



Инна Примак

# ПРОДАЖИ: никакой магии

КАК ПОВЫСИТЬ  
эффективность  
отдела **ПРОДАЖ**

В КРИЗИС, КОГДА ПРОДАВАТЬ С КАЖДЫМ ДНЕМ СТАНОВИТСЯ ВСЕ СЛОЖНЕЕ, К ПРОДАВЦАМ ПРЕДЪЯВЛЯЮТСЯ ПОВЫШЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ – НЕ ТОЛЬКО УДЕРЖАТЬ, НО И УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМ ПРОДАЖ. ВЫПОЛНИМА ЛИ ТАКАЯ МИССИЯ В СТОЛЬ НЕПРОСТОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ? **НЕРЮС ЯСИНОВИЧЮС, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР TOS SPRENDIMAI, УВЕРЕН, ЧТО ОТДЕЛ ПРОДАЖ БУДЕТ ПРИНОСИТЬ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ПРИБЫЛИ, ЕСЛИ ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОИТЬ ЕГО РАБОТУ.**

Увеличение продаж

Воронка продаж

Процесс продаж

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА



«Управление компанией»: Продавать, как раньше, сегодня уже не получается. Многие пытаются перестроить свои системы продаж. С чего здесь следует начинать?

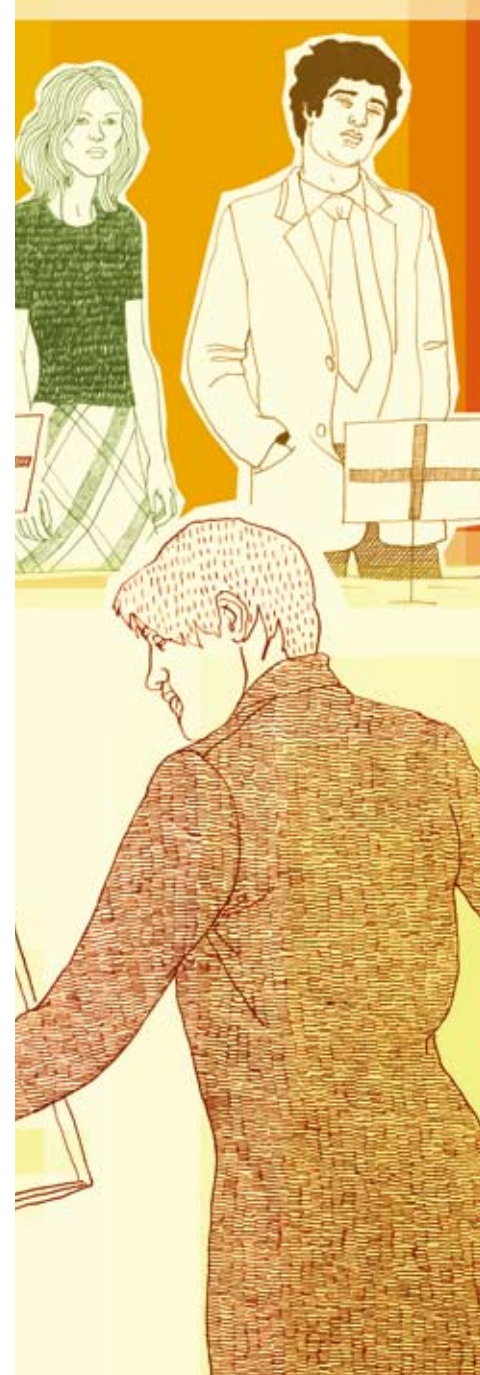
**Нерюс Ясинавичюс:**

С анализа того, что делалось неправильно. А в большинстве компаний делались одинаковые ошибки, которые рынок сегодня уже не прощает. Почему-то сложился стереотип, что продажи – особое искусство, владеть которым в совершенстве дано лишь избранным. Но результативные продажи – это системная деятельность, здесь нет магии, удачи или случайностей. Продажи – это процесс, который должен быть максимально прозрачным, чтобы мы могли видеть, в каком месте что происходит, и устранять препятствия, мешающие успешно продавать. Если у вас нет детально описанного процесса, продавцы будут повторять одни и те же ошибки (пытаться закрыть сделку раньше времени, отказываться от клиента раньше времени и т.д.), а вы не будете понимать, почему продажи падают. Поэтому прежде всего нужно позаботиться о прозрачности процесса продаж, четко определить участников и обеспечить своевременное завершение каждого этапа. Надо точно знать, сколько имеется потенциальных возможностей, каков процент успешных продаж, какова продолжительность цикла продаж и какова величина сделки. Усовершенствовать можно только то, что определено и измеряемо. Располагая точными данными на каждом этапе и оценивая их согласно установленным показателям, вы сможете эффективно управлять продажами, а значит – и повышать их.

«УК»: Что больше всего мешает нормальной работе отдела продаж?

**Н. Я.:** Повышение уровня продаж – это задача и проблема не только ваших продавцов. Это цель, над достижением которой должно работать все предприятие. На словах все согласны с таким утверждением. Но что на практике? Приведу аналогию. В последнее время стало модным сравнивать управление компанией с руководством оркестром. Хорошо, представим, что случилось бы с оркестром, если бы дирижер вел себя так, как чаще всего поступают руководители в кризис.

Вот у нас барабанщики, вот скрипачи, вот духовики. Кто сразу попал бы под горячую руку? Конечно же, барабанщики, ведь играют они максимум 10% времени, а зарплату получают за весь концерт. Урезать им зарплату и подкинуть еще какие-нибудь дополнительные обязанности (например, пусть еще на духовых играют). Теперь скрипачи: их слишком много и делают все одно и то же – то есть мы имеем много параллельных процессов. Значит, что мы делаем? Половину увольняем, а оставшихся отправляем в спортзал, пусть подкачают руки и играют быстрее – сразу же эффективность этого отдела повысится! И вот оркестр начинает играть... Это точно не то, что ожидали услышать люди, пришедшие на концерт.



» НАДО ТОЧНО ЗНАТЬ, СКОЛЬКО ИМЕЕТСЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, КАКОВ ПРОЦЕНТ УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ, КАКОВА ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЦИКЛА ПРОДАЖ И КАКОВА ВЕЛИЧИНА СДЕЛКИ

Это шутка, конечно, но разве не так мы поступаем со своими предприятиями? Посмотрите на ваш отдел продаж – чем занимаются ваши продавцы? Тратят ли они все свое время на то, что должны делать? Тратят ли они все свое время на то, чтобы продавать? Скорее всего – нет. У них много лишних обязанностей: организация встреч, подготовка предложений, заполнение отчетов и т.д. Часть этих обязанностей – забота отдела маркетинга, а некоторые вообще можно поручить секретарю. Предвижу реакцию: секретарь специально для продавцов? Да мы лучше еще одного продавца найдем! И нанимают классного специалиста, платят ему большие деньги, а он значительную часть своего времени не продает, а возится с бумажками. Поверьте, дешевле платить секретарю, который освободит ваших продавцов от рутинной работы. Процесс продаж должен быть организован так, чтобы продавец занимался своей непосредственной работой – продавал. Какому-то другому участнику процесса из-за этого, возможно, придется приходить на работу на полчаса раньше, кому-то надо будет пополнять и фильтровать базы данных. В баскетболе это называлось бы игрой на центрального нападающего, когда все передачи выполняются для того, чтобы «центр» мог работать на передовой и успешно завершать атаки. Если «центр» не попадет, а продавец не продаст, то все усилия команды будут растрочены впустую.

**«УК»:** Такая организация процесса продаж подойдет предприятию любого типа?

**Н.Я.:** Сначала замечу, что речь пойдет о продажах на рынке B2B. Чаще всего это так называемые сложные продажи. И они имеют ряд особенностей. Одна из них – длительность цикла. Порой между первым контактом с клиентом и заключением сделки проходит не то что несколько месяцев, а год и больше. За это время продавцу надо провести множество встреч, возможно, представители клиента каждый раз будут другие. Все потому, что решение о покупке сложного, дорогостоящего продукта не принимается в одиночку. Представители клиента могут вести дебаты о покупке сами, без вашего продавца. Об этом тоже надо помнить. И надо уметь сделать так, чтобы переговоры на территории клиента без вашего присутствия шли вам на пользу. Но скажите, во многих ли компаниях весь этот процесс – от встречи с клиентом до завершения сделки – разбит на этапы, для каждого из которых определена длительность, разработан набор необходимых документов и презентаций и продумана стратегия переговоров? Если этого нет, теряется много потенциальных сделок. К примеру, продавец провел три встречи с клиентом, каждый раз тот выглядел немножко более заинтересованным, но на подписание контракта не решался, брал время на обдумывание. Продавец решает, что этот клиент бесперспективный, и отказывается от дальнейшей работы с ним. Но, если бы он знал, сколько времени в среднем нужно клиентам его компании для того, чтобы



**СПРАВКА**

**Нерюс Ясинавичюс**

- > Учредитель и директор консультационной компании TOC Sprendimai (Литва).
- > Сертифицированный практик в вопросах теории ограничений. Специализируется на ее применении в производстве, управлении проектами и управлении продажами.
- > Выпускник Вильнюсского университета и бизнес-школы Эдинбургского университета.



созреть для сделки, возможно, переговоры в конце концов увенчались бы успехом. Может, надо было бы для этого провести не три встречи, а семь... Но кто об этом знает? Мы же не ведем учет, не следим за тем, как клиенты продвигаются по процессу продажи, – мы полагаемся на интуицию и мнение продавца. И ошибаемся.

**«УК»: Из чего должен состоять процесс продаж?**

**Н.Я.:** Я выделил бы следующие основные этапы: подбор потенциальных клиентов, квалификация, анализ потребностей, проведение первичной презентации, выработка решения, представление предложения, переговоры и заключение контракта. Теперь подробнее.

Подбор потенциальных клиентов – это задача отдела маркетинга. Его взаимодействие с отделом продаж можно сравнить с охотой на уток. Цель продаж – «подстрелить уток, которые прилетели». Цель маркетинга – сделать так, чтобы «утки» прилетели и чтобы их было много. Маркетинг должен создать ценное предложение, определить, в чем ценность нашего продукта или нашей услуги для клиента. В процессе продаж маркетинг выступает, по сути, отделом снабжения. Он должен обеспечить доставку сырья – качественного, в срок и в достаточном объеме. И эффективность работы этого отдела нужно измерять не по тому, сколько они денег потратили, а по тому, сколько хорошего сырья они принесли. Почему сейчас отношение к отделу маркетинга в основном как к центру затрат? Потому что никто не подсчитывает, сколько из приведенных маркетингом клиентов оказались «правильными» – то есть качественным сырьем для продаж. Сколько клиентов, к которым обратился продавец, имеют представление о нашей компании? Скольким действительно необходимо наше предложение и скольким оно подходит по цене и другим параметрам? Если мы не будем измерять эти показатели, мы никогда не узнаем, эффективен ли наш маркетинг. А без этого не удастся повысить эффективность продаж.

Этап квалификация можно назвать домашней работой. Прежде всего, еще до первого контакта с клиентом, нужно

**МЫ НЕ ВЕДЕМ УЧЕТ,  
НЕ СЛЕДИМ ЗА ТЕМ, КАК  
КЛИЕНТЫ ПРОДВИГАЮТСЯ  
ПО ПРОЦЕССУ ПРОДАЖИ –  
И ОШИБАЕМСЯ**

узнать, кто в компании принимает решения по проектам, подобным вашему, и найти выход на этого человека. Затем надо выяснить, какая сумма сделки будет приемлема для этой компании, и понять, каким образом, для решения каких проблем клиент сможет использовать ваш продукт. Например, компания-дистрибьютор хочет войти в розничную сеть и стать ее постоянным поставщиком. Продавец встречается со снабженцем, результативность которого оценивается по величине скидок, выбитых им с каждого поставщика. Если вы будете говорить ему



Рисунок 1. **ВОРОНКА ПРОДАЖ**

о том, как в случае долгосрочного партнерства вы сможете его сети повысить прибыльность и пр. и пр., он вас не поймет. Поэтому ваша цель – не продать ему партию соков, а добиться, чтобы он организовал для вас встречу со своим начальником – человеком, принимающим окончательное решение о покупке.

Теперь об анализе потребностей. Его тоже надо провести до первого контакта с клиентом. Подумайте, что может быть проблемой вашего клиента, как вы ему можете помочь.

И, соответственно, на презентации сделайте акцент именно на этих решениях.

На этапе выработки решения и представления предложения надо говорить не о функциональности, не о качестве продукта, не о вашей компетенции как поставщика. Говорите о деньгах – сколько ваше предложение поможет клиенту заработать или сэкономить. Все предприятия стремятся получить прибыль и все покупки делают с прицелом на финансовую выгоду для себя. Предложение, представленное с точки зрения денежной выгоды, более понятно и имеет больше шансов быть замеченным «в верхних слоях управления».

#### «УК»: Как лучше всего управлять этим процессом?

**Н.Я.:** У продавцов есть такой инструмент, как воронка продаж (рис. 1). Его используют для моделирования процесса продаж, определяя соотношение количества сделок и количества потенциальных контактов. Для лучшей управляемости и прозрачности я предлагаю моделировать такую воронку снизу. Скажем, у продавца есть план – 10 заключенных сделок в месяц. Сначала надо вычислить процент успешных продаж в вашей компании (сколько потенциальных клиентов становятся реальными за определенный период). Например, десятипроцентная успешность означает, что каждый месяц отдел маркетинга должен запускать в воронку по 100 новых реальных клиентов. Это важный момент: продажи – командная работа, и если новых клиентов будет не 100, а 95 или часть из них окажется «некачественными», то на выходе из воронки вы никогда не получите 10 заключенных контрактов. И это вина не только продавцов. Идем дальше. После попадания клиентов в воронку продавец должен обязательно отслеживать, на каком из этапов процесса (рис. 2) находится каждый из них. Это важно: так вы предохраняете себя от ошибочных действий. Традиционная ситуация, когда продавец сосредоточивает все свое внимание на тех клиентах, которые кажутся ему «горячими» (то есть близкими к стадии заключения сделки). Его желание понятно – побыстрее закрыть сделку и получить свой процент. Но это чревато, во-первых, тем, что на этих клиентов будет слишком большое давление и они могут отказаться от сотрудничества, а во-вторых – клиенты, находящиеся на входе в воронку и недалеко от него, остаются долгое время без внимания – и тоже уходят. Если же продавец видит, на каком этапе находится каждый его клиент,



Рисунок 2. ПРОЦЕСС ПРОДАЖ

он точно знает, какие документы нужно подготовить для встречи (для каждого этапа надо утвердить определенный перечень документов и формы презентаций), когда с ним контактировать, когда подтолкнуть, а когда – дать время на размышление. Кроме того, продавец будет видеть, сколько клиентов отсеивается на каждом этапе. И сможет сигнализировать маркетингу, что нужно «запускать» еще. Если у вас потери в воронке, не нужно давить на выход, как это часто делают, пытаясь дожать как можно больше клиентов до контракта. Лучше запустить новых и успешно провести их через все этапы процесса продаж. Превращение любой сферы деятельности предприятия в процесс повышает эффективность труда и снижает возможную зависимость от человеческого фактора. Продаж это касается, пожалуй, в первую очередь.

Интервью организовано при поддержке компании Apple Consulting



ТЕМА НОМЕРА

## Как адаптировать систему продаж к нынешней ситуации

КАК СОХРАНИТЬ ИМЕЮЩИХСЯ КЛИЕНТОВ И ПРИВЛЕЧЬ НОВЫХ?  
КАК ИЗМЕНИТЬ ПОРТФЕЛЬ ПРОДУКТОВ, ЧТОБЫ ГЕНЕРИРОВАТЬ БОЛЬШЕ ДОХОДОВ? КАК ПРАВИЛЬНО МЕНЯТЬ УСЛОВИЯ КОНТРАКТОВ? КАК ПЕРЕУЧИВАТЬ ПРОДАВЦОВ И СОСТАВЛЯТЬ ДЛЯ НИХ ПЛАНЫ? В ЭТОЙ СТАТЬЕ – СОВЕТЫ КОНСУЛЬТАНТОВ И ПРАКТИКОВ.

## Схема продаж в условиях кризиса

РАБОТАТЬ, КАК РАНЬШЕ, УЖЕ НЕЛЬЗЯ. НЕОБХОДИМО РАДИКАЛЬНО ПЕРЕСМОТРЕТЬ СВОЙ ОПЫТ И ТОВАРНЫЙ БАГАЖ. ЧТО ЖЕ В СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ НАДО ДЕЛАТЬ НЕ ТАК, КАК ВСЕГДА, ЧТОБЫ ПРОДАЖИ БЫЛИ НА ВЫСОТЕ?

## Повышение эффективности отдела продаж

КОГДА ПРОДАВАТЬ С КАЖДЫМ ДНЕМ СТАНОВИТСЯ ВСЕ СЛОЖНЕЕ, К ПРОДАВЦАМ ПРЕДЪЯВЛЯЮТСЯ ПОВЫШЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ – НЕ ТОЛЬКО УДЕРЖАТЬ, НО И УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМ ПРОДАЖ. НЕРЮС ЯСИНАВИЧЮС, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР TOS SPRENDIMA, РАССКАЗЫВАЕТ О ТОМ, КАК ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОИТЬ РАБОТУ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

СПРАВОЧНИК РУКОВОДИТЕЛЯ



## Конструктивный негатив

КРИТИКА В ОПТИМАЛЬНОЙ ДОЗИРОВКЕ: КАК ПРЕДОСТАВЛЯТЬ НЕГАТИВНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ПОДЧИНЕННЫМ

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КРИТИКУЮЩИХ ПОДЧИНЕННЫХ

КНИГИ ПО ТЕМЕ



Мнение

## Конкуренция по-новому

Как меняется философия конкуренции, какие качества необходимы, чтобы утвердиться на рынках завтрашнего дня, и в какие ловушки могут попасть потенциальные победители – об этом нашему изданию рассказал Свен Хамрефорс, один из ведущих в Европе специалистов по вопросам конкуренции и корпоративных коммуникаций.



На практике

## Система финансового планирования

Основная проблема большинства предприятий сегодня – это возможность оставаться платежеспособным в любых условиях. Компания «Баланс-Клуб» еще в конце 2007 года внедрила новую систему финансового планирования, которая позволяет рационально использовать ресурсы, при этом создавая необходимые резервы.



Мировой опыт

## Как Southwest Airlines борется с кризисом

Кризис нанес компании Southwest Airlines убытки и заставил приостановить рост, но ее положение лидера в американской авиационной отрасли должно только укрепиться – она обладает запасом прочности, который позволяет преодолевать невзгоды легче по сравнению с конкурентами.