании. Не нужно слишком сильно держаться за молодых бойцов. Отношение к ним на этом

этапе может быть потребительским. Вам нужны только те молодые бойцы, которые могут усилить продажи.

Если встречи есть, вопроса два: достаточно ли их много и есть ли результат? Норма — 10 и более встреч в неделю. Если в итоге для опытного бойца организуется одна встреча с перспективным клиентом — это приемлемо. Несколько таких встреч — отлично! Это то, что молодые бойцы реально могут сделать для увеличения продаж.

Если встречи опытным бойцам не назначаются, причин может быть две.

- Молодой боец делает мало встреч. Либо из-за лени, либо из-за неумения. Ленивых предупреждаете один раз и, если не действует, «пристреливаете». Отсутствие действий из-за неуверенности в себе — та же лень.
- Много звонков, мало встреч либо много встреч, но мало толку. Если сотрудник делает, но неудачно — научите его. У активного молодого бойца шансов выжить всегда больше. Но учтите: если вы его учите, но ничего не меняется — «пристрелите» его все равно. Вы его не переделаете. В любом случае вы даете молодому бойцу возможность проявить себя.

Смотрите на него, как на простую инвестицию. Вам придется вложить в него время и силы. Из-за этого вы потеряете в собственных продажах. Принесет ли молодой боец в ближайшие два месяца больше денег, чем вы потеряете? Вы должны понять это в первую неделю-две его работы. И принять решение. Если в ближайшие два месяца вы заработаете на молодом бойце больше, чем потеряете, — занимаетесь им дальше. Если нет — «пристреливаете» его. Хорошие признаки — проплаты и наметки на проплаты, а также встречи с перспективными клиентами, назначенные опытным бойцам.

Хороший молодой боец — тот, который приносит вам деньги или то, что приближает вас к деньгам.

Перед вами лежит большой путь. Опыт — критерий истины. Дерзайте!

Что делать, если отдел продаж уже есть?

Первый вариант — не делать ничего. Если в работе вашего отдела продаж все устраивает, зачем что-то менять?

Второй вариант — разогнать всех и сделать все заново «по уму».

Между этими двумя вариантами находится все многообразие возможных решений. Мне сложно будет дать вам конкретные рекомендации. Ведь нужно знать специфику бизнеса. Поэтому позвольте вместо рекомендаций дать вам несколько советов.

- Не надо революций. Эволюционное развитие значительно надежнее и безопаснее. Пусть вас не устраивает работа вашего отдела продаж. Но ведь он приносит деньги, не так ли? Может, они не так велики, как вы задумывали. Но все равно не хотелось бы их потерять.
- Предположим, продажи вашей компании возросли в 2 раза. Сможет ли ваша компания предоставить заказчикам возросший объем товаров и услуг? Если вы не можете выполнить больше заказов, чем сегодня, — усиливать продажи бессмысленно. Вам необходим резерв мощностей минимум 30–50%, желательно — 100%.
- Пусть ваши продажи вас не устраивают. Запас мощностей есть. Спросите себя: в чем основная проблема? И что в первую очередь нужно сделать, чтобы повысить продажи?
- Может, вам не хватает опытных бойцов? Давайте уточним. Если у вас хорошие бойцы, но их просто мало — нужно запускать маховик конкурсов. Через несколько конкурсов ситуация исправится. А если бойцов хватает, но их профессионализм оставляет желать лучшего? Тогда необходимо усиливать их подготовку и обучение. Необходимы тренинги, наставничество, книги, технологии и стандарты продаж. Наконец, что делать, если хорошие бойцы приходят к вам, но не задерживаются? Здесь нужно смотреть условия оплаты труда, взаимоотношения в команде и стиль руководства.
- Возможно, ваши бойцы обленились. Кроме того, возможно, что руководители продаж не ловят мышей. В этом случае нужно задать себе два вопроса. Во-первых, кто сильнее — руководители продаж или рядовые бойцы? Во-вторых, поддержит команда ваши начинания по усилению продаж или будет им сопротивляться?

Если команда в целом готова поддержать ваши усилия, ситуация проще. Возможно, стоит заменить руководителя на молодого амбициозного бойца. Вам нужно, чтобы он спустил с товарищей три шкуры, дабы оправдать свое назначение. Предыдущего

руководителя продаж можно как уволить, так и повысить: сделать, например, коммерческим директором. Параллельно вы запускаете конкурсы, чтобы вновь принятые молодые бойцы составили конкуренцию «старичкам».

- Положение хуже, если команда сопротивляется изменениям, а руководители продаж слабы. Получается, что вы оказались в заложниках у собственного отдела продаж. Это следует трезво признать. После чего составить план выхода их сложившейся ситуации. Наихудший вариант — смута внутри коллектива. В вашем сражении с собственным отделом продаж победителями будут только конкуренты, а жертвой станет компания. Наилучший выход — не трогать имеющийся отдел продаж. Пусть работают, как работали, и приносят деньги. Можно создать параллельно еще один отдел продаж — уже по новой технологии. Когда он начнет зарабатывать серьезные деньги, умные «старички» уже поймут, куда дует ветер. И смирятся. А разобраться с глупыми уже не составит труда.

В целом, как и при создании системы продаж, опыт и здравый смысл — критерий истины. Успеха вам в вашем нелегком деле!

Глава 11. Прогноз увеличения доходов

Построение системы продаж — длительный проект. В удачном случае при поддержке профессионалов построение системы продаж занимает 3–4 месяца. С нуля или от имеющегося отдела продаж до выхода на стабильную текущую работу. А для вывода системы продаж на полную продажную мощность в самом благоприятном случае требуется 8–12 месяцев с момента начала работ. Что вы получите для своей компании и лично для себя за все свои труды?

Варианты роста доходов

После построения системы продаж они зависят от того, насколько эффективно шли продажи прежде. При ряде условий продажи могли идти неплохо.

- ◆ У вас уже была команда неплохих бойцов, которая их делала.
- ◆ Уже использовались многие элементы системы продаж, включая технологии и стандарты продаж.
- ◆ Работала эффективная система оплаты, направленная на личный план продаж и по отделу/компании.
- ◆ Ваши бойцы проходили качественную профессиональную подготовку, включая тренинги продаж.
- ◆ У вас есть сильный руководитель продаж. Важны и опыт, и талант, и лидерские качества.

Этот вариант можно условно назвать «от хорошего — к лучшему». Неплохим результатом дальнейших усилий может быть дополнительный прирост продаж на 15–30% в течение 8 месяцев.

Второй вариант — «большой рывок» — возможен при других обстоятельствах.

- ◆ Продажи до сих пор находились «в загоне». Или вы вообще не занимались активным поиском и привлечением клиентов.

- ♦ Товары и услуги вашей компании востребованы на рынке, конкурентоспособны и продаются по более-менее приемлемым ценам.
- ♦ Мощности компании позволяют увеличить продажи в полтора-два и более раза (имеются в виду возможности предоставить клиентам то, за что они платят деньги, — производственные мощности, склады и доставку, услуги и т. д.).
- ♦ Руководители и собственники компании страстно хотят зарабатывать больше. Хорошо, если нынешняя ситуация им надоела и они готовы на все, чтобы подняться на новый уровень.

В ситуации «большого рывка» именно продажи — слабое звено. При этом можно увеличить их объем в разы. Были бы клиенты. И именно этого хотят ключевые лица компании. В этом случае возможно увеличение продаж на 50–100 % и более. В благоприятных обстоятельствах через 8 месяцев с момента начала работ. Стоят ли усилия команды в течение 8 месяцев (и потом) ожидаемых результатов? Давайте составим прогноз развития при построении системы продаж. Прежде всего необходимо определить настоящее положение дел. Прогноз можно считать по обороту, то есть по тем деньгам, которые вы получаете с клиента, или по валовой прибыли, накрутке, марже — той доле, которая на самом деле достается из полученных денег. Обычно при росте продаж в 1,5–2 раза прибыль увеличивается. В прогнозе мы не будем это учитывать. Пусть он будет консервативным. Предположим, валовая прибыль от продаж составляет \$500 000 в месяц. Эту цифру берем за основу в расчетах. Замените ее на свою реальную прибыль и составьте собственный прогноз.

Прогноз

Сначала проанализируем вариант «от хорошего — к лучшему». Мы ориентируемся на 30 % дополнительного увеличения продаж через 8 месяцев и ограничиваемся 2 годами.

- ♦ В первые три месяца система продаж только формируется. Пока существенного увеличения продаж ждать не стоит.
- ♦ С четвертого по восьмой включительно продажи будут расти. Предположим, рост будет идти равными долями. За пять месяцев продажи увеличатся на 30 %, то есть на 6 % каждый месяц. В действительности продажи идут неравномерно: один-два ме-

сяца подъем, потом месяц спада, потом снова подъем и спад и т. д. Мы прогнозируем средний уровень, относительно которого идут эти подъемы и спады.

Предположим, еще четыре месяца (до конца первого года) продажи растут с той же скоростью. К концу первого года они увеличатся на $30\% + 6\% \cdot 4 = 54\%$ от начального уровня. Ваша ежемесячная прибыль к концу первого года составит $\$500\,000 + \text{прирост } 54\% = \$770\,000$.

- ♦ Итого в первый год продажи будут равномерно увеличиваться в течение 9 месяцев от 0 до 54 % прироста к имеющемуся уровню в \$500 000 ежемесячно. Средний прирост будет составлять $(6\% + 54\%) : 2 = 30\%$.
- ♦ Дополнительная прибыль в первый год составит $\$500\,000 \cdot 9 \text{ месяцев} \cdot 30\% \text{ прироста} = \$1\,350\,000$.
- ♦ Предположим, что на второй год темп прироста замедлится с 6 % до 4 % в месяц. Не учитываем капитализацию процентов (процент на процент).
- ♦ В начале второго года ежемесячный прирост от начального уровня прибыли в \$500 000 был 54 %. К концу года — $54\% + 4\% \cdot 12 = 102\%$. Ежемесячная прибыль к концу второго года: $\$500\,000 + \text{прирост } 102\% = \$1\,010\,000$.
- ♦ Прирост за второй год составит $(58\% + 102\%) : 2 = 80\%$, а дополнительная прибыль $\$500\,000 \cdot 12 \text{ месяцев} \cdot 80\% = \$4\,800\,000$.

Итого дополнительная прибыль от построения системы продаж за два года составит $\$1\,350\,000 + \$4\,800\,000 = \$6\,150\,000$.

Что вы получите в случае «большого рывка»? Здесь можно ожидать 50 % дополнительного увеличения продаж через 8 месяцев. Пересчитаем прогноз на 2 года.

- ♦ Каждый месяц с четвертого по восьмой продажи будут расти на $50\% : 5 = 10\%$.
- ♦ К концу первого года продажи увеличатся на $50\% + 10\% \cdot 4 = 90\%$ от начального уровня.
- ♦ Ежемесячная прибыль к концу первого года будет составлять $\$500\,000 + \text{прирост } 90\% = \$950\,000$.
- ♦ Итого в первый год увеличение продаж будет идти 9 месяцев, по 10 % ежемесячно. Средний прирост за этот период составит $(10\% + 90\%) : 2 = 50\%$.

- ♦ Дополнительная прибыль в первый год составит $\$500\,000 \cdot 9$ месяцев $\cdot 50\%$ прироста = $\$2\,250\,000$.
- ♦ Предположим, на второй год темп прироста замедлится с 10% до 6% в месяц.
- ♦ К концу второго года прирост составит $90\% + 6\% \cdot 12 = 162\%$.
- ♦ Ежемесячная прибыль к концу второго года составит $\$500\,000 +$ + прирост $162\% = \$1\,310\,000$, а прирост за второй год будет $(96\% + 162\%) : 2 = 129\%$.
- ♦ Дополнительная прибыль во второй год будет $\$500\,000 \cdot 12$ месяцев $\cdot 129\% = \$7\,740\,000$.

Итого ваша дополнительная прибыль от построения системы продаж за два года составит $\$2\,250\,000 + \$7\,740\,000 = \$9\,990\,000$ (рис. 3).

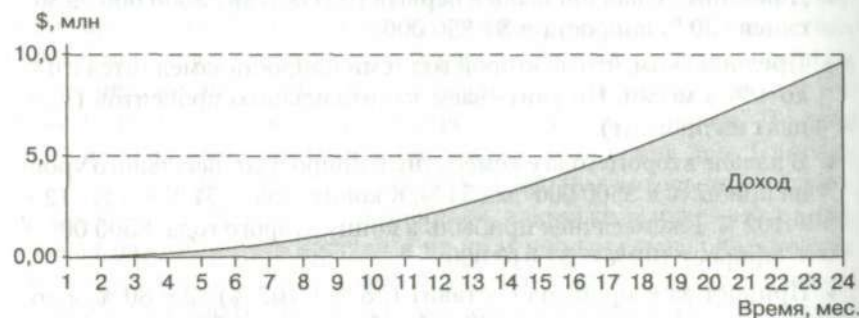


Рис. 3. Дополнительная (расчетная) валовая прибыль от использования новой системы продаж

Теперь не сложно рассчитать вашу реальную прибыль. Достаточно взять результат примера, разделить его на $\$500\,000$ и умножить на ваше значение валовой прибыли. Например, она равна $300\,000$ рублей в месяц.

- ♦ При ожидаемом увеличении продаж на 30% через 8 месяцев дополнительная прибыль составит $(\$6\,150\,000 : \$500\,000) \cdot 300\,000$ руб. = $3\,690\,000$ руб.
- ♦ При ожидаемом увеличении продаж на 50% через 8 месяцев ваша дополнительная прибыль достигнет следующего уровня: $(\$9\,990\,000 : \$500\,000) : 300\,000$ руб. = $5\,994\,000$ руб.

Глава 12. План построения системы продаж

Итак, мы определили цели, ради которых строится профессиональная система продаж. Что же нужно, чтобы ее построить?

Три компонента системы продаж

Чтобы ее построить, необходимо (достаточно) всего три компонента.

- ♦ **Кадры**, отобранные, адаптированные и подготовленные по совершенно определенной, особой технологии.
- ♦ **Технологии и стандарты продаж** — до 27 видов документов, включая приказ по оплате труда. Эти документы перечислены в главе 7. Как я уже говорил, в большинстве компаний из этого списка — не более 2–5 документов. А потом руководители этих компаний удивляются, почему мало клиентов и доходов.
- ♦ **Управление продажами**. Это — не что-то виртуальное и подвешенное в воздухе. Это совершенно конкретные должностные обязанности. И их должны выполнять совершенно конкретные сотрудники вашей компании — руководители продаж. Вот их четыре основные функции.
 - **Административное руководство отделом продаж**. Необходимо делать строго определенные вещи ежедневно, еженедельно и ежемесячно. Основных мероприятий по административному управлению десять (см. главу 6). Как только не выполняется одно из них — начинаются провалы в работе системы продаж. В обычных компаниях случайно проводятся одно-два из этих десяти мероприятий. А потом удивляются — почему продажи не идут?
 - **Личные продажи**. Руководитель продаж должен тратить на это только часть своего времени. Если он тратит на это все свое время — он просто рядовой менеджер. Но заниматься личными

продажами необходимо. Менеджеры по продажам — волки, которые кормятся от принесенной добычи. И они будут подчиняться авторитету только самого когтистого, самого зубастого, самого матерого *волчары*. Какими контрактами должен заниматься лично руководитель? Самыми крупными. Самыми проблемными. И выводить на рынок новые товары и услуги.

- **Разработка и внедрение технологий и стандартов продаж, а также их корректировка по мере столкновения с живыми клиентами.** Главное — руководитель продаж должен *обеспечить их исполнение*. Технологии и стандарты продаж — это бумага. Они нужны вашим менеджерам по продажам, чтобы они работали с клиентами на гарантированно приемлемом уровне. И с нужной вам интенсивностью. Но эти бумажки не будут жить без человека с глубиной, который вбивает их в голову менеджерам по продажам. И этим человеком с глубиной должен быть руководитель продаж.
- **Активное участие в отборе, найме, адаптации и профессиональной подготовке менеджеров по продажам, а также наставничество.** То есть участие (совместно с молодыми бойцами) в переговорах с клиентами. И — самая главная и неотъемлемая задача руководителей продаж — «*дожим*» сделок для молодых бойцов. То есть участие вместе с ними в переговорах и заключении сделок с их клиентами в их присутствии.

Эти три основных компонента необходимы и их достаточно, чтобы построить профессиональную систему корпоративных продаж.

Сроки построения системы продаж

Предположим, вы решили построить систему продаж. У вас есть управленческий опыт. Но профессиональной системы продаж вы до сих пор ни разу не строили. По моему собственному опыту, организация системы может занять 3,5 года. При этом, повторюсь, пять отделов теряются «в ноль», а шестой — наполовину. Кстати, знаете, почему в большинстве бизнесов профессиональные системы продаж не строятся *никогда*? Руководителям этих бизнесов не хватает мазохизма. Чтобы, потерпев неудачу шесть раз, предпринять седьмую попытку. Шучу.

Если вы строите профессиональную систему продаж, уже имея в прошлом подобный успешный опыт, вам потребуется около 9 месяцев. Чтобы

построить систему продаж «с нуля» до стабильного состояния. Как рождение ребенка.

Если вы сотрудничаете с «Капитал-Консалтинг», система продаж «с нуля» или от имеющегося отдела продаж до формирования нормального отдела, решающего текущие задачи, строится за 3–4 месяца. При этом мы, разумеется, не можем сократить общий срок проведения работ. Вместо этого мы разделяем все работы на три направления. И ведем их параллельно друг другу. Чтобы обеспечить нужную интенсивность работ, в каждом таком проекте участвуют 4–6 ведущих экспертов — опытные практики: действующие (работающие) коммерсанты, руководители продаж, а также директора и собственники компаний. Плюс поддерживающий персонал.

Через 9–12 месяцев после начала работ отдел уже может выйти на полную продажную мощность. А это — то состояние продаж и бизнеса в целом, которое никогда в жизни не видело большинство российских предприятий.

При этом понятно, что бригада внедрения сама по себе в бизнесе заказчика не может сделать *ничего*. Ведь мы не сотрудники и не собственники вашей компании! Поэтому вся работа идет в тесном взаимодействии с вами и вашими ключевыми сотрудниками.

Цели у сотрудничества две:

- ♦ построить систему корпоративных продаж;
- ♦ научить вас и ваших ключевых сотрудников дальше развивать эту систему продаж и строить подобные системы самостоятельно.

Мы проводим все основные операции вместе, чтобы потом вы и ваши ключевые сотрудники могли это делать сами. Самый лучший способ обучить взрослых людей — совместно решать практические задачи, результат которых завязан на деньгах.

Дальнейшее сотрудничество с нами возможно, но только по принципу взаимной выгоды. Что будет для вас эффективнее — отдать часть работы нам или делать все самим? Или мы можем вместе заняться решением другой управленческой задачи. Например, выстроить в вашей компании систему бизнеса.

Этапы построения системы продаж

Построение системы продаж (рис. 4) вместе с «Капитал-Консалтинг» ведется одновременно по нескольким направлениям.

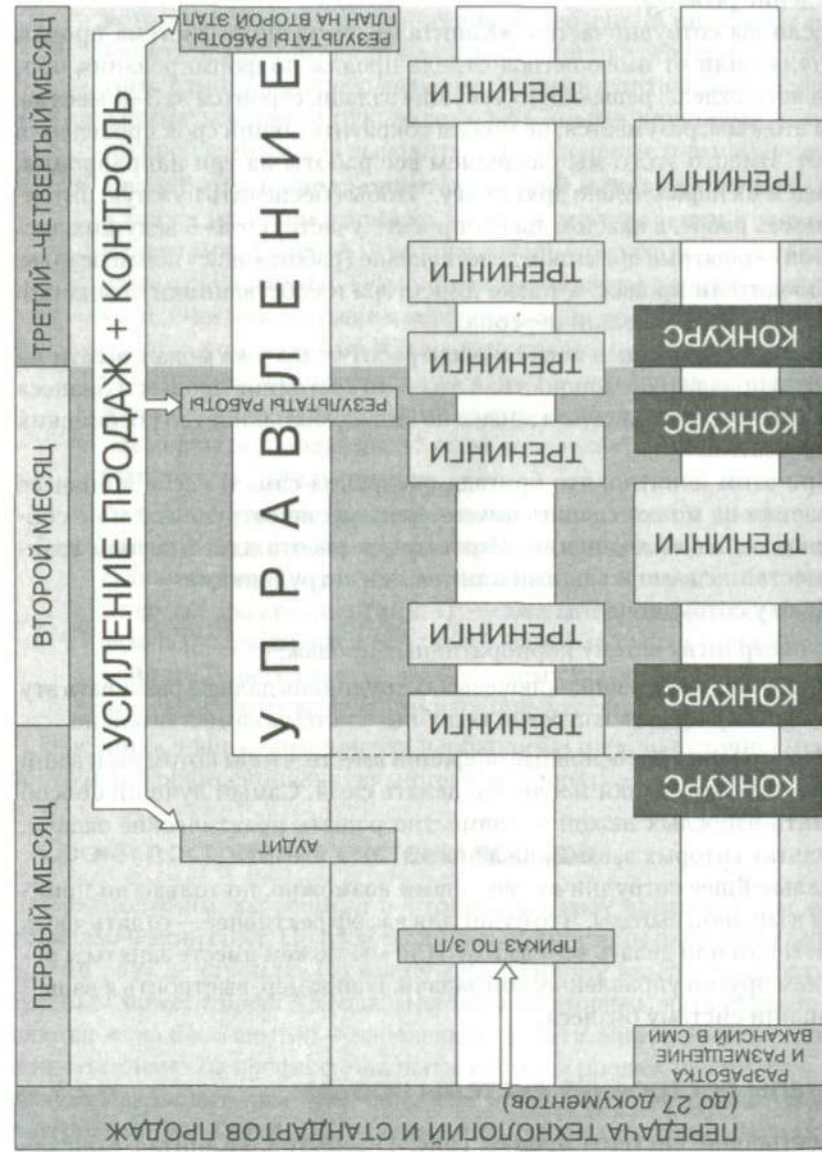


Рис. 4. План-схема консалтинга

- ♦ Все начинается с аудита. Анализируется, как строится уже имеющаяся система продаж в компании, как привлекаются клиенты. Отсматривается весь бизнес-процесс продаж. От различных вариантов первого контакта с клиентами до полного исполнения обязательств перед ними. Также может проводиться кадровый аудит — прежде всего сотрудников, работающих с клиентами.
- ♦ По результатам аудита вносятся предложения, как усилить продажи компании. Мы используем все ресурсы, чтобы увеличить доходы компании. В том числе — лишь частично связанные с системой продаж. Приведу несколько примеров.
 - Передача технологии по обработке входящих звонков. Чтобы наиболее злостные клиенты, рыскающие в поисках самого дешевого товара, прозвонили всех — а пришли именно к вам. И купили по приемлемой для вас цене.
 - Внедрение документооборота. Например, в одной из компаний-заказчиков внедрение двух бумажек по взаимодействию между техническим и коммерческим отделом привело к увеличению продаж на 30%. И прекратило четырехлетнюю войну отделов.
 - Внедрение системы анализа эффективности рекламы. Она позволит определить, какая часть вашей рекламы ведется эффективно (и насколько), какая — пускается коту под хвост.
- ♦ Рекомендации по усилению продаж обсуждаются, согласуются и корректируются с заказчиком. После чего внедряются. Интересно то, что часть наших спецтехнологий продаж и рекомендаций по усилению продаж дается по опыту работы с бизнесами, близкими к вашему. Другая же часть дается на опыте работы с бизнесами принципиально иными. Если они внедряются к вам успешно, могут стать вашим самым опасным оружием в конкурентной войне. Ведь ваши конкуренты не могут прийти к этим методам работы на основе собственного опыта. Они могут так и не понять, что именно вы делаете. И как это работает. И, пока они этого не понимают, вы можете спокойно отгрызать у них рынок.
- ♦ Параллельно с самого начала выстраиваются и внедряются *технологии и стандарты продаж*. Они включают 27 видов документов, и почти половину необходимо иметь уже к началу работы отдела.

- ◆ Внедряется и всеми любимый приказ по оплате труда. Результат семилетнего естественного отбора в наших бизнесах и бизнесах наших партнеров. Он чрезвычайно эффективно держит сотрудников за глотку. Даже в отсутствие руководителя. Поэтому его все и любят.
- ◆ Параллельно с самого начала запускается *конкурс* по отбору кадров. Конкурс занимает один месяц. С двумя общими отборочными собеседованиями — на третьей и четвертой неделях. Все делается по особой технологии. Начиная от разработки текста вакансии, продумывания блока для газет, размещения вакансии в Интернете. И поддержки размещения блока вакансии в СМИ.
- ◆ Потом нужно *строго определенным образом* отвечать на звонки соискателей. Наши сотрудники позвонят вам, попытаются устроиться на работу. Потом ваши ключевые люди, ответственные за обработку входящих звонков, получают отчет. О том, что было сделано хорошо. И что можно было сделать лучше. С ними будет проведен тренинг, как отвечать на звонки соискателей. И потом они вновь будут проверены. И так до готовности. Перед общим отборочным собеседованием наши эксперты опять придут к вам. Помогут отобрать резюме. Покажут, как приглашать соискателей. И обучат этому вас и ваших сотрудников. После этого мы вместе проведем административную подготовку конкурса. Она включает выбор и подготовку помещения для конкурса. Размещение стульев. Подготовку необходимых документов. И так далее.
- ◆ Разумеется, конкурс будет проводить один из наших ведущих экспертов. Он проходит в четыре этапа — по нашей фирменной технологии. Упрощенный вариант этой технологии описан в главе 4. В одно и то же место, в одно и то же время сгоняется большая толпа соискателей. И они конкурируют между собой за право работать в вашей компании. Конкурс проходит 3–6 часов. Рекорд — до полвторого ночи. Он отличается крайним напряжением для обеих сторон. И высокой результативностью.
- ◆ Итак, конкурс проведен, набрана команда! Тут-то у большинства заказчиков и начинается мандраж. Ведь завтра новые сотрудники выходят на работу. А делать-то с ними что? Хотелось бы, чтобы их работа с самого начала строилась по-новому. И именно так, *как надо*. А уверенности в том, что вы сможете это обеспечить, нет никакой.

- ◆ К вам, в ваш офис, приходят новые сотрудники. А вместе с ними — наша команда внедрения. Один из наших экспертов начинает рассказывать и *показывать*, как ведется текущее управление продажами. Как проводятся планерки и оперативки. На основании каких отчетных форм контролировать работу сотрудников (статистика коммерческой работы, анкеты клиентов, рабочий журнал, досье клиентов, длинные списки). И так далее.
- ◆ С этого момента один из наших экспертов — мы его называем «нянькой» — участвует в вашей работе постоянно. Один, а то и два рабочих дня в неделю он находится в *вашей* компании. И участвует в *вашей* коммерческой работе. Он может отстраивать управление продаж в вашем бизнесе. Внедрять и корректировать стандарты и технологии продаж. Проводить тренинги для ваших сотрудников. Оказывать им моральную поддержку. И снимать с них обратную связь. Наконец, вместе с ними участвовать в переговорах с реальными клиентами и продажах. И, разумеется, держать вас в курсе всех дел.
- ◆ Другой эксперт — тренер — начинает адаптацию новых сотрудников. Он учит их начальному документообороту и проводит первый тренинг. Например, тренинг «холодного» звонка. И здесь-то вы можете своими глазами увидеть, как проводятся тренинги в нашей компании. Сначала ваши сотрудники работают в парах. Один за клиента, другой за коммерсанта. На основании первого тренинга и разрабатывается под вашу специфику наша «Технология первого звонка». Ее условное название — «Кувалда». За эффективность, с которой она позволяет прошибать привратников. И забивать стрелки (назначать встречи) с ключевыми лицами. Технология передается вашим сотрудникам. И они начинают работать по ней.
- ◆ Через неделю проводится следующий тренинг звонков, но по-другому. Менеджеры, вооруженные длинными списками, в рабочее время садятся вместе с тренером за телефон. И прозванивают реальных клиентов. Тренер вносит поправки и корректирует работу.
- ◆ Кроме этого, проводятся профессиональные двухдневные тренинги продаж. Их цель — базовое профессиональное обучение коммерсантов. Ведь *продажи — это профессия*. Но у нас в стране они профессией не считаются. Все понимают, что нельзя поставить неподготовленного человека к станку. Ему руки оторвет. Или голову.

А вот послать неподготовленного человека к клиенту — это пожалуйста! Ну запретит он одного клиента. Или сотню... Кому какое дело?

Еще раз: продажи — это профессия. И, не имея базовых профессиональных навыков, большинство менеджеров по продажам работает откровенно слабо. И никогда в жизни не поднимается выше 30–40 % собственного потенциала.

- ◆ Проводятся тренинги встреч, переговоров о цене, жестких переговоров, «дожима» сделок. В том числе — полевые тренинги продаж. Когда наши эксперты — опытные коммерсанты — участвуют вместе с вашими сотрудниками во встречах и переговорах с реальными клиентами.
- ◆ В программу профессиональной подготовки сотрудников включен тренинг «Большие контракты». Это — тренинг продаж продвинутого профессионального уровня, предназначенный для опытных коммерсантов и руководителей продаж, директоров и собственников бизнеса. Большую часть двух дней тренинга занимают жесткие переговорные рубки. А истории, рассказываемые участниками тренинга, превосходят возможности самого богатого воображения.
- ◆ Но откуда мы знаем, что именно в тот месяц, когда проводился первый конкурс, на рынке труда были самые лучшие кадры? Мы в этом не можем быть уверены. Поэтому для обеспечения наилучшего результата во второй месяц мы организуем еще один конкурс. Запишите себе необходимую частоту конкурсов.
 - Когда команда не устраивает вас ни по количеству, ни по качеству — конкурсы проводятся 2 раза в 3 месяца. Причем сдвоенные (дуpletом). Итого — 4 конкурса за 3 месяца.
 - Когда команда вас устраивает по количеству, но не по качеству — конкурс проводится 1 раз в 2 месяца. Одинарный или сдвоенный — решается по обстоятельствам.
 - Когда команда вас устраивает и по количеству, и по качеству — конкурс проводится 1 раз в 3 месяца. Вам не обязательно принимать сотрудников с этих конкурсов. Если слабейшие в вашей команде сильнее тех, кто пришел на конкурс, то не берете никого. А если пришли люди сильнее, чем слабейшие в вашей команде? Вы не можете быть уверены, пока не проверите их в деле. Поэтому берите их на короткий испытательный срок.

И если вы не готовы увеличить количество штатных единиц, пусть выживает сильнейший. Именно эти конкурсы внушают вашим сотрудникам глубокую лояльность, преданность и страстное желание работать в вашей компании.

- ◆ Итак: проводятся конкурсы, идут тренинги, развиваются технологии и стандарты продаж. Но, кроме этого, не реже 1 раза в месяц (а может быть, и чаще) организуется отчетно-контрольное совещание с ведущим экспертом проекта.
- ◆ На этой контрольно-отчетной встрече для начала можно собрать в полном составе отдел продаж. Бойцы по очереди отчитываются о своих результатах. А также о том, какие сложности и трудности возникают у них при работе с клиентами. Эксперт отвечает на вопросы, дает рекомендации. И вливает в бойцов заряд бодрости.
- ◆ После этого бойцов отправляют обратно «в поле». А эксперт задает дополнительные вопросы руководителям продаж. По результатам даются новые рекомендации по усилению продаж — свои для каждого момента работы отдела. Таким образом, вместе с усилением продаж проект еще и контролируется. Развитие системы продаж можно сравнить с выращиванием дерева. Если вы в нужное время будете поливать его, подрезать и вносить удобрения, деревце будет расти быстро. И вырастет сильным и здоровым.

Какие результаты будут вам обеспечены по окончании этих 3–4 месяцев?

- ◆ Ваш отдел продаж будет полностью укомплектован сотрудниками.
- ◆ Все сотрудники, работающие с клиентами в вашей компании, пройдут развернутую профессиональную подготовку в области продаж. Это касается как новых, так и уже работавших у вас сотрудников.
- ◆ Стандарты и технологии продаж будут внедрены в ваш бизнес, скорректированы под вашу специфику — и будут использоваться.
- ◆ Будет запущено регулярное, жесткое текущее управление продажами на основе стандартов и технологий.
- ◆ Все основные риски, из-за которых я в свое время потерял пять с половиной отделов продаж, к концу этого периода останутся в прошлом. И при соблюдении в дальнейшем правил текущей

эксплуатации системы продаж (см. ниже) более не будут вам угрожать.

- ♦ Активная работа с клиентами ваших новых сотрудников начнет уже в первую-вторую неделю их работы. То есть в конце первого или в начале второго месяца проекта.

Будут ли в течение этих 3–4 месяцев продажи, сделанные новыми сотрудниками?

Честно? *Не факт.* Еще раз, положив руку на сердце, спросим себя — способны ли они продавать? *Не способны.* Даже если у них есть опыт продаж, они, скорее всего, недостаточно знакомы с вашей спецификой. А если у них в первые два-три месяца не будет продаж, они, скорее всего, разбегутся. Что же делать?

Давайте подумаем, на что все-таки способны ваши новые сотрудники. О, это очень ценные люди! Мы их условно называем «ноги» — за то, что они пробегают (просеивают) рынок. Из сотни потенциальных клиентов они могут выбрать тридцать-сорок реальных. Из них — пять, семь, десять тех, с кем уже пора говорить по существу. Они могут передать клиентам вашу информацию, подготовить все для финальных переговоров.

Но вот проводить финальные переговоры должны вы. Или другие опытные коммерсанты вашей команды. В присутствии молодых сотрудников. Это и есть то, что мы называем «дожимом». Это — та часть работы в нашем сотрудничестве, которая целиком и полностью зависит от вас.

В целом, построение системы продаж в большей степени зависит от экспертов «Капитал-Консалтинг». А быстрый вывод ее на дополнительные продажи — от ваших усилий и усилий ваших ключевых сотрудников. И прежде всего — от «дожимов». Хотя в случае крайней необходимости мы можем помочь и здесь.

Целей у таких совместных переговоров три.

- ♦ Дать почувствовать новым сотрудникам вкус крови — вкус первых заработанных денег.
- ♦ На практике показать им, что зарабатывать деньги таким образом нормально и вполне реально.
- ♦ Научить их своим личным примером, как именно делать продажи и «дожимать» сделки.

После нескольких (в среднем трех) таких совместных «дожимов» ваши новые сотрудники могут начать неплохо «дожимать» сделки сами.

При этом они просто копируют вас — или других опытных коммерсантов вашей команды. И делают на переговорах с клиентами в точности то, что делали вы, когда вели переговоры в их присутствии. Именно так можно быстро и эффективно вывести новых сотрудников вашей команды на самостоятельные продажи.

Резюме

После этих 3–4 месяцев сотрудничества с нами вы должны:

- ♦ соблюдать правила текущей эксплуатации системы продаж — что необходимо для ее быстрого и успешного развития и для защиты от рисков;
- ♦ продолжать системное жесткое управление продажами на основе технологий и стандартов;
- ♦ продолжать крутить маховик конкурсов (помните — минимум 1 раз в 3 месяца!);
- ♦ проводить текущие тренинги продаж: внутрикорпоративные — не реже 1 раза в 2 недели — 1 месяц; профессиональные двухдневные — не реже 1 раза в 3–6 месяцев.

И тогда ориентировочно через 9–12 месяцев с начала работы вы получите нужный вам результат. Профессиональную систему продаж, вышедшую на полную продажную мощность.

Если Вы хотели бы рассмотреть возможность сотрудничества с «Капитал-Консалтинг» по построению системы продаж в вашем бизнесе, посылайте письмо на info@fif.ru, копию на kostya@renet.ru. В поле «Тема» (Subject) письма укажите: «*** Запрос — построение системы продаж». Напишите, в чем ваша задача и как с вами связаться. Наши сотрудники свяжутся с вами, чтобы обсудить возможные направления нашего взаимодействия и совместно определить, чем мы можем быть интересны и полезны для вас и вашего бизнеса.

Приложение. План консалтинга

Приложение № 1 к договору № _____ от _____ 2006 г.

"СОГЛАСОВАНО"
Генеральный директор ООО "_____"
"_____" / _____
"_____" / _____ 2006 г."СОГЛАСОВАНО"
Директор ООО "Капитал-Консалтинг"
"_____" / _____
"_____" / _____ 2006 г.

ПЛАН

консалтинга по построению системы продаж ООО "_____"

Ведущий бизнес-эксперт

Бакшт К. А.

Сотрудники проектной группы,
эксперты, бизнес-тренеры

- 1) Ф. И. О.
- 2) Ф. И. О.
- 3) Ф. И. О.

Ведущий специалист

Ф. И. О. "няньки"

I МЕСЯЦ						
Дата	Время	Вид работ	Исполнитель	Состав участников	Ед. изм.	Количество
		Аудит имеющейся модели продаж. Сбор первоначальной информации о Компании Заказчика. Проводится в форме совещания. Совещание по теме: "Построение отдела продаж".	Сотрудники проектной группы	Все ключевые лица	час	2
			Сотрудники проектной группы	Все ключевые лица	час	4

I МЕСЯЦ						
Дата	Время	Вид работ	Исполнитель	Состав участников	Ед. изм.	Количество
		Кадровый аудит, анкетирование и интервьюирование, оценка профуровня, мотивации и командной роли имеющихся сотрудников, занимающихся продажами.	Ведущий специалист	Коммерческая служба	день	1
		Электронная обработка результатов анкетирования.	Сотрудники проектной группы		день	2
		Совещание по результатам кадрового аудита, "обратная связь" по каждому сотруднику, передача стандартов и технологий (памят документов кадрового аудита + инструкция по "чистке" анкет).	Ведущий специалист	Директор, Коммерческий директор, Нач. отд. продаж	час	2
		Кадры. Совещание по разработке текста (основной слоган, требования, условия) и дизайна вакансии.	Сотрудники проектной группы	Директор, Коммерческий директор, Нач. отд. продаж	час	1
		Поддержка при размещении текста вакансии в СМИ и в Интернете (специальный текст вакансии для Интернета).	Сотрудники проектной группы		день	1
		Разработка и передача стандарта ответов на входящие звонки соискателей по вакансии, адаптированного под специфику Компании-Заказчика на бумажном носителе.	Ведущий специалист	Администратор конкурса, сотрудник, отвечающий за подбор кадров, и/или сотрудник, отвечающий за комплексное внедрение системы продаж	час	2
		Мини-тренинг по обработке входящих звонков соискателей на работу, по обработке вопросов, задаваемых соискателями при личной передаче соискателями своих резюме в офисе Компании-Заказчика по размещенной в СМИ и Интернете вакансии.	Ведущий специалист	Администратор конкурса, сотрудник, отвечающий за подбор кадров, и/или сотрудник, отвечающий за комплексное внедрение системы продаж	час	2

	Обеспечение текущего еженедельного мониторинга правильности приема представителями Компании Заказчика входящих по вакансии звонков.	Сотрудники проектной группы	час	1
	Совместный прозвон по приглашению соискателей на конкурс. Передача технологии приглашения на бумажном носителе.	Ведущий специалист	час	1
	Совещание по передаче технологии проведения конкурсного отбора. Обязательное предоставление Заказчику технологии проведения конкурса на бумажном носителе.	Ведущий специалист	час	2
	Организационная поддержка подготовки и проведения конкурса: документация, функции администратора конкурса.	Сотрудники проектной группы	день	1
	Разработка и внедрение технологий и стандартов продаж с учетом специфики деятельности Компании-Заказчика. В том числе разработка стандартов первого звонка, разработка анкеты первой встречи с клиентами по выявлению потребностей, разработка стандартов презентации Компании-Заказчика. Передача технологии на бумажном и электронном носителе.	Ведущий специалист	день	2
	Совещание с бизнес-консультантом по технологии коммерческой работы. Разработка приказа по заработной плате (Схема денежной мотивации) всего коммерческого подразделения Компании-Заказчика	Ведущий бизнес-эксперт	час	4

	Проведение Авторского конкурса по приему на работу на замещение вакантных должностей: руководителей коммерческого отдела или менеджеров по продажам или менеджеров по работе с корпоративными клиентами.	Ведущий бизнес-эксперт	день	1
	Обучение и тренинг: участие в открытых и корпоративных профессиональных тренингах: "Активные продажи", "Большие контракты" и т. д.	Ведущий бизнес-эксперт, бизнес-тренеры	цел	7
Итого за месяц:				

II МЕСЯЦ						
Дата	Время	Вид работ	Исполнитель	Состав участников	Ед. изм.	Количество
		Выстраивание системы управления продажами. Адаптационная лекция по организации коммерческой работы: кризисы менеджеров, начальный документооборот, статистика коммерческой работы, система мотивации и контроля. Зоны и способы поиска клиентов. А также в форме совещания по вопросам: организации управления, проведения ежедневных планерок, еженедельных и ежемесячных совещаний, основам денежной мотивации, эффективной адаптации менеджеров. Введение стандартов коммерческой работы. Контроль соблюдения стандартов продаж.	Сотрудники проектной группы	Руководитель компании, руководитель коммерческого подразделения, сотрудник, отвечающий за подбор кадров, и/или сотрудник, отвечающий за комплексное внедрение системы продаж	день	2
		Обучение и тренинги: Базовый тренинг телефонных звонков с целью назначения встреч, практическая отработка навыков.	Сотрудники проектной группы	Коммерческий отдел	день	1
		Обучение и тренинги: Базовые тренинги по продажам (Тренинг первой встречи с целью выявить потребности, Тренинг "Преодоление возражений", Тренинг "Отстройка от конкурентов", практическая отработка навыков).	Ведущий специалист	Коммерческий отдел	день	1

		Проведение дуплетного конкурса по приему на работу на замещение вакантных должностей.	Руководитель КК	Руководитель компании, руководитель коммерческого подразделения, сотрудник, отвечающий за подбор кадров, и/или сотрудник, отвечающий за комплексное внедрение системы продаж	день	1
		Обучение и тренинги: "Полевой" тренинг "холодного" звонка, силовые методы прохода через секретари, отработка практических навыков.	Ведущий специалист	Коммерческий отдел	день	1
		Контроль и курирование запуска конкурса по приему на работу.	Ведущий специалист	Администратор конкурса, сотрудник, отвечающий за подбор кадров	день	2
		Обучение и тренинги: "Полевой" тренинг встреч.	Сотрудники проектной группы	Коммерческий отдел	день	2
		Итоговое совещание по результатам работ.	Ведущий бизнес-эксперт	Все ключевые лица	час	4
Итого за месяц:						

III МЕСЯЦ						
Дата	Время	Вид работ	Исполнитель	Состав участников	Ед. изм.	Количество
		Выстраивание системы управления продажами, контроль проведения ежедневных планерок, еженедельных и ежемесячных совещаний, проведение контрольных инспекций.	Ведущий специалист	Руководитель компании, коммерческий отдел, и сотрудник, отвечающий за комплексное внедрение системы продаж.	день	2
		Проведение конкурса по приему на работу на замещение вакантных должностей; или руководителей коммерческого отдела, или менеджеров по продажам или менеджеров по работе с корпоративными клиентами.	Руководитель КК	Руководитель компании, руководитель коммерческого подразделения, сотрудник, отвечающий за подбор кадров, и/или сотрудник, отвечающий за комплексное внедрение системы продаж	день	1
		Обучение и тренинг: Базовый тренинг телефонных звонков с целью назначения встреч, практическая отработка навыков.	Сотрудники проектной группы	Коммерческий отдел	день	1
		Обучение и тренинг: Базовые тренинги по продажам (тренинг первой встречи с целью выявить потребности, тренинг "Преодоление возражений", тренинг "Отстройка от конкурентов", практическая отработка навыков).	Ведущий специалист	Коммерческий отдел	день	1
		Проведение дуплетного конкурса по приему на работу на замещение вакантных должностей.	Сотрудники проектной группы	Сотрудник, отвечающий за подбор кадров	день	1
		Обучение и тренинг: "Полевой" тренинг встреч.	Сотрудники проектной группы	Коммерческий отдел	день	2
		Итоговое совещание по результатам работ.	Ведущий бизнес-эксперт	Все ключевые лица	час	4

Итого за месяц:

ИТОГ за 3 месяца:

Заключение: момент истины

Неважно, что вы думаете, можете вы или нет, все равно вы правы.

Генри Форд

Теперь, когда вы прочитали эту книгу, у вас есть все необходимое, чтобы начать. Вы можете вывести на новый уровень работу отдела продаж. Или даже создать свою боевую команду продаж с нуля. Книга поможет на первом, самом тяжелом этапе пути. Потом будет еще много. Например, VIP-продажи, работа с наиболее взыскательными и дорогостоящими клиентами.

VIP-продажи — высший пилотаж. Как лучше выйти на центр влияния? Сколько таких центров у потенциального заказчика? В чем специфика использования «бонусов», «дилерских» и прочих откатов? Когда они необходимы и когда губительны? Что может быть эффективной заменой? Как использовать корпоративных сводников? В чем специфика продаж дорогих товаров и услуг? Как продавать *чрезвычайно* дорогие товары и услуги? Именно о VIP-продажах рассказывается в моей новой книге, которая сейчас готовится к печати, — «Большие контракты».

Много интересного и полезного для себя вы также сможете почерпнуть из продолжения данной книги. Вторая книга называется «Боевые команды отдела продаж» и начинается с того места, на котором завершается первая. В ней более подробно рассказывается о целях, планах и основных рисках, с которыми вы можете столкнуться при построении отдела продаж. В ней же отражена значительная часть нового опыта, накопленного нами за последние годы. Описаны некоторые спецтехнологии, использующиеся в работе профессионального отдела продаж. Надеюсь, они позволят вам серьезно увеличить как

прибыль вашей компании, так и личные доходы. В приложении к книге дана информация по управлению личными финансами и инвестициям.

А еще вас ждут конкурентные войны, выход на новые рынки, развитие бизнеса по России или в мировом масштабе — кто знает? Но самое тяжелое и важное — начало.

Потом вам будет легче. Когда молодые бойцы уже начнут продавать. Когда боевая команда продаж каждый месяц будет приносить вашей компании солидный кусок прибыли. Когда вы увидите, что компания действительно смогла подняться на новый уровень. Когда миллионы дополнительной прибыли, которые вы только что подсчитали, станут реальными. И когда значительный кусок этих миллионов ляжет к вам в карман.

Подумайте о том, какого успеха вы сможете достичь вместе со своей командой. И что этот успех даст лично вам. Каким профессионалом и каким человеком вы будете после успешного решения тяжелой задачи. Посчитайте, какой доход у вас будет, когда ваша компания заработает те самые миллионы дополнительной прибыли. Какой уровень жизни вы сможете себе позволить. Где будете жить, на чем ездить. Где сможете отдыхать — и сколько раз в год. Лично я рекомендую отдыхать два, а лучше четыре раза в год. В любой точке земного шара — на ваш выбор.

А еще — с какими людьми будете общаться. Успех привлекает к вам успешных людей. Почему-то чем успешнее человек — тем интереснее с ним общаться. А личное общение с интересными людьми — одно из самых больших удовольствий в жизни. Вдобавок это удовольствие чрезвычайно полезно для достижения новых успехов.

Новая жизнь лежит перед вами. И вот здесь наступает момент истины. Вы можете начать свое движение вперед. Или можете оставить все как есть. Хотите остаться там, где вы есть, — оставайтесь. Это будет ваш свободный выбор. Жизнь ваша — выбирать вам. Только не обижайтесь, что другие у вас на глазах поднимутся ввысь, воспользовавшись той возможностью, от которой вы отказались. Кстати, состояние абсолютного покоя в реальной жизни невозможно. По законам физики. Вы можете либо подниматься, либо падать. Третьего не дано.

Когда заканчивается ваш момент истины? Крайний срок — ближайшие три дня. Известно, что если человек узнает что-то новое и не на-

чинает делать это в ближайшие 72 часа — скорее всего, он этого не сделает никогда.

Момент истины завершится и в тот миг, когда вы начнете свое движение вперед. Вы можете это сделать завтра с утра. Или начать немедленно.

Выбор за вами. Вы выбираете, когда начинаете что-то делать. Зачем много слов? Вы можете оставить свою работу и свою жизнь неизменными. А если нет —

The World is yours — Мир принадлежит тебе!

Приложение. Цитаты

Убежден, что худшее из того, что можно делать при помощи телефона, не нарушая закон, — это названивать незнакомым людям, пытаясь продать им то, в чем они абсолютно не нуждаются.

М. Льюис, «Покер лжецов»

In God we trust. Others pay cash.

Плакат на бензозаправке

Большинство людей упускают появившуюся возможность, потому что она бывает одета в комбинезон и с виду напоминает работу.

Томас Эдисон

Жизнь — это возможность. Воплотит ли ее человек или будет просто постепенно умирать — зависит только от него.

Бхагаван Шри Раджниш

Надежда — в Боге, а сила — в руке.

Надпись на клинке гетмана Мазепы

Делай, что должен, и будь, что будет.

Рыцарский девиз

Все следует делать настолько простым, насколько это возможно, но не проще.

Альберт Эйнштейн

Большинство менеджеров слишком заняты, чтобы думать. Большинство менеджеров смотрят на себя, как на бригадира, который задает темп работы для всей бригады. В хорошо организованной корпорации внимания старших менеджеров заслуживают только сложные и неоднозначные вопросы.

Их работа — выявлять важные проблемы, с которыми организации придется иметь дело в будущем, помочь другим в выборе нужного решения и продумывать оптимальную структуру организации.

Питер Сенге, «5-я дисциплина»

Если вы не захотите проводить изменения, я гарантирую, что найдется кто-то, кто сделает это за вас.

Джек Уэлч, бывший глава General Electric

Если вы не знаете, куда идете, то, скорее всего, не попадете туда.

Из фильма «Форрест Гамп»

Прежде чем вы решите, куда вы хотите пойти и как вы собираетесь туда добраться, убедитесь, что вы точно знаете, где вы находитесь сейчас.

Из китайских классиков

Разумный правитель озабочен поисками людей, а не делами правления.

Среди людей найти совершенство, конечно же, трудно, так что нужно решиться дать власть и использовать сильные стороны подданного.

Способы воздействия на честных и подлых разнятся: подлых следует стимулировать наградами и наказаниями, а честных — воздействием на моральное сознание.

Люй Бу-Вэй, «Весны и осени господина Люя»

- ◆ Завтра утром я так же буду любить тебя, моя милая.
- ◆ Мы уже отправили причитающиеся Вам деньги.
- ◆ Я прибыл из центрального офиса (от руководства) для того, чтобы решить Ваши проблемы.

Три самых лживых утверждения

Страх за свою собственную шкуру делает человека очень внимательным, добросовестным и равнодушным.

Даниил Корецкий, «Антикиллер»

В этой игре можно быть либо мерзавцем по натуре, либо мерзавцем поневоле.

Менеджер о своей работе, из материалов курса BZR654 «Менеджмент» Открытого университета Великобритании

Всякая власть развращает, а абсолютная власть развращает абсолютно.

Лорд Актон

Последние восемь недель до президентских выборов имеют решающее значение. По крайней мере для выяснения того, кто, что и у кого украл.

Гор Видал

Тот, кто крючочек украл, будет смертью казнен,
Тот, кто царство украл, будет, конечно, князем,
У князя же в доме живут честь и идейность людей.

Сьма Цянь

Если вам нужна верность, заведите себе коккер-спаниеля.

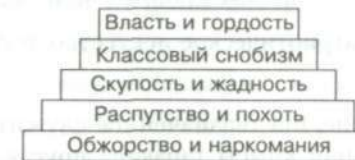
Майкл Льюис, «Покер лжецов»

Когда будешь проедать добро господина своего, ешь осторожно и двумя пальцами, дабы оно не застряло в горле. И когда будешь воровать, всегда делись с другими. Ибо помни — не дашь другим съесть на даник, сам не съешь на дирхем.

Кабус Наме

Богу не нужно получать, но людям нужно давать.

Роберт Кийосаки, «Богатый папа, бедный папа»



Иерархия потребностей по Лоуэнтту

Абсурд. Утверждение или мнение, явно противоречащее тому, что думаем на этот счет мы сами.

Безнаказанность. Богатство.

Благоговение. Чувство, испытываемое человеком к богу и собакой к человеку.

Ближний. Тот, кого нам предписано любить паче самого себя и который делает все, что может, чтобы заставить нас послушаться.

Брак. Организация общественной ячейки, в состав которой входят господин, госпожа, раб и рабыня, а всего двое.

Будущее. Тот период времени, когда дела наши процветают, друзья нам верны и счастье наше обеспечено.

Вежливость. Самая приемлемая форма лицемерия.

Вера. Безоговорочное принятие того, что люди незнающие рассказывают о вещах небывалых.

Воздух. Питательное вещество, предусмотренное щедрым провидением для откорма бедняков.

Год. Период, состоящий из трехсот шестидесяти пяти разочарований.

Голосование. Осуществление права свободного гражданина валять дурака и губить свою родину.

Граница. В политической географии воображаемая линия между двумя государствами, отделяющая воображаемые права одного от воображаемых прав другого.

Дипломатия. Патриотическое искусство лгать для блага своей родины.

Дом. Сооружение, предназначенное служить жилищем для человека, мыши, крысы, таракана, прусака, мухи, москита, блохи, бациллы и микроба.

Забывчивость. Дар божий, ниспосланный должникам в возмещение за отобранную у них совесть.

Злословить. Злостно приписывать другому дурные поступки, которые сам не имел случая или искушения совершить.

Знакомый. Человек, которого мы знаем достаточно хорошо, чтобы занимать у него деньги, но недостаточно хорошо, чтобы давать ему займы.

История. Описание, чаще всего лживое, действий, чаще всего маловажных, совершенных правителями, чаще всего плутами, и солдатами, чаще всего глупцами.

Карман. Колыбель побуждений и могила совести. У женщин этот орган отсутствует; поэтому они действуют без побуждений, а совесть их, поскольку ей отказано в погребении, всегда жива и поверяет миру чужие грехи.

Катафалк. Детская колясочка смерти.

Коммерция. Сделки, в ходе которых А отбирает у Б товары, принадлежащие В, а Б в возмещение потери вытаскивает из кармана у Г деньги, принадлежащие Д.

Корректор. Злоумышленник, который делает вашу рукопись бессмысленной, но искупает свою вину тем, что позволяет наборщику сделать ее неудобочитаемой.

Корсар. Политик морей.

Незгоды. Процесс акклиматизации, подготавливающий душу к переходу в иной, худший мир.

Обвинять. Утверждать вину или порочность другого человека, как правило — с целью оправдать зло, которое мы ему причинили.

Обдумывать. Искать оправдания для уже принятого решения.

Образование. То, что мудрому открывает, а от глупого скрывает недостаточность его знаний.

Откровение. Знаменитая книга, в которой Иоанн Богослов сокрыл все, что он знал. Открытие сокрытого совершается комментаторами, которые не знают ровно ничего.

Патриотизм. Легковоспламеняющийся мусор, готовый вспыхнуть от факела честолюбца, ищущего прославить свое имя. В знаменитом словаре д-ра Джонсона патриотизм определяется как последнее прибежище негодяя. Со всем должным уважением к высокопросвещенному, но уступающему нам лексикографу мы берем на себя смелость назвать это прибежище первым.

Поздравление. Вежливое проявление зависти.

Поносить (за глаза). Высказываться о том, каким вы находите человека, когда тот не может вас найти.

Похороны. Церемония, которой мы свидетельствуем свое уважение к покойнику, обогащая похоронных дел мастера, и отягчаем нашу скорбь расходами, которые умножают наши стоны и заставляют обильнее литься слезы.

Пушка. Механизм, употребляемый для уточнения государственных границ.

Рука. Своеобразный инструмент, прицепленный к человеческому плечу и, как правило, запускаемый в чей-нибудь карман.

Святой. Мертвый грешник в пересмотренном издании.

Священник. Человек, который берет на себя устройство наших духовных дел как способ улучшения своих материальных.

Соболезновать. Доказывать, что утрата — меньшее зло, чем сочувствие.

Совет. Самая мелкая монета из тех, что имеются в обращении.

Советоваться. Искать одобрения уже принятой линии поведения.

Союз. В международных отношениях — соглашение двух воров, руки которых так глубоко завязли друг у друга в карманах, что они уже не могут грабить третьего порознь.

Спина. Та часть тела вашего друга, которую вы можете созерцать, очутившись в беде.

Спор. Способ утвердить противников в их заблуждениях.

Сражение. Метод развязывания зубами политического узла, если его не удалось развязать языком.

Счастье. Приятное ощущение, вызываемое созерцанием чужих страданий.

Танцевать. Прыгать под звуки игривой музыки, предпочтительно обнявшись с женой или дочерью ближнего. Существует много разновидностей танцев, но для всех тех, в которых участвуют кавалер и дама, характерны две особенности: они подчеркнута невинны и горячо любимы развратниками.

Терпение. Ослабленная форма отчаяния, замаскированная под добродетель.

Успех. Единственный непростительный грех по отношению к своему ближнему.

Утешение. Сознание, что человеку, более вас достойному, повезло меньше, чем вам.

Финансовая деятельность. Искусство, или наука, управлять доходами и ресурсами для вящей выгоды управляющего.

Цена. Стоимость плюс разумное вознаграждение за угрызения совести при назначении цены.

Честолюбие. Непреодолимое желание подвергнуться поруганию врагов при жизни и издевкам друзей после смерти.

Экономить. Покупать бочонок виски, который вам не нужен, за цену коровы, которая вам не по карману.

Эрудиция. Пыль, вытряхнутая из книги в пустой череп.

Язычник. Темный дикарь, по глупости поклоняющийся тому, что он может видеть и осязать.

Амброз Бирс «Словарь сатаны»

Бакшт К. А.

**Построение отдела продаж с нуля
до максимальных результатов**

2-е издание, расширенное и дополненное

Заведующий редакцией (Москва)	<i>А. Попов</i>
Ведущий редактор	<i>М. Литвякова</i>
Выпускающий редактор	<i>Н. Лукьянова</i>
Литературные редакторы	<i>А. Пушкина, Ю. Чернушевич</i>
Художник	<i>Е. Дьяченко</i>
Иллюстрации	<i>О. Гуцол</i>
Корректоры	<i>Е. Павлович, И. Федорцева</i>
Верстка	<i>Г. Блинов</i>

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, 73, лит. А29.
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;
95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 21.03.07. Формат 60×90/16. Усл. п. л. 14.
Тираж 4000 экз. Заказ № 3235.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906»,
195299, Санкт-Петербург, Киришская ул., 2.
Тел.: (812) 531-20-00, 531-25-55.