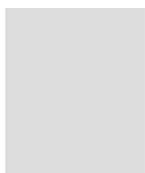


ГЛАВА

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 работает 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, облизывают 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. А. 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 системы — 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.

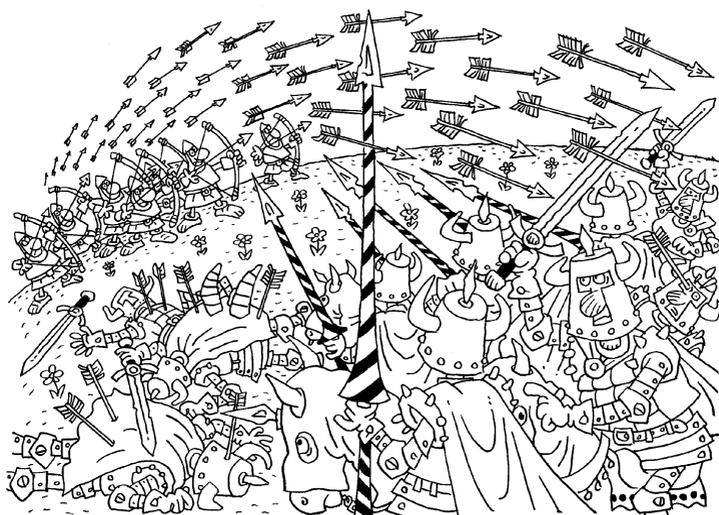
Правда в том, что реклама не может увеличить вам объем продаж. Реклама не может увеличить количество ваших клиентов. Все, что она может сделать, — это обеспечить вам *обращения* людей. И только качественная профессиональная работа ваших сотрудников может превратить эти обращения в реальных клиентов,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

мощью 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, копыя, 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 простолюдины-йомены. Брони нет, оружие — палки: большие английские луки. В рукопашной французский рыцарь разделал бы такого простолюдина 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. Лучше 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, те-

кучка 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 заказчиком. Или же довольствуются лишь бледной тенью тех доходов, которые могли бы быть от корпоративных продаж. Самое прискорбное, 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 внутрикорпоративные 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 сво-

ей 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 зеленым. 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 разросся. 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 клиентов, 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 грабель.

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. Отраженные 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!