

ГЛАВА **1**



**УСИЛЕНИЕ  
ПРОДАЖ**

Итак, Вы руководите продажами в Компании, основные Клиенты которой — различные организации и предприятия. В Вашей Компании уже имеется отдел продаж, сотрудники которого занимаются активным поиском и привлечением корпоративных заказчиков. У Вашей Компании есть товары и услуги, которые можно предложить Клиентам. То есть проблемы «что продавать» у Вас нет. Проблема в другом. *Как усилить продажи?*

## 1.1.

## ПРОДАЖИ И СБЫТ. ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОДАЖ

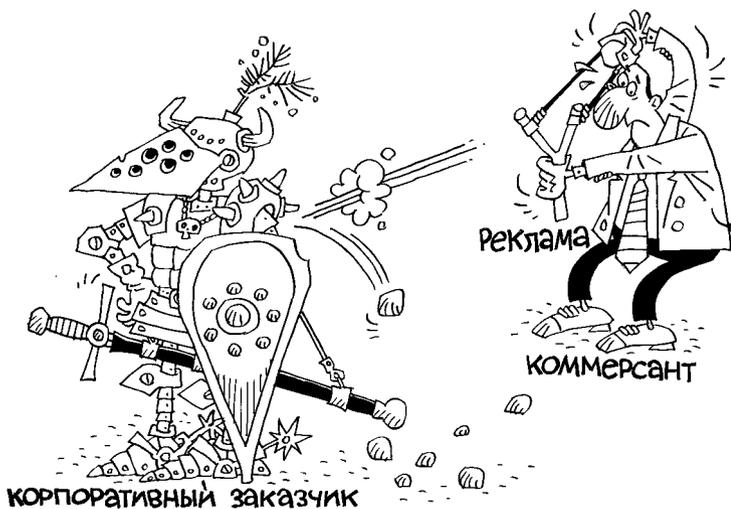
Перед тем как приступить к серьезному рассмотрению интересующего нас вопроса, определимся с ключевыми понятиями.

Во-первых, нам необходимо усилить привлечение корпоративных заказчиков — различных организаций и предприятий. Как это сделать? Возможны варианты. Например, почему бы нам не вбухать кучу денег в рекламу?

Скажите, у Вас уже есть опыт использования рекламы для привлечения корпоративных заказчиков? По Вашему мнению, насколько эффективно она работает? Ага... Понимаю... Ну что Вы, зачем же матом!.. Да, согласен.

Я тоже думаю, что для привлечения корпоративных заказчиков обычная реклама не очень-то эффективна. Если быть точным, большинство рекламных средств для решения этой задачи полностью бесполезны. Да, незначительная часть средств рекламы и пиара (PR) может иметь некоторую результативность. И все же их отдача в несколько раз меньше, чем если бы они использовались для привлечения частных лиц. В свое время я сам выбросил на рекламу около десяти миллионов, прежде чем научился правильно ее использо-

вать. После этого я вот уже много лет продолжаю использовать рекламу и пиар с достаточно весомыми ежемесячными бюджетами, постоянно нарабатывая новый опыт. Выводы, сделанные на основе приобретенного мною опыта, а также перечень средств рекламы и пиара, которые могут быть полезны для привлечения корпоративных заказчиков, подробно изложены в моей книге «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» (ИД «Питер», 2007–2009).



Главный вывод прост: для привлечения корпоративных заказчиков реклама и пиар в лучшем случае могут быть *вспомогательными* средствами. Однако на них нельзя рассчитывать как на основной механизм привлечения корпоративных Клиентов.

Что же является основным механизмом привлечения корпоративных заказчиков? Основной инструмент — всего один:

**ЛИЧНЫЙ КОНТАКТ =**  
**= ЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ =**  
**= ЛИЧНЫЕ СВЯЗИ.**



Следующий вопрос: как лучше строить такие личные отношения и личные связи? Другими словами, как лучше продавать?

Можно, например, вести продажи по телефону. Впрочем, я считаю, что по телефону хорошо делать только две вещи:

- во-первых, *получать отказы*. Очень удобно! Просто удивительно, как легко можно получить отказ по телефону;
- во-вторых, заниматься *сбытом*.

Чем в данном контексте *сбыт* отличается от *продаж*?

Занимаясь **сбытом**, Вы продаете Клиенту то, что ему заранее нужно. И по цене, которая его заранее устраивает.

**Продажа** начинается со слов:

- «Это слишком дорого!»;
- «Это нам не нужно»;
- «Мы работаем с Вашими конкурентами и не хотим ничего менять»;
- «Я не знаю, чем Вы можете быть нам полезны» и т. д.

Только с этого момента начинается настоящая **продажа**. Все, что было до этого, — **сбыт**.

Неплохо, если некоторые сделки проходят у Вас по линии простого сбыта. Но если у Вас *все* сделки идут как сбыт — самое время посмотреть, в чем дело. Вполне возможно, что Вы просто-напросто занизили цену и сами себе подрезали маржу. Возможно даже, что Вы продаете себе в убыток.

Что же до *продаж*, то

### **настоящие продажи делаются на личных встречах.**

Именно на личной встрече Вы можете максимально воздействовать на Клиента. И именно на личной встрече Вы имеете наилучшую возможность устанавливать с Клиентом личный контакт, строить с ним личные отношения и укреплять личные связи.

1.2.

## **КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ИМЕЮЩЕГОСЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

Итак, у Вас имеется отдел продаж. Есть в наличии то, что Вы собираетесь продавать. Какие организации и предприятия могут быть Вашими Клиентами, тоже известно. Отдел продаж уже укомплектован сотрудниками, которые активно ищут и привлекают корпоративных заказчиков.

Работа идет... Но у Вас есть явное ощущение, что она могла бы вестись значительно интенсивнее и результативнее. В чем *причина* того, что работа идет далеко не так хорошо, как нам хотелось бы? И *что сделать* для того, чтобы существенно повысить эффективность работы, усилить продажи и увеличить доходы Компании?

Для анализа этой ситуации в нашем распоряжении есть *формула эффективности продаж*.

$$\begin{aligned} \text{Эффективность продаж} = \\ = \text{Количество менеджеров по продажам} \\ \text{(торговых представителей)} \times \\ \times \text{Количество встреч} \times \\ \times \text{Результативность встреч.} \end{aligned}$$

Анализ сложившейся у Вас ситуации нужно вести по этой формуле *строго последовательно* — по пунктам. Давайте так и сделаем.

1.3.

## СКОЛЬКО СОТРУДНИКОВ ДОЛЖНО БЫТЬ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Начинаем с первого ключевого вопроса: насколько укомплектован кадрами Ваш отдел продаж? В соответствии со штатным расписанием в отделе продаж должно работать определенное количество менеджеров по продажам. Столько ли у Вас менеджеров по продажам, сколько должно быть по плану? Отдел продаж укомплектован? Или у Вас работает *меньше* менеджеров по продажам, чем необходимо?

Если Ваш отдел продаж недоукомплектован, предпринимать слишком активные действия по усилению продаж весьма рискованно. Полбеда, если не хватает одного сотрудника. Но если недостает двух сотрудников или больше — Вы очень серьезно рискуете!

Мало того, что отдел продаж, в котором не хватает сотрудников, ослаблен. Значительно хуже то, что при этом

существенно снижается уровень стабильности работающих в отделе менеджеров по продажам. Их лояльность падает, растет их неуверенность в себе и в том, что они работают в перспективной Компании. В результате усиливается текучесть кадров.

Не стоит жестко давить на сотрудников, чтобы повысить интенсивность их работы и усилить продажи. Вы, конечно, можете воздействовать на них позитивными методами — похвалами, уговорами и поощрениями. Но главное, что Вам нужно делать в этой ситуации, — *как можно скорее выйти из нее*. Что необходимо предпринять? Конечно же, *набрать кадры!*

**Вывод: когда в Вашем отделе продаж не хватает сотрудников, не стоит жестко давить на оставшихся, чтобы усилить продажи.**

**Главное — как можно скорее *набрать кадры*, доукомплектовать отдел и выйти из ситуации повышенного риска.**

Отдельный вопрос: сколько *должно быть* сотрудников в Вашем отделе продаж?

**Минимально допустимое количество сотрудников в отделе продаж — пять менеджеров по продажам плюс один руководитель продаж.**

**Однако при том же количестве сотрудников более эффективна следующая схема: четыре менеджера плюс два руководителя продаж, работающих в иерархии (например, начальник отдела продаж и заместитель или коммерческий директор и начальник отдела продаж).**