

УПРАВЛЕНИЕ

№ 7
2023

СБЫТОМ

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ



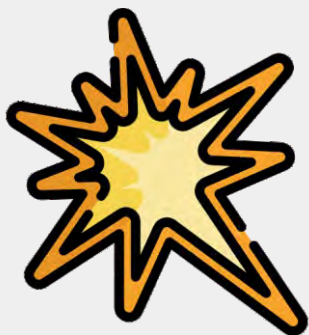
ДЕНИС ВЕТРЕННИКОВ,

СЕО экосистемы сервисов для продавцов маркетплейсов SellerDen

**«МАРКЕТПЛЕЙСЫ КАК КАНАЛ ПРОДАЖ
ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ: ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ»**

16+

www.sellings.ru



16 - 18 августа | Москва

КОНФЕРЕНЦИЯ



SMM-ПРОРЫВ 2023

PR и продвижение в социальных сетях

О чём пойдет речь на конференции:

- **SMM в 2023: тренды, площадки, инструменты**
- **ВКонтакте для бизнеса, медиа, блогинга и личного бренда:**
лайфхаки для успеха
- **Все типы текстов** в соцсетях и инструменты их создания
- **Построение стратегии контент-маркетинга** для работы в соцсетях
- **Как вести Telegram-канал** в 2023 году
- **Управление репутацией** в социальных сетях
- **Дзен в 2023:** как развивать и продвигать канал
- **Тенчат для PR-специалистов:** что и зачем делать
- **Как меняются Одноклассники** в 2023 году
- **YouTube 2023** - как получать тысячи и десятки тысяч просмотров
- **Визуальный контент в соцсетях** для построения репутации и успешного продвижения
- **Стратегия комьюнити менеджмента** – как превратить сообщество в эффективный инструмент
- **Личный бренд** и соцсети: что делать
- **Дистрибуция контента в соцсетях:** как привести читателей на ваши посты

ПОКУПАЙТЕ БИЛЕТЫ ПРЯМО СЕЙЧАС!



(495) 540-52-76

www.conference.image-media.ru



ПОДРОБНЕЕ

Издательский дом «Имидж-Медиа»

Главный редактор:

Тимур Асланов
aslanov@image-media.ru

Выпускающий редактор:

Татьяна Викторова
editor.sellings@gmail.com

Отдел рекламы:

reklama@image-media.ru

PR-менеджер:

Ирина Тарасова
event@image-media.ru

Отдел подписки:

klient@supersales.ru

Отдел доставки:

jurnal@image-media.ru

Экономико-правовое обеспечение:

Наталья Культина

Верстка:

Елена Останкова

Корректор:

Инна Назарова

Адрес редакции:

127018, г. Москва, ул. Полковая,
дом 3, стр. 6, каб. 305
Тел.: (495) 540-52-76

Подписные индексы:

12644 по каталогу «Урал-Пресс»
ПР856 по каталогу
«Почта России»
84257 по каталогу
«Пресс-информ»
ПР856 по каталогу
«Информ-Система»
ПР856 по каталогу «Руспресса»
84257 по каталогу «Кризис-тив
Сервис Бэнд»

*В случае возникновения проблем
с доставкой издания просьба не-
медленно сообщать на e-mail:
dostavka@image-media.ru
или по телефону (495) 540-52-76*

Формат 210x283.

Подписано в печать 06.07.2023 г.
Отпечатано в ООО «Печатная Ма-
стерская РАДОНЕЖ».

Тираж 5000 экз.

Распространяется только
по подписке.

Территория распространения:

Российская Федерация, Белорус-
сия, Казахстан

ИМИДЖ·МЕДИА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

УПРАВЛЕНИЕ

СБЫТОМ

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

В последнее время маркетплейсы набирают все большую популярность среди предпринимателей. И многие производители стали выстраивать продажи с помощью маркетплейсов. Но, несмотря на популярность этого канала продаж, не у всех компаний получается использовать его эффективно. О рисках и преимуществах маркетплейсов как канала продаж для производителя сегодня расскажет CEO экосистемы сервисов для продавцов маркетплейсов SellerDen Денис Ветренников.

Как разрешить конфликт между продавцами и маркетологами? Как руководителю отдела продаж ставить задачи сотрудникам? Как увеличить активную клиентскую базу? Что делать, если сотрудники бойкотируют CRM? Каким образом выстраивать продажи крупным клиентам? Рекомендации по решению этих и многих других вопросов управления отделом продаж вы найдете в сегодняшнем номере.

Успешных продаж!



ТИМУР АСЛАНОВ,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Уважаемые читатели нашего журнала, руководители отделов продаж и сбытовых подразделений! Если вы хотите поделиться своим опытом по тем или иным вопросам, связанным с управлением сбытом, стать одним из экспертов нашего журнала, присылайте свои предложения, темы, комментарии, вопросы или статьи на адрес: editor.sellings@gmail.com.

Перепечатка материалов без письменного согласия и ссылки на «Управление сбытом» запрещена. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Все рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель.

Журнал зарегистрирован Министерством Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № ФС-77-21714 от 07.10.2007 г.

Денис Ветренников

ТЕМА НОМЕРА

**МАРКЕТПЛЕЙСЫ КАК КАНАЛ ПРОДАЖ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ:
ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ**

6

Владимир Хмелев

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ВСЕ СЕКРЕТЫ РАСШИРЕНИЯ АКТИВНОЙ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ

12

Анастасия Кульгавых

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**КАК ПЕРЕСТРОИТЬ СТРАТЕГИЮ B2B-ПРОДАЖ В УСЛОВИЯХ
МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА?**

19

Владимир Кривов

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**КАК РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ МЕЖДУ ПРОДАВЦАМИ
И МАРКЕТОЛОГАМИ?**

28

Сергей Кирилловский

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**КАК РУКОВОДИТЕЛЮ ОТДЕЛА ПРОДАЖ
СТАВИТЬ ЗАДАЧИ СОТРУДНИКАМ, ЧТОБЫ
ОНИ ВЫПОЛНЯЛИ ИХ КАЧЕСТВЕННО И В СРОК?**

39

Сергей Русанов

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**СОТРУДНИКИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ БОЙКОТИРУЮТ CRM:
ЧТО ДЕЛАТЬ?**

54

Александр Высоцкий

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ПОДВОДНЫЕ КАМНИ В УПРАВЛЕНИИ
ЛУЧШИМИ СОТРУДНИКАМИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

57

Галина Лыжина

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

**СОВРЕМЕННЫЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНИКИ ПРОДАЖ,
ИЛИ КАК И ЧЕМУ СЕГОДНЯ УЧИТЬ СОТРУДНИКОВ
ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

61

Полина Комлева

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

**СТАГНАЦИЯ ПРОДАЖ: КАК РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ
В КОРОТКИЕ СРОКИ?**

68

Виктор Лаврентьев

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ КРУПНЫМ B2B-КЛИЕНТАМ

74

Эмма Мелик-Адамян

ПЕРЕГОВОРЫ

**ПЕРЕГОВОРЫ С КЛИЕНТАМИ: НЕОЧЕВИДНЫЕ
ПРИЧИНЫ ПРОВАЛА**

81

Александр Куличков

ПЕРЕГОВОРЫ

**КАК МОЛЧАНИЕ ПОМОЖЕТ ВАМ СТАТЬ УСПЕШНЕЕ
В ПЕРЕГОВОРАХ?**

90

Татьяна Гладун

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

КАК УПУСТИТЬ КЛИЕНТА

95

МАРКЕТПЛЕЙСЫ КАК КАНАЛ ПРОДАЖ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ: ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ



Денис Ветренников,

СЕО экосистемы сервисов для продавцов маркетплейсов SellerDen

Сегодня, учитывая стремительно растущий рынок e-commerce в России, довольно странно, если производитель не рассматривает маркетплейсы как дополнительный канал продаж. Зачастую российского производителя смущает тот факт, что на маркетплейсах огромный ассортимент товаров китайского производства по доступным ценам. Да, на маркетплейсах действительно много продавцов, которые закупают товар в Китае и выходят с ним, например, на тот же Wildberries или Ozon. Однако не стоит думать, что всех покупателей это устраивает. Многие из потребителей ищут на маркетплейсах товары именно российского производства, в частности, компаний, которые отвечают за качество и безопасность своей продукции. Этот фактор может стать одним из основных преимуществ российского производителя на маркетплейсах.

Приведем простой пример. У поставщика, который закупил, допустим, целый контейнер в Китае, зачастую нет возможности проверить в нем весь товар. В итоге контейнер уходит на склад маркетплейса, а после в карточках товаров внезапно появляются негативные отзывы. Покупатели жалуются, что заказ пришел с браком или неполной комплектацией. У российских производителей всег-

да есть возможность контролировать качество своих товаров и при этом держать цену. Да, китайские товары бывают дешевле, чем российские. Но поставщику, который работает с Китаем, стоит закладывать процент брака, учитывать затраты на услуги байера, на логистику. А если контейнер застрял на таможне? Это и вовсе дополнительные риски, которые минимизированы у россий-

ских производителей. А если товар крупногабаритный (например, металлические изделия)? Логистика из Китая такого товара будет особенно дорогой. Более того, отгрузить товар, например, на склад в Коледино из Ростова можно за пару дней. Из Китая — подобная доставка займет как минимум месяц. Таким образом, в плане логистики российские производители более оперативные.

Еще один плюс — российские компании хорошо знают своего потребителя. Эти же потребители покупают на маркетплейсах. К примеру, производители косметики в России гораздо лучше разбираются в типах кожи женщин, проживающих в нашей стране, нежели азиатские компании.

Есть, конечно, и минусы. Бывали случаи, когда российский производитель не мог конкурировать на маркетплейсах со своим же оптовиком, который просто зашел на площадку раньше и уже налажил свои продажи. В этом случае не стоит строить козни — повышать себестоимость для такого оптовика, а лучше сконцентрироваться на внутренней работе — ценообразовании, «прокачке» своих карточек, рекламных инструментах, SEO и т. д. Для этого на производстве, безусловно, должен быть отдельный менеджер по работе с маркетплейсами или целая команда. Также можно воспользоваться услугами аутсорсинга — на рынке есть надежные компании, которые помогают выходить на маркетплейсы, в том числе российским производителям.

У нас не так давно был кейс, когда к нам пришел производитель кассовых лент и термоэтикеток. Он поставил задачу — выйти на Ozon. Работа была проделана большая. Сформированы аналитический отчет ниши, расчет юнит-экономики, подобрана подходящая схема работы, произведена корректировка карточек, подбор ключевых фраз, согласование макета для инфографики, настройка рекламных кампаний с последующей их оптимизацией и оценкой эффективности (трафареты, продвижение в поиске, отзывы за баллы), вступление в Premium-программу. Распределение товара по региональным складам. Продажи пошли.

Еще один пример — производитель бумажной продукции пришел с уже существующим магазином на Яндекс.Маркете. У него был открыт личный кабинет, заведены карточки товара, но не было четкого понимания, с чего начинать работу на маркетплейсе, по какой системе

У РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВСЕГДА ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ КОНТРОЛИРОВАТЬ КАЧЕСТВО СВОИХ ТОВАРОВ И ПРИ ЭТОМ ДЕРЖАТЬ ЦЕНУ.

работать и с какими позициями. Мы запустили для него магазин по модели работы со складом маркетплейса, отобрали ассортиментную матрицу, завезли товар. Вывезли товар со склада, закрыли работу со складом маркетплейса в связи с введением достаточно дорогого платного хранения. Запустили более выгодную для продавца модель работы по продаже со своего склада, отобрали товарную матрицу из 18 позиций. Используя маркетинговые инструменты торговой площадки, разработали модель для продвижения товаров. И сейчас, когда продажи идут, постепенно расширяем товарную матрицу этого производителя на маркетплейсе.

Для новичков маркетплейсы — «темный лес» со своими правилами и спецификой. Это не офлайн-магазин или торговая сеть, куда производитель годами привык поставлять свой товар. Иногда большому производству с уже отлаженным алгоритмом работы сложно перестраиваться на новые рельсы — на новый канал продаж. При этом выходить на маркетплейсы лучше быстро, предварительно проанализировав нишу и категорию. Выбирая выгодную нишу на маркетплейсах, нужно ориентироваться на несколько показателей. В их числе — возможная монополизация, обороты в нише,

процент активности товаров. Для дополнительной проверки мы всегда рекомендуем изучить ценовую сегментацию и произвести обратный расчет юнит-экономики.

Кроме того, существуют сервисы внешней аналитики маркетплейсов, которые способны дать ориентировочный прогноз на год вперед в той или иной категории товаров. Если в вашей нише на маркетплейсе уже активно идут продажи, вы легко сможете догнать лидера рынка за счет цены и качества. У вас — родной товар, о котором вы знаете всё. Если ваш товар активно берут в торговых сетях, но он не представлен на маркетплейсах, не исключено, что самое время войти в это «окно возможностей». Российским производителям, на мой взгляд, следует выходить на маркетплейсы узким, но глубоким ассортиментом. Не стоит выкладывать сразу все 200 позиций, которые вы производите. Ваш менеджер по маркетплейсам просто не успеет уследить за поставками, продажами, отзывами. Выведите сначала три позиции, прокачайте их, пусть они выйдут в топ или близко к топу, начнут работать. Потом запускайте еще три позиции и так далее. В таком случае при грамотном подходе маркетплейсы могут стать одним из дополнительных каналов продаж, а в ряде случаев и основным для

МОЖНО ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ УСЛУГАМИ АУТСОРСИНГА — НА РЫНКЕ ЕСТЬ НАДЕЖНЫЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ ВЫХОДИТЬ НА МАРКЕТПЛЕЙСЫ.

производителя. Разработайте собственное уникальное торговое предложение и всегда обращайтесь внима-

ние на отзывы покупателей. Если вы получаете жалобы на упаковку, возможно, пришло время что-то осве-

жить, обновить, сделать редизайн, идти в ногу со временем и гордо нести статус «сделано в России».

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



ВЛАДИМИР ЖАБИНСКИЙ,

предприниматель, эксперт по маркетплейсам, спикер и наставник селлеров. С командой вывел на маркетплейсы более 250 компаний за 3 года в абсолютно разных нишах и сферах

В настоящее время маркетплейсы играют все более весомую роль на рынке электронной коммерции. Для производителей маркетплейсы представляют собой привлекательный канал для расширения клиентской базы и увеличения продаж.

ЗАЧЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЮ МАРКЕТПЛЕЙСЫ?

У меня три основных бизнеса: производство бытовой техники (сушилки для овощей и фруктов), дилерские контракты (представляем продукцию ряда предприятий на маркетплейсах) и услуги по выводу и продвижению бизнеса на маркетплейсах Wildberries и Ozon. Я работаю как производитель, посредник и консультант и уверен, что самый выгодный вариант — это работать как производитель. Давайте разберем причины подробнее.

1. **Расширение рынка сбыта.** Маркетплейс выступает как один оптимальный покупатель — своего рода дилер, который потом уже продает физическим лицам. То есть это как один большой посредник с потенциально хорошим рынком сбыта, и с помощью него можно повысить узнаваемость бренда и продажи.
2. **Узнаваемость бренда.** Например, у нас есть кейс с клиентом — заводом, который развивал бренд жидкого мыла. Мы с ними достигли неплохих результатов, потому что могли дать конкурентную стоимость продукта, а также сделали упаковку и продвижение. Их продукция стала популярной на маркетплейсах. Вместе с этим они заметили, что стало проще находить оптовиков, сотрудничать с продуктовыми сетями. Потому что их бренд успешен на маркетплейсах и оптовику гораздо проще стало продавать их продукцию. Итог — они не только увеличили свой рынок сбыта на маркетплейсах, но и стало проще договариваться с другими оптовыми покупателями, дилерами, дистрибуторами и сетями.
3. **Еще один дополнительный бонус для производителя — при расширении рынка сбыта можно привлечь также и дилеров.** В свою продукцию мы кладем вкладыш с пред-

ложением стать нашим дилером или оптовиком (пр. «Понравился товар и хотите его продавать — напишите нам!») и, если человек захочет продавать этот товар, мы оставляем контакты, по которым он может с нами связаться и выступать как дилер уже сам. Так мы недавно получили две заявки от клиентов, которые хотят выкупить партию товара для продажи.

4. **Тестирование новых продуктов.** Если вы хотите вывести новый товар на рынок, то маркетплейсы — идеальный канал, чтобы собрать обратную связь о нем. Производите небольшую пробную партию, запускаете в продажу. Дальше смотрите, как покупатели реагируют на новый продукт, какой будет спрос, и после этого принимаете решение — запускать массово или отправлять на доработку.
5. **Дополнительный трафик и развитие бренда.** Маркетплейсы довольно неплохо индексируются в поисковых системах и даже, если категория ваших товаров плохо продается на маркетплейсах, покупатели будут видеть вас в Яндексe и Google, что создает дополнительный трафик и узнаваемость.

ВСЕМ ЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ СТОИТ РАССМАТРИВАТЬ МАРКЕТПЛЕЙСЫ КАК КАНАЛ КОММУНИКАЦИИ?

Нет, не всем производителям, так как это в первую очередь B2C-сегмент (для конечных покупателей), редко B2B (для бизнеса). Определить, стоит или нет заходить на маркетплейсы, можно с помощью анализа ниши. Для некоторых производителей маркетплейс мо-

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ВЫВЕСТИ НОВЫЙ ТОВАР
НА РЫНОК, ТО МАРКЕТПЛЕЙСЫ – ИДЕАЛЬНЫЙ
КАНАЛ, ЧТОБЫ СОБРАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ О НЕМ.

жет стать отличным дополнительным каналом, а для некоторых нет, например, B2B-сегмент с дорогим оборудованием.

КАКОВЫ ПРЕИМУЩЕСТВА
ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ
ПРИ ПРОДАЖАХ
НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ?

1. Мой опыт работы более чем с 350 разными нишами на маркетплейсах показывает, что ключевой фактор принятия решения о покупке на маркетплейсах в большинстве случаев — это цена. Если работать как посредник, то получается лишнее звено в цепочке и цена для конечного покупателя будет выше. У производителя своя маржа, у дилера своя. И получается, что покупатель платит больше, так как цена на маркетплейсе будет выше. А если это будет прямой производитель, то он сможет дать условия для покупателя лучше, чем конкуренты-посредники, и тем самым выглядеть более выигрышно в глазах покупателя.

Мой личный неприятный кейс — мы были дилерами одного завода, продавали сушилки для овощей и фруктов и были единственным представителем бренда на Wildberries. Мы продавали хороший объем продукции — за год работы мы продали сушилок больше, чем завод за 20 лет существования. Увидев хороший спрос, производитель вышел сам на Wildberries и начал демпинговать, параллельно поднимая цены закупа нам.

Доходило до того, что нам дешевле было покупать в розницу у производителя на маркетплейсе, чем по дилерской цене напрямую с завода. В итоге — сейчас они развивают свою карточку просто потому, что стоят дешевле. Покупатели видят в топе нас, потом находят их с более низкой ценой и делают покупку только потому, что товары у них дешевле.

2. Можно оперативно получить обратную связь от покупателей, и понять, что доработать, что исправить. Благодаря этой информации проще работать с возраже-

ВОЗМОЖНЫ СТАНДАРТНЫЕ ОШИБКИ:
НАПРИМЕР, ПРОИЗВЕСТИ БОЛЬШУЮ ПАРТИЮ
НОВОГО ТОВАРА БЕЗ АНАЛИТИКИ
И ЗАПУСТИТЬ ЕЕ В ПРОДАЖУ.

ниями. Например, если что-то не понравилось, то могут вернуть деньги или сделать замену.

3. Представленность бренда на площадке, о которой я уже говорил выше. Это повышает доверие у покупателей, и производителю проще продавать свою продукцию через другие каналы.
4. Возможность быстро запускать какой-то продукт либо расширять линейку и довольно быстро захватить часть рынка. У посредников такой возможности нет, либо им будет намного сложнее договориться с производством сделать что-то новое.

КАКОВЫ РИСКИ
И КАК ИХ МИНИМИЗИРОВАТЬ?

1. Риски в целом те же самые, что и у селлеров-непроизводителей. Больших рисков здесь нет при условии, что грамотно выстроены бизнес-процессы. Возможны стандартные ошибки: например, произвести большую партию нового товара без аналитики и запустить ее в продажу. Есть риск, что товар не будет продаваться. **Решение** — нужно делать аналитику по ценам, конкуренции и т. п., и уже после этого принимать решение о запуске продукта.
2. Копирование конкурентов. Например, на Амазоне если захо-

дит уникальный продукт, то через 2–3 месяца китайцы запускают аналог дешевле, чем у них. На Wildberries и Ozon ситуация чуть получше, но, как показывает практика, если товар успешно продается, рано или поздно у него появятся подражатели. Решение — сделать патент или иную правовую защиту вашей продукции.

Другой риск — это контрафакт. Недобросовестные предприниматели увидели, что ваш товар хорошо продается, и начали продавать под вашим брендом.

Решение — регистрация торговой марки. Маркетплейсы почти всегда идут на уступки и убирают нарушителя с площадки, если предоставить необходимые документы.

3. Риск негативной репутации: если поставщик не обрабатывает заказы вовремя или предоставляет плохое качество продукта, это может привести к неприятностям для бренда. Негативные отзывы покупателей могут повлиять на репутацию производителя и привести к сокращению продаж.

Маркетплейсы — растущий канал продаж, который сложно игнорировать, но производитель должен тщательно проанализировать нишу, прежде чем решить, подходит ли им этот канал продаж. В идеале сделать

ДРУГОЙ РИСК — ЭТО КОНТРАФАКТ.
НЕДОБРОСОВЕСТНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ
УВИДЕЛИ, ЧТО ВАШ ТОВАР ХОРОШО ПРОДАЕТСЯ,
И НАЧАЛИ ПРОДАВАТЬ ПОД ВАШИМ БРЕНДОМ.

это с сильным экспертом или наставником, тогда можно избежать большого количества ошибок. Если производитель уверен в своей стратегии, то маркетплейсы могут стать мощным каналом для расширения бизнеса и увеличения продаж.



АЛЕКСАНДРА ПОЛЮШКОВА,

эксперт по электронной коммерции; <http://omni.sale/>

КАК ЗАРАБОТАТЬ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

Вопреки обстоятельствам, рынок электронной коммерции в России продолжает расти. Темп роста в 34% против 6% по миру в целом — красноречивая цифра. Постоянно растут и количество заказов (по разным оценкам, около 104% год к году). А основной драйвер этого бешеного роста — маркетплейсы. По данным Data Insight, всего два маркетплейса — Wildberries и Ozon — продемонстрировали рост заказов в 2022 году на 145%, в то время как остальной рынок вырос за этот же период на 10%.

ЧЕМ ЖЕ ОБЪЯСНЯЕТСЯ ВЗРЫВНОЙ РОСТ МАРКЕТПЛЕЙСОВ?

Во-первых, маркетплейсы способны обеспечить покупателю практически «бесконечную полку» с самым широким ассортиментом и самым полным описанием товара, поскольку за на-

полнение каталога отвечает не один магазин, а множество. Поэтому все чаще люди предпочитают выбирать предложения на одной удобной площадке, а не бегать по разным магазинам и сравнивать цены и условия продажи на них вручную.

Во-вторых, стирается граница между онлайн- и офлайн-продажами: заказ, сделанный онлайн (в том числе на маркетплейсе), можно забрать офлайн. В 2022 году у Wildberries пунктов выдачи заказов насчитывается в 2,5 раза больше, чем у Магнита и X5 вместе взятых.

В-третьих, в целом продажи офлайн падают либо перераспределяются в пользу онлайн. Об этом говорит и растущая доля е-кома от рынка ритейла (4% в 2017 году и 12%; в 2021), и очевидная деградация розницы из-за пандемии, а затем роста стоимости аренды.

Таким образом, весьма логично, что тренды ближайшего времени — дальнейший рост онлайн, рост маркетплейсов и услуг по размещению и продвижению на них.

ПОЧЕМУ НЕ ВСЕ ЕЩЕ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ?

Основная проблема выхода на маркетплейсы для любой компании — отсутствие квалифицированных специалистов.

Маркетплейсов много, выбрать подходящие именно вам — уже большая задача, а когда вы определитесь с площадками, нужно под каждую найти сотрудника, потому что разбираться одинаково хорошо во всех тонкостях каждой площадки невозможно.

Не существует на рынке ни единых стандартов работы, ни одного ПО по управлению размещением

на площадках. С долей допущений выход на маркетплейсы можно сравнить с открытием филиалов в разных странах: разное законодательство, покупательские привычки, предпочтения в ассортименте и даже календарь праздников.

В результате бизнесы упускают прибыль, тратя деньги на неквалифицированную либо незагруженную команду и не осваивая новые каналы сбыта.

КЕЙС

Компания Пивоварня.ру работает с 2005 года и продает товары для домашнего пивоварения. Основным каналом продаж был свой сайт, основным источником трафика — SEO. За много лет работы сложилось впечатление, что компания достигла потолка, аудитория специфичной группы товаров достигла предела и новые клиенты больше не придут.

Мы разместили их продукцию на Ozon и настроили стратегию продвижения. Итог — рост оборота +30% ежемесячно.

Выводы: ваша аудитория может быть и там, где вы не думали ее искать; тестирование — друг роста бизнеса.

КАК ВЫБРАТЬ ИДЕАЛЬНЫЙ МАРКЕТПЛЕЙС?

Рецепты вроде «всем овнам необходимо помириться с родственниками, а всем производителям выйти на Авито» оставим шарлатанам. Универсального совета для 100% успеха не существует.

Выбор маркетплейса зависит от того, продаете ли вы конечным потребителям или посредникам (B2C или B2B), является ли ваш товар массовым, серийным и дешевым, или дорогим, эксклюзивным и под заказным. Вероятно, если основа ваших продаж — комплексные проекты стоимостью триллионы рублей, никакой маркетплейс вам не нужен, потому что всех потенциальных клиентов вы знаете и посещаете с визитами лично.

Сложились некоторые стереотипы: например, одежду лучше про-

ВАША АУДИТОРИЯ МОЖЕТ БЫТЬ И ТАМ,
ГДЕ ВЫ НЕ ДУМАЛИ ЕЕ ИСКАТЬ;
ТЕСТИРОВАНИЕ — ДРУГ РОСТА БИЗНЕСА.

давать на Wildberries, электронику и технику на Яндекс.Маркете, товары для дома — на Ozon. Деление это весьма условное, маркетплейсы стремятся расширить свои каталоги, некоторые пробуют работать в сегменте корпоративных продаж. Оптимальный вариант — ранжировать маркетплейсы по степени ожидаемой выгоды и идти по этому списку сверху вниз, тестируя продажи в каждом из каналов. Более того, даже внутри одного маркетплейса можно значительно увеличить продажи, сменив схему работы.

КЕЙС

Один из наших клиентов давно и успешно размещал товары в категории «электроника и техника» на Ozon по схеме FBO. Продажи шли хорошо, но хотелось роста.

Мы предложили сменить схему размещения с FBO на FBS, немного доработав логистику, а также разместили эти же товары на Яндекс.Маркете и Сбермегамаркете. Ручной ввод предложений заменили автоматизированным. Итог — рост оборота в 6 раз.

Выводы: выжать больше из одного канала можно, изменив подход к нему; автоматизация — друг роста бизнеса; даже неочевидные каналы сбыта лучше протестировать, чем забрасывать сразу.

НЕТ ПОДХОДЯЩЕГО МАРКЕТПЛЕЙСА? СТАНЬТЕ ИМ!

Рынок маркетплейсов идет по пути консолидации. То есть в каждом сегменте, вероятно, будут 1–3 сильных игрока, и еще 3–5 универсальных магазинов, остальным не достанется трафика. Уже сейчас, говоря об определенной категории товаров, вы часто вспоминаете конкретный магазин, где логично будет ее

ПРИВЫЧКА ПОКУПАТЬ ОНЛАЙН И С КОМФОРТОМ ПРОЧНО СФОРМИРОВАЛАСЬ.

искать. Игрушки — «Детский мир», товары для ремонта — «Петрович», Lego Merlin, холодильник — «Холодильник». Но все они ассоциируются с B2C. Что же в B2B?

Привычка покупать онлайн и с комфортом прочно сформировалась. Представления о том, что «в серьезных продажах закупщики любят получать КП по почте и согласовывать их по телефону», безнадежно устарели. Те, кто принимает решение о покупке сейчас, любят выбирать онлайн, иметь возможность отслеживать статус заказа и предпочитают делать выбор и заказ самостоятельно, без помощи менеджеров и консультантов. То есть им нужен сайт, маркетплейс или B2B-площадка.

Знаете ли вы, сколько бизнесов готовы предоставить B2B-площадки своим покупателям в России сейчас? По данным РБК на 2022 год — 4%. Между тем мировые тренды говорят о том, что в этот сегмент надо бежать быстро, чтобы занять место первыми. По данным Statista, в 2023 году 17% продаж B2B в США будут генерироваться онлайн. А в 2021 году внедрение порталов для B2B-продаж позволило производителям США вырасти на 18,5%.

КЕЙС

Один из наших клиентов уже имел свой портал для корпоративных продаж, но хотел значительно доработать и расширить его функционал.

Было принято решение полностью переписать код, используя интеграции с отечественными ПО. С одной стороны, интеграция со знакомым ПО проще давалась разработчикам (и эти специалисты дешевле), с другой стороны, удалось значительно сэкономить на лицензиях, сократив затраты на них буквально на порядок. В итоге получили решение одновременно и лучше, и дешевле. Каталог теперь смешанного ассортимента: в нем можно приобрести товары собственного производства клиента, а также товары дистрибуции. По факту их портал стал маркетплейсом для данной товарной группы.

Выводы: создание своей площадки продаж — не затраты, а инвестиция; вы можете продавать свои товары не только на чужих маркетплейсах, но и на своем собственном.

Подведем итоги. За редким исключением, размещение на маркетплейсах «прописано» практически всем. Открыт лишь вопрос: какие маркетплейсы выбрать из уже существующих или же стоит запустить свой собственный?

Риски размещения на маркетплейсах: слабый контроль клиентской базы и цен.

Риски неразмещения: потеря клиентской базы и прибыли.

Так что решайтесь, считайте, тестируйте и зарабатывайте. На маркетплейсах.

ВСЕ СЕКРЕТЫ РАСШИРЕНИЯ АКТИВНОЙ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ



Владимир Хмелев,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhmelyov.ru

Вы возглавили отдел продаж производственной или дистрибуторской/импортирующей компании non-food FMCG-продукции? Скорее всего вам поставлена задача — кратко и в сжатый срок расширить активную клиентскую базу, на фоне растущих оборотов через e-sell каналы продаж: через маркетплейсы и интернет-магазины с курьерской доставкой, а также через мощных сетевых розничных конкурентов, типа Leroy Merlin, «Петровича», «Максидома», «Магнит Косметик» и прочих аналогичных. С учетом того, что больших зарплат и бонусов своим продавцам вы объективно сейчас предложить не можете.

У вас может быть нулевой рекламный бюджет и нет денег на «выкуп полок»/контрактование/«за-листровку» ваших товаров в розницу и в HORECA. Нет ретро-бонусов. Нет откатов. Нет free-product (образцов продаваемого товара/«пробников»), фирменных сувениров, POSM (рекламы для торговых точек и тор-

гового оборудования), промоутеров и т. д.

Фирменная розница тоже не обеспечит вам ни широчайшей дистрибуции, ни заметных объемов продаж, ни полностью управляемого сбыта по всему вашему ассортименту.

Что же делать? С первого взгляда может показаться, что сейчас подоб-

ная задача имеет крайне мало шансов на успешную реализацию. Так и выйдет, если вам «некогда» подумать и «трудно» применить вашу управленческую волю к своим «драгоценным» имеющимся продавцам. В данном кейсе вы узнаете, как достичь всех поставленных целей, несмотря на все объективные сложности.

ФИРМЕННАЯ РОЗНИЦА ТОЖЕ НЕ ОБЕСПЕЧИТ ВАМ НИ ШИРОЧАЙШЕЙ ДИСТРИБУЦИИ, НИ ЗАМЕТНЫХ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ, НИ ПОЛНОСТЬЮ УПРАВЛЯЕМОГО СБЫТА ПО ВСЕМУ ВАШЕМУ АССОРТИМЕНТУ.

ПОЧЕМУ ВАШИ ПРОДАВЦЫ МОГУТ НЕ ВЕРИТЬ В РЕАЛЬНОСТЬ ИСПОЛНЕНИЯ ТАКОЙ ЗАДАЧИ?

- Потому, что они опираются на собственные предрассудки и предубеждения. В частности, про то, что маркетплейсы и сети «оттянули» на себя «всех» покупателей. Это точно неправда.



Рис. 1

- Потому, что продавцы рано/быстро обобщают: «Если потенциальный клиент при первой же встрече отказал, нагрубил, послал, «затупил» — с ним и дальше точно ничего не получится!»
- Потому, что ваши цены для «обычного» оптового звена выше цен для маркетплейсов и сетевого ритейла. С большой долей вероятности это так и есть. Ну и что? На каждый товар есть свой покупатель, а оптовые покупатели, применяя свою линейную наценку в %, — с вами больше работают.
- Потому, что ваши продавцы думают, что у них есть «единственный» рычаг совершения сделки — это просто низкая цена или максимальная скидка, или отсрочка оплаты, предоставленная покупателю.

Но сама по себе скидка — плохой «укрепитель» силы бренда и скорее «указатель» на фальшивку и контрафакт.

По крайней мере автор уже неоднократно наблюдал, как резкое/кратное повышение цены на парфюмерию способствовало повышению

скорости продаж конечному покупателю, а не ее замедлению.

- Потому, что ваши маркетологи (даже если они есть) не смогли сначала убедить ваших продавцов в том, что данная задача — исполнима.
- Ваши продавцы считают (ошибочно), что конечные покупатели — крайне статичны, привыкли покупать одно и то же в одних и тех же местах. Что торговым посредникам/оптовикам никакие новые поставщики не нужны.
- ...и предпочитают лишь известные бренды. Совершенно голословные и нелепые утверждения! И это тоже — классическая недоработка маркетологов.
- Ваши продавцы убеждены, что конечные покупатели сейчас все

«нищие», особенно в спальных районах городов и в деревнях.

И поэтому магазины, которые там расположены, будут стараться закупать скорее одеколон «Саша» (285 руб.), чем Clive Christian No. 1 Pure Perfume for Men (\$ 2350), и «биться» будут с поставщиком за каждый рубль скидки!

25+ ИМЕЮЩИХСЯ У ВАС РЕСУРСОВ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ

Давайте разберемся с тем, что у вас все-таки есть для исполнения задачи:

1. Время, чтобы действовать, сейчас.
2. Аванс доверия к вам со стороны владельцев и руководителей вашей компании. В виде трудового договора с вами + выплаты вашего оклада («несгораемой суммы»),

САМА ПО СЕБЕ СКИДКА — ПЛОХОЙ «УКРЕПИТЕЛЬ» СИЛЫ БРЕНДА И СКОРЕЕ «УКАЗАТЕЛЬ» НА ФАЛЬШИВКУ И КОНТРАФАКТ.

оплаты налогов за вас, создания вашего рабочего места, компенсации мобильной связи и гаджетов, расходов на ваш транспорт.

3. Их власть, их влияние, их опыт, их мотивация, их связи, их правильные и амбициозные цели, система контроля за исполнением поставленных задач.
4. Возможно, благоприятная конъюнктура рынка конкретно в вашем случае.

Например:

- ✓ вы участвуете в бурно растущем импортозамещении;
- ✓ в параллельном импорте;
- ✓ вы поддерживаемесь госпрограммами и PR (производите товары медицинского или санитарно-гигиенического назначения, или товаров для сельского хозяйства и животноводства, или товаров для детей, школьников и студентов, для военнослужащих, и т.п.);

✓ *имеете региональные протекционистские меры/административный ресурс (участвуете в программах типа «Покупай Нижегородское!»;*

✓ *получаете дешевые деньги (субсидии, льготы, кредиты под малый %, инвестиции);*

✓ *и т.п.*

5. Бизнес-модель, в идеале лучше, чем у конкурентов (см. рис. 2).

В табачной компании Philip Morris International (PMI) в России работает меньше сотрудников (~3200 человек), но прибыли они приносят больше (359,5 млрд руб.), чем конкуренты из другой табачной компании, JTI (311,8 млрд/~ 5600 человек).

То есть один сотрудник PMI в среднем в год приносит своей компании 112343750 рублей, а его конкурент из JTI «всего» 55678571 рублей. Следовательно,

бизнес-модель PMI как минимум вдвое эффективнее!

За счет чего? Узнаете ниже.

1. «Стандарты продаж», написанные «кровью» предыдущих успешных продавцов.
2. Ваши продавцы.
3. Ваша сильная управленческая воля и дисциплина.
4. Все ваши органы чувств и те же органы у ваших продавцов.
5. Наблюдения за рынком, за конкурентами, за клиентами, за покупателями по всей товаропроводящей цепи.
6. Голова, чтобы думать и решать любые проблемы.
7. Гибкость, креативность, нестандартное мышление, разумный риск.
8. Возможность встречаться с потенциальными клиентами.
9. Ваша уверенность и мощь по «захвату»/«пенетрации» всей вашей территории.
10. Ваши собственные идеи и трюки по наращиванию товарооборота в магазинах ваших клиентов.
11. Мерчендайзинг и трейд-маркетинг вашими руками и за ваш счет.
12. Ваша «продающая» упаковка, экономящая до 500000 евро в месяц рекламного бюджета (как? здесь рассказано: <https://youtu.be/YhnumBgGZJY>).
13. Ваша база провальных проектов (что вам или вашим конкурентам не удалось в прошлом и почему?).
14. Источники знаний и аналогичных решенных кейсов из интернета, из периодических изданий (СМИ), от более опытных коллег и знакомых, из других отраслей и компаний.
15. Перспективы сотрудничества с вами (если они действительно сулят осязаемую пользу для клиентов).
16. Склад, наличие, логистика товаров.
17. Бренды, известные и не очень.
18. Пул особых товаров, на котором вы сфокусированы сильнее, чем на остальном объемном прайс-листе.

Название	Выручка в 2020 году	сотрудников
 1. Philip Morris International Табачная промышленность	359,5 млрд Р	▲ 3 200
 2. Leroy Merlin Торговля	347,2 млрд Р	▲ 40 000
 3. Volkswagen Group Автопром	319,7 млрд Р	▲ 5 600
 4. Japan Tobacco International Табачная промышленность	311,8 млрд Р	▲ 4 000
 5. Renault Group Автопром	310 млрд Р	▲ 45 000
 6. Auchan Retail Торговля	273,7 млрд Р	▲ 31 000
 7. Apple Электроника	266,3 млрд Р	н/д
 8. Toyota Motor Автопром	263,9 млрд Р	▲ 2 400*
 9. Samsung Electronics Электроника	246 млрд Р	▲ 1 200
 10. IKEA Торговля	245,6 млрд Р	▲ 15 000

© TACC, 2022. Источники: сайты компаний, Zoominfo, EMIS, Association of European Businesses, Forbes.
По данным на 5 мая 2022 года.

Рис. 2. Статистика 2022 года

19. Наборы, сопутствующие товары.
20. Дополнительный сервис, типа мобильного приложения для удобства заказов и учета остатков.
21. Гарантии возврата и замены брака, служба по обработке претензий и жалоб потребителей.
22. ...

АЛГОРИТМ ИСПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

- 1) Как находить новых клиентов?
Как отбирать / квалифицировать / сегментировать из них тех, кому уделить максимум внимания?

Вам, как руководителю, естественно нужно объяснить своим подчиненным, как выполнить эту задачу. «Продать им идею» того, что, не зная своих клиентов — невозможно будет планировать свои продажи и управлять ими!

Данная процедура у передовых компаний называется Sensus. Кратко расскажу о ее сути — это полномасштабное маркетинговое «полевое» исследование той территории, на которой вы собираетесь продавать. Задача торгового агента — лично объехать все окрестности по правилу «выжженной» территории, зайти в любую торговую точку и увидеть, что там внутри происходит. Что-то — просто увидеть, об остальном — тщательно расспросить людей внутри и снаружи:

- Формат магазина?
- Какие товарные группы там вообще продаются?
- Какие товары преобладают/доминируют? Примерные объемы продаж нужных вам товаров через этот магазин от поставки до поставки?
- Какие ценовые сегменты представлены?
- С какими розничными наценками? Есть ли проблемы с ошибочным расцениванием и с паритетами цен на конкурирующие марки?
- Есть ли проблемы с выкладкой, с товарными запасами, с «просрочкой»?

- Какая промподдержка осуществляется и есть ли возможность усиливать коммуникации с конечными покупателями в этой точке продаж? Что собой представляют ценники, они «продают»?
- Кто из конкурентов и субститутов там ведет наиболее агрессивную работу по увеличению своей доли рынка/доли полки?
- Насколько профессионально ведет свою работу местный торговый персонал (продавцы за прилавком, товаровед, заведующий магазином)? Каково отношение к любым поставщикам вообще и к новым, в частности?
- Время работы магазина? Обстановка снаружи и внутри? Приятно ли туда ходить конечным покупателям?
- Сетевой это магазин или локальный? Какое у него юрилицо? Насколько законно он ведет свою деятельность? Есть ли кассовые аппараты, системы ЕГАИС и т. п.
- Как и от кого происходят поставки товаров? Может, владелец по-прежнему сам ездит на оптовый рынок или закупает что-то на маркетплейсах, или напрямую из иностранных интернет-магазинов?
- И т. п.

Заочно, не посещая магазинов, условно — в «интернете», вам не удастся собрать всей необходимой информации.

Дьявол — в деталях! Важно не только посетить и увидеть потенциал каждой торговой точки, но и расспросить персонал, ее поставщиков и конечных покупателей об их мнениях!

Конечно, собеседники в каждом магазине не будут охотно и честно

отвечать на вопросы вашего продавца, если не поймут, зачем им самим это нужно.

Вам нужно придумать собственные убедительные причины для них, чтобы люди захотели делиться своей сокровенной информацией. Если вам будет трудно это сделать — зовите, помогу.

Только умоляю, не учите своих продавцов говорить, что у вас «очень качественные, фирменные товары и по низким ценам!». Так говорят все поставщики, и поэтому персонал торговых точек не верит в это. А магазины не гнушаются торговать некачественными или даже вредными/опасными товарами, особенно если те приносят хорошую прибыль. Примеры: *табак, алкоголь, сладкие газировки и т. п.*

То есть им высокооборотный товар гораздо интереснее, чем тот, который очень качественный, но продается медленно.

Дьявол — в деталях! Вы должны продавать не товар по низкой цене, а гарантии быстрого и высокого заработка на вашем товаре для ваших партнеров! У вас есть такие гарантии?

В первую очередь это видно на примере сетей. Они «выкручивают руки» поставщикам по поводу цен, те — рано или поздно поддаются давлению, начинают «химичить» с сырьем для снижения себестоимости, и в итоге на полки супермаркетов попадает хлеб, который раньше даже без пакетов не черствел неделю, а теперь плесневеет уже через 2 дня, лежат «пластмассовые» помидоры без вкуса и без запаха, конфеты из сплошного пальмового масла.

Конечный покупатель, разумеется, чувствует это и вообще перестает

НЕ УЧИТЕ СВОИХ ПРОДАВЦОВ ГОВОРИТЬ,
ЧТО У ВАС «ОЧЕНЬ КАЧЕСТВЕННЫЕ, ФИРМЕННЫЕ
ТОВАРЫ И ПО НИЗКИМ ЦЕНАМ!».

покупать такие товары в супермаркетах, даже несмотря на то, что они могут продаваться очень дешево. Сети разочаровываются, ищут других поставщиков аналогичных товаров, снова требуют максимально низких цен, снова закупают гадость, и весь цикл повторяется.

Потому что «дешевка» в русском языке имеет крайне негативную коннотацию и указывает на контрафакт, на подделку, на просрочку. То есть низкая цена точно не способствует росту товарооборота и привлечению новых конечных покупателей. Также ваши собеседники не будут общаться, если не будут доверять вашему интервьюеру.

Разумеется, *sensus* — это серьезный и дорогостоящий процесс,

но он позволяет довольно точно поставить себе цели и сфокусировать свои усилия. Конечно, требуется очень тщательно подойти к фиксации всей собранной информации, анализу ее достоверности. Могут помочь вам с организацией такого процесса «под ключ», с учетом именно вашей специфики и именно ваших продавцов.

Ориентиры по активности для торговых агентов — примерно 45 визитов в день. В больших городах их может быть меньше из-за того, что в центрах мало магазинов, зато есть проблемы с автопробками и с парковками. За городом/в малых населенных пунктах активность тоже может быть меньше из-за больших пробегов/переездов между магазинами.



Рис. 3



Рис. 4

2) Если бы вы продавали продукты питания, то круг ваших потенциальных покупателей, естественно, ограничивался бы продуктовыми магазинами, hogesa, вендинговыми аппаратами, маркетплейсами с курьерской доставкой.

Но вам повезло, вы продаете товары non-food категории, и это значит, что вы можете «идти» со своими предложениями буквально в любой магазин промтоваров и + тех же продуктов питания.

В частности, у меня был успешный опыт кратного расширения активной клиентской базы по продажам бытовой химии и товаров для дома в такие «необычные» торговые точки, как:

- АЗС (автозаправочные станции).
- Магазины игрушек.
- Секонд-хенды.
- Комиссионные магазины.
- Точки продаж спецодежды и просто одежды.
- Канцтоварные.
- 1000 мелочей.
- Сельпо — универсальные магазины в деревнях.
- Рынки и уличные лотки/развалы.
- Базы стройматериалов и магазины для садоводов и огородников.
- Парфюмерные.
- Магазины для парикмахеров и салоны красоты.
- Посудные лавки.
- «Капельницы»/«разливайки».
- Рыболовно-охотничьего и спортивного профиля.
- И др.

Ваша задача, как руководителя, убедительно объяснить своим продавцам прекрасную возможность продаж через такие каналы и доказать им это на практике.

Дьявол — в деталях! Вы должны уметь лично показать, как это сделать. Не умеете — научим.

А результаты мы тогда получили такие:

3) Если вы продаете популярные и востребованные бренды, вам, конечно, с одной стороны, повезло. Не нужно долго объяснять закупщикам, что они смогут много и быстро продавать ваших товары.

Однако при этом есть другая проблема: данные товары скорее всего есть не только у вас, а это значит, что на рынке будет острая конкуренция, кто-то будет демпинговать и/или давить рекламой, то есть если ваши условия — не лучшие на рынке, то вам и трудно будет исполнять свои планы продаж.

Поэтому иногда целесообразнее и выгоднее торговать новыми и неизвестными марками (например, вашими собственными торговыми марками (СТМ), которые никто не сможет сравнивать по ценам.

Дьявол — в деталях! Незнакомые марки и СТМ должны появиться в вашем портфеле тоже не просто так. В идеале — на основе растущего спроса с вашего рынка, подтвержденного качественным маркетинговым исследованием. Могу показать примеры таких исследований из B2B и FMCG.

АЛГОРИТМ ИСПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПРОДАВЦОВ

Новые клиенты охотно захотят начать сотрудничество с вами, если вы научитесь объяснять им ценности от закупок товаров у вас, а не будете перечислять им лишь товары из вашего прайс-листа и их цены/скидки, как делают другие, плохие продавцы.

1) Как продавать новинки, в том числе еще совсем не раскру-



Рис. 5

ченные? Вот мой обещанный дословный скрипт разговора по успешной продаже новинки в самой успешной иностранной компании в России.

БЕЗ:

- скидок;
 - отсрочек;
 - ретробонусов;
 - откатов;
 - рекламы.
- 2) Используйте в разговоре то, что вас с клиентом объединит.

Начинающим продавцам и их руководителям часто кажется, что их «злым и жадным» покупателям если и нужно что-то из нашего ассортимента, то как можно больше товара, но — совсем даром или за копейки.

Когда я сам только начал заниматься продажами профессионально, для меня стало приятным открытием то, что нас с нашими оптовыми покупателями гораздо большее объединяет, чем приводит к конфронтации и к противостоянию по ценам (см. табл. 1).

ВАЖНЕЙШИЙ СЕКРЕТ ДЛЯ РОСТА ПРОДАЖ скрыт как раз в том, что если с клиентом сначала поговорить о том, что вас с ним объединяет, то до того, что вас разъединяет, речь может и вовсе не дойти.

Как видите, верхние строки этой таблицы — это то, что нужно с клиентом обсуждать в первую очередь. И тогда цена (в последней строке) не будет главным «камнем преткновения» для срыва сделки.

Таблица 1

Чего хочу Я — продавец/поставщик/импортер	Чего хочет КЛИЕНТ — оптовый покупатель?
Выполнить план продаж	Выполнить свой план продаж
В идеале — продавать как можно меньше, но прибыли при этом получать как можно больше	В идеале — продавать тоже как можно меньше, но прибыли при этом получать как можно больше
Продавать легко	Продавать тоже легко
Надежных контрагентов и партнеров	Тоже надежных контрагентов и партнеров
Гарантий стабильности рабочего места и хороших перспектив	Тоже гарантий стабильности рабочего места и хороших перспектив
Победы в конкуренции	Тоже победы в конкуренции
Любой помощи с продажами, от кого угодно	Тоже любой помощи с продажами, от кого угодно
Обучения, консультаций, сервиса, актуальной информации с рынка (что продается, что нет, в чем заключаются усилия конкурентов и т. п.)	Обучения, консультаций, сервиса, актуальной информации с рынка (что продается, что нет, в чем заключаются усилия конкурентов и т. п.)
Сделок по максимально высокой цене	Сделок по минимальной цене закупки

ВАША ЗАДАЧА, КАК РУКОВОДИТЕЛЯ,
УБЕДИТЕЛЬНО ОБЪЯСНИТЬ СВОИМ ПРОДАВЦАМ
ПРЕКРАСНУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОДАЖ ЧЕРЕЗ
ТАКИЕ КАНАЛЫ И ДОКАЗАТЬ
ИМ ЭТО НА ПРАКТИКЕ.

Как видите, можно эффективно расширять клиентскую базу, не ис-

пользуя для этого одну лишь низкую цену.

Надеюсь, вам понравился мой кейс, можете поделиться им со своими коллегами. Если будут персональные вопросы — задайте их мне в личном разговоре, контакты — на моем сайте.

Читайте и остальные мои статьи, опубликованные в журнале «Управление сбытом».

Успехов!

НОВОСТИ МАРКЕТИНГА

ЖУРНАЛ О НОВОМ МАРКЕТИНГЕ

Тел.: (495) 540-52-76 www.marketingnews.ru

ПОДРОБНЕЕ

КАК ПЕРЕСТРОИТЬ СТРАТЕГИЮ В2В-ПРОДАЖ В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА?



Анастасия Кульгавых,

product marketing manager Case Studio

Определим для начала, что собой представляет стратегия В2В-продаж. Это некий подход и план действий, разработанный компанией для эффективной продажи своих товаров или услуг другим предприятиям. Стратегия включает идентификацию целевой аудитории, позиционирование, выбор каналов продаж, разработку маркетинговых и продажных активностей, управление отношениями с клиентами, а также анализ и оптимизацию процессов продаж. Цель стратегии В2В-продаж — привлечение, удержание и развитие долгосрочных партнерских отношений с клиентом.

При создании В2В-стратегии мы учитываем следующие факторы, которые отличают ее от В2С:

1. Целевой аудиторией являются другие предприятия и организации, в которых бывает сложно дотянуться до нужного человека.
2. Принятие решения обычно происходит на основе более сложного процесса с участием нескольких заинтересованных лиц (ЛПР и ЛВПР), каждое из которых должно дать согласие, и с учетом различных факторов, таких как бюджет, потребности компании и требования клиента.
3. Цикл продажи может быть достаточно долгим — от 3 месяцев до года — и более сложным, по-

скольку он обычно включает в себя несколько этапов, таких как исследование, продажа всем стейкхолдерам, принятие решения, согласование условий, заключение контракта и т. д.

4. Маркетинговые и коммуникационные стратегии обычно сосредоточены на предоставлении под-

робной информации о продуктах или услугах, демонстрации преимуществ и решении конкретных бизнес-проблем клиентов. На регулярное взаимодействие и прогрев клиентов.

5. Продажи обычно заключаются на более крупные объемы и более высокие стоимости, поскольку

МЫ ДОЛЖНЫ АКТИВНО СЛЕДИТЬ ЗА ВСЕМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ТЕКУЩИМИ ТЕНДЕНЦИЯМИ И ПОТРЕБНОСТЯМИ КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ, А ТАКЖЕ ДЕЙСТВИЯМИ КОНКУРЕНТОВ.

они часто связаны с бизнес-потребностями и инвестициями компаний. А отсюда вытекает высокая стоимость привлечения лидов.

Говоря про условия меняющегося рынка, мы должны помнить, что наша стратегия должна быть гибкой и адаптивной, с краткосрочными прогнозами на квартал вперед. Общую канву мы обозначаем на год, но поквартально вносим корректировки и при необходимости оперативно изменяем и перестраиваемся. Главное — не упустить момент.

Разберем на примере, какие активности должны быть в нашем фокусе, чтобы не понести потерь. Все мы знаем нашу текущую реальность 2022–2023 годов с санкциями в России и массовым уходом большинства иностранных компаний и, в частности, вендоров. В связи с этим появилось постановление Правительства РФ о том, что все значимые объекты КИИ (критической информационной инфраструктуры) и компании, в них входящие, должны перейти на российское ПО до 2024 года на 40 %, а к 2027 году — на 100 %.

Поэтому мы должны активно следить за всеми изменениями, текущими тенденциями и потребностями компаний на рынке, а также действиями конкурентов. С учетом аналитических данных проще прогнозировать будущие изменения. В контексте примера появился тренд на быстрое импортозамещение систем на российское ПО. Компании, которые занимаются предоставлением данных услуг по разработке ПО, должны были быстро перестроиться и зайти с актуальными предложениями на им-

портозамещение и проводить маркетинговые активности в данном направлении. Нужно печатать статьи, проводить вебинары, конференции и форумы, чтобы у крупных игроков появилось доверие к компании, которая может реализовать такую систему.

Важно поддерживать тесную связь с клиентами, чтобы понимать их потребности и ожидания. Регулярно общаться с ними, проводить опросы и собирать обратную связь, чтобы узнать, как вы можете улучшить свои продукты или услуги. Такие опросы помогают находить интересные инсайты о своем продукте и всегда смотреть с позиции клиента и его ценности.

Приведу интересный пример с курсами английского для детей. Вы можете думать, что родитель отдает ребенка в кружок для развития, обучения новому языку и новые возможности. А по итогу оказывается, что большинству родителей просто нужно занять час и позаниматься своими делами, сходить на тренировку и т. д., а если это будет рядом с их местом присутствия, вообще здорово. Хочу подчеркнуть тот факт, что, казалось бы, для вас очевидные вещи с позиции клиента выглядят по-другому.

Если ваши клиенты могут дать рекомендации по пользовательскому опыту и рассказать, как улучшить продукт, то при решении задачи поиска нового рынка или сегмента не обойтись без интервью новых клиентов.

Особенно в условиях изменений бывает нужно быстро проверить гипотезу и найти новый сегмент рынка сбыта. Здесь на помощь приходят CusDev интервью с потен-

циальными клиентами, которых вы спрашиваете про их прошлый опыт. Ни в коем случае не спрашивайте про будущее, иначе есть вероятность получить ложные утверждения. По их опыту нужно понять, сможет ли ваш продукт встроиться и решить их проблему. Продолжая тему с разработкой ПО, — она может быть заказная, коробка с возможностью доработать функционал или low-code с помощью визуальных инструментов. И в разговоре вы пытаетесь выяснить, какие задачи стоят, какая система нужна, как справлялись до этого, что пробовали, почему сейчас хотят поменять и т. д. И только отталкиваясь от сказанного понимаете, сможет ли ваш продукт или услуга, допустим, low-code разработка, решить задачу клиента, при всех его требованиях.

Далее вам все эти собранные данные помогут понять ценность и сформировать для клиентов индивидуальные решения, основанные на их потребностях и целях. Используйте данные о клиентах, чтобы создавать персонализированные предложения, а также рекомендовать дополнительные продукты или услуги, которые могут быть им полезны.

Всегда будьте готовы к изменениям и инновациям. Ищите новые способы улучшить свои продукты, процессы и сервисы. Рассматривайте возможности применения новых технологий, автоматизации или разработки новых моделей бизнеса, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке. Посещайте целевые конференции, чтобы оставаться в актуальной повестке и иметь возможность отстраиваться от конкурентов.

Также вся собранная информация поможет сделать выводы по ценообразованию, так как в условиях меняющегося рынка может потребоваться гибкость в ценообразовании. Рассмотрите возможность адаптации вашей стратегии ценообразования под новые условия и конкуренцию. Рассмотрите варианты скидок, бонусов или гибких платежных условий, чтобы привлечь новых клиентов или удержать существующих.

ВСЕГДА БУДЬТЕ ГОТОВЫ К ИЗМЕНЕНИЯМ
И ИННОВАЦИЯМ. ИЩИТЕ НОВЫЕ СПОСОБЫ
УЛУЧШИТЬ СВОИ ПРОДУКТЫ, ПРОЦЕССЫ
И СЕРВИСЫ.

Это может быть оплата по частям при создании большой системы, например, помодульно, чтобы сделать более комфортное предложение для клиента.

Рассматривайте возможности сотрудничества с другими компаниями, которые могут дополнить вашу продукцию или услуги, либо предлагать как интегратор или оказывать консалтинговые услуги. Будьте открыты к предложениям по партнерству, оно может помочь расширить вашу клиентскую базу, повысить конкурентоспособность и создать новый канал продаж.

КОГДА И ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМО МЕНЯТЬ СТРАТЕГИЮ ПРОДАЖ ДЛЯ B2B?

Мы начинаем задумываться об изменении стратегии продаж в следующих ситуациях, разберем основные из них.

ПРОИСХОДЯТ ИЗМЕНЕНИЯ НА РЫНКЕ

Если рынок, на котором вы работаете, меняется, то вам необходимо адаптировать свою стратегию продвижения и продаж. Это может быть связано с изменением потребностей клиентов, внедрением новых технологий, появлением новых конкурентов или изменением законодательства. В таких случаях вы должны пересмотреть свою стратегию и убедиться, что она отвечает текущим требованиям рынка. Сейчас у нас в России происходит много изменений на законодательном уровне, поэтому важно оставаться в курсе. Кроме того, ряд каналов и площадок стал нам недоступным для продвижения.

ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Если ваша компания решает изменить свою целевую аудиторию или сфокусироваться на новых рынках, вам может потребоваться изменить свою стратегию. Разные отрасли и рынки имеют разные потребности и предпочтения, поэтому ваша стратегия продаж должна быть нацелена на эти изменения.

ВЫХОД НА НОВЫЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ ПРИСУТСТВИЯ

Нужно адаптировать стратегию под существующие тенденции и потребности того рынка или страны, куда выходите. Например, история с импортозамещением — это больше российский тренд, другие страны, наоборот, гордятся, что им не нужно так резко сейчас искать замены и они стабильно развиваются в своем темпе. Это очень заметно по рынкам стран СНГ, и там этот тренд не работает. Там скорее тренд на цифровизацию, трансформацию систем.

ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ ИЛИ УСЛУГ

Если ваша компания разрабатывает и решает выпускать новые продукты или услуги, вам может потребоваться изменить свою стратегию, чтобы эффективно продвигать их на рынке. Новые продукты требуют новых подходов к маркетингу, ценообразованию, коммуникации с клиентами и процессу продаж.

НИЗКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕКУЩЕЙ СТРАТЕГИИ

Если вы обнаруживаете, что ваша текущая стратегия не приносит желаемые результаты, это может быть признаком необходимости ее изменения. Низкая конверсия, недостаточное количество лидов или ухудшение отношений с клиентами могут быть сигналами к пересмотру стратегии продаж.

И в завершение хочу отметить ряд факторов, которые помогут снизить риски и обеспечить успех при изменении стратегии B2B-продаж.

1. Перед внедрением новой стратегии продаж проводите тщательный анализ текущего состояния вашего бизнеса, рынка, конкурентов и клиентов. Оцените сильные и слабые стороны вашей текущей стратегии, а также определите возможности и угрозы.

Исходя из этих данных, разработайте четкий план, определяющий цели, шаги и ресурсы, необходимые для успешной реализации новой стратегии.

2. Внедряйте новую стратегию постепенно. Это позволит вам оценить эффективность и результаты новых подходов, а также внести своевременно корректировки, если это необходимо. Начните с пилотных проектов или ограниченных тестов, прежде чем перейти к полному масштабированию новой стратегии.
3. Обеспечьте должное обучение и поддержку своих сотрудников, чтобы они были готовы работать с новой стратегией продаж. Объясните им причины изменений и преимущества новой стратегии, проведите тренинги и обучающие программы, помогающие им освоить новые навыки и знания. Также важно создать поддерживающую и мотивирующую рабочую атмосферу, где сотрудники будут чувствовать себя комфортно при внедрении новых подходов.
4. Постоянно собирайте обратную связь от клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон, чтобы оценить эффективность новой стратегии. Регулярно мониторьте и анализируйте результаты, ключевые показатели производительности и достижение поставленных целей. Если возникают проблемы или недостатки, оперативно вносите необходимые корректировки, чтобы обеспечить успех новой стратегии.

Всегда оставайтесь гибкими и адаптивными к новым реалиям, учитывайте, что рынок постоянно меняется и вы должны меняться вместе с ним. Не зацикливайтесь на том, что работало раньше. Есть такое выражение — «Лошадь сдохла — слезь!». Не бойтесь оставить прошлые стратегии, изменить их и пойти вперед по-новому.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



РОМАН БЕРМАН,

стратегический консультант по привлечению клиентов и продажам для офлайн- и онлайн-бизнеса, генеральный директор компании «Лавка Бермана»

С 2020 года рынок B2B-продаж менялся несколько раз:

1. В начале пандемии, когда в условиях неопределенности приходилось принимать быстрые и эффективные решения.
2. После пандемии, когда люди и рынки успокоились и можно было ставить среднесрочные цели и достигать их.
3. В начале специальной военной операции.
4. При объявлении мобилизации и внедрении электронных повесток.
5. Сейчас, когда уровень тревоги у населения растёт.

Каждый раз грамотные руководители меняли средне- и краткосрочную стратегию продаж, чтобы оставаться на плаву.

Однако как бизнесу в B2B-сфере расти и развиваться, если в мире по-прежнему неспокойная обстановка?

Если кратко:

1. Понять, что сейчас не устраивает.
2. Поставить цель по методу SMART и придать ей смысл.

3. Разработать новую стратегию.
4. Превратить стратегию в пошаговый план действий.
5. Показать его сотрудникам и объяснить, зачем он нужен.
6. Контролировать процесс выполнения плана.

Как реализовать это на практике, расскажу на примере работы с одним из клиентов — отделом аренды ТЦ «Евразия» в городе Перми.

ШАГ 1. ОЦИФРОВАТЬ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ

Прежде чем менять стратегию, важно понять, чем текущая нас не устраивает.

Для этого нужно выписать все проблемные места, которые присутствуют в продажах и привлечении клиентов.

Например, у отдела аренды была низкая конверсия в продажу и проблема с привлечением арендаторов, потому что не было обоснованного торгового предложения и отлаженных каналов трафика.

ШАГ 2. ПОСТАВИТЬ НОВУЮ ЦЕЛЬ

Постановка цели при смене стратегии — важный шаг, который при правильной формулировке приведет нас к успеху или, наоборот, нанесет серьезный ущерб.

Поэтому важно уделить будущей цели должное внимание, чтобы вывести компанию на новый уровень развития.

Рекомендую поставить цель по методологии SMART. Для ясности понимания пройдемся по каждому пункту отдельно.

S — Specific. Цель должна быть конкретной, ясной, актуальной и имеющей отношение к бизнесу.

Например, привлечь новых арендаторов.

M — Measurable. Цель должна быть измерима в количественном или процентном виде.

Например, привлечь 3 новых арендаторов.

A — Achievable. Цель должна быть достижима, иначе может не хватить ресурсов для ее достижения.

Например, не стоит привлекать 1000 заявок в месяц для отдела продаж, если он состоит из двух стажеров и одного продавца. Как минимум, рекламный бюджет пойдет в молоко. В худшем случае однажды утром останетесь без стажеров и продавца с толпой недовольных клиентов.

R — Relevant. Цель должна быть согласована с основными целями и не противоречить им.

Например, привлечь 3 новых арендаторов, чтобы сдать 300 м² пустующих площадей.

T — Time bound. Цель должна иметь конечный срок исполнения, по истечении которого будет понятно, насколько мы близки к запланированному.

Например, привлечь 3 новых арендаторов за 2 месяца, чтобы сдать 300 м² пустующих площадей.

ШАГ 3. ПРИДАТЬ ЦЕЛИ СМЫСЛ

Без смысла мы легко можем отказать от поставленной цели, потому что нам ее не жалко.

Например, сколько раз люди ставили себе цель похудеть на несколько килограмм за пару месяцев, чтобы лучше выглядеть?

И сколько из них реально похудело?

Для этого я рекомендую использовать одну технику из коучинга по осмыслению цели на нескольких уровнях:

- содержательный,

ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ ПРИ СМЕНЕ СТРАТЕГИИ – ВАЖНЫЙ ШАГ, КОТОРЫЙ ПРИ ПРАВИЛЬНОЙ ФОРМУЛИРОВКЕ ПРИВЕДЕТ НАС К УСПЕХУ ИЛИ, НАОБОРОТ, НАНЕСЕТ СЕРЬЕЗНЫЙ УЩЕРБ.

- стратегический,
- тактический,
- скрытый.

Так же, как и с постановкой цели, разберем каждый пункт отдельно.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЦЕЛИ

На какой период времени мы планируем жизнь?

1. Какой смысл мы хотим придать следующему периоду своей жизни?
2. Какие приоритеты следующего периода жизни?
3. Какие цели следующего периода жизни?
4. Какие способы достижения цели?
5. Сколько времени в день мы готовы уделять этой цели?
6. Какие 3 действия мы сделаем завтра, чтобы достичь цели?

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ЦЕЛИ

1. Что мы хотим на самом деле?
2. Что нам необходимо, чтобы это иметь?
3. С кем нам необходимо вступить во взаимоотношения, чтобы знать, как именно это сделать?
4. Кем мы станем, когда получим то, что хотим?

ТАКТИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ЦЕЛИ

1. Что мы реально хотим, когда стремимся к этой цели?
2. В каких ситуациях мы будем использовать то, что хотим?
3. Какие возможности мы хотим усилить?
4. Какие есть альтернативы?
5. Если бы не смогли это получить, у кого бы попросили?
6. Какие алгоритмы у нас есть для достижения цели?

СКРЫТЫЙ УРОВЕНЬ ЦЕЛИ

1. Какая цель у этой игры?
2. Какую свободу мы хотим получить?
3. На какие ограничения мы готовы?
4. Какие проигрыши возможны в этой игре?
5. Какие выигрыши возможны в этой игре?

БЕЗ СМЫСЛА МЫ ЛЕГКО МОЖЕМ
ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ,
ПОТОМУ ЧТО НАМ ЕЕ НЕ ЖАЛКО.

6. Какие случайности необходимо предусмотреть, чтобы выиграть?

ШАГ 4. НАПИСАТЬ НОВУЮ СТРАТЕГИЮ

Когда мы себе объяснили, почему мы не можем отказаться от цели, можно составить стратегию ее достижения.

Например, вот как это было у моего клиента:

1. Создать продукт, который решает реальные проблемы у идеального клиента.
2. Научить отдел аренды общаться с людьми по телефону и на экскурсиях в торговом центре.
3. Настроить, протестировать, оптимизировать и масштабировать несколько каналов трафика.

ШАГ 5. СОСТАВИТЬ ПОШАГОВЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Когда нам стало ясно, какие шаги нужно сделать для достижения цели, важно их декомпозировать и детально расписать.

Например, вот какие шаги были нужны для создания продукта.

Выявить идеального клиента через сегментацию целевой аудитории методом Р+Р».

Описать идеального клиента и на основе портрета выявить Big idea нашего будущего предложения.

Выбрать рынок, подрынок и нишу «голубого океана», где мы можем стать номером один.

Написать приглашение на интервью для нашего идеального клиента.

Сделать квалифицирующую анкету, чтобы не тратить время на нецелевых клиентов.

Провести интервью с клиентами, чтобы собрать статистическую информацию.

Сделать распаковку смыслов и упаковку сильного торгового предложения.

Прописать обоснование торгового предложения и упаковать в презентацию.

Согласовать презентацию с руководством компании.

Показать презентацию тем, кто в прошлом отказался от сотрудничества, и проверить продукт рублем. *Если люди после показа презентации готовы арендовать площадь, значит мы все сделали правильно и можем научить менеджеров продавать этот продукт.*

ШАГ 6. ПОКАЗАТЬ ПЛАН И ОБЪЯСНИТЬ, ЧТО ОН ДАСТ

Так как стратегия и план действий находятся на бумаге, а объяснение — у нас в голове, важно передать его руководителям отделов и сотрудникам компании.

А также лично поговорить с каждым сотрудником, чтобы подстроить результат достижения цели под интересы человека. Иначе может произойти саботаж, и вся предыдущая работа пойдет насмарку.

Например, один из сотрудников аренды ходил со старым телефоном на Андроиде.

Поговорив с ним и посчитав цифры, мы пришли к выводу, что если у нас все получится, он за месяц сможет дополнительно заработать на новый iPhone 14 Pro в золотом цвете.

Как раз он больше всех принимал участие в создании продукта.

ШАГ 7. КОНТРОЛИРОВАТЬ ВНЕДРЕНИЕ ПЛАНА

Когда сотрудники поняли, что и в каком порядке нужно делать, а также

что им это даст, остается только контролировать процесс. Утренние планерки и ежедневные отчеты помогут достичь поставленной цели в установленные сроки.



АЛЕКСАНДРА ПОЛЮШКОВА,

эксперт по электронной коммерции; <http://omni.sale/>

ЗАГЛЯНЕМ В БУДУЩЕЕ

Представим на мгновение, как было бы здорово, если бы можно было заглянуть в будущее и, сообразно увиденному, выстроить свою стратегию в бизнесе... На самом деле у нас такая возможность есть, потому что в некоторых отраслях мы отстаем на несколько лет от других стран, и, посмотрев на то, как эти страны развиваются, мы можем с высокой долей достоверности предположить, что будет происходить в России, а значит, подготовиться к этому.

Один из таких рынков — это рынок Соединенных Штатов Америки. Говоря о развитии B2B-продаж, стоит обратить внимание именно на него. Что же нам говорит статистика? Например, что в 2021 году внедрение B2B-порталов в США позволило производителям вырасти на 18,5%, что в полтора раза больше роста всех других каналов сбыта, об этом нам сообщает digital commerce 360. При этом, по прогнозам источника Statista, в 2023 году

17% продаж B2B в США будут генерироваться онлайн. А опрос РБК показал, что в России B2B-площадки есть только у 4% компаний. О чем это говорит? О том, что у 96% компаний есть огромное пространство для роста — открыть в ближайшее же время собственный канал B2B-продаж онлайн.

СЕМЬ ПРИЧИН ДОПОЛНИТЬ B2B-ПРОДАЖИ КОРПОРАТИВНЫМ ПОРТАЛОМ

Очевидно, что двигаться мы будем в том же направлении, что и остальной рынок, а именно — в сторону корпоративных площадок для B2B-продаж.

Что это дает?

Во-первых, автоматизацию бизнес-процессов: вы сможете навести в них порядок, как после любого переезда или ремонта.

Во-вторых, этот канал сбыта привлекает так называемое «поколение Озон» — тех, кому сейчас около 30–35 лет и кто все чаще принимает решения о корпоративных закупках. Эти люди привыкли совершать все сделки онлайн, они не любят звонить, не любят запрашивать коммерческие предложения, не любят, когда им докучают какими-то советами; они предпочитают делать заказ самостоятельно в удобное для них время, видеть цены и наличие сразу, то есть делать B2B-закупки так же, как они привыкли делать покупки для себя на любом обычном маркетплейсе.

В-третьих, корпоративные порталы дают снижение нагрузки на менеджеров по продажам. Это не значит, что придется их всех уволить, но это значит, что каждый из них будет делать только ту работу, которую может сделать человек и не может сделать робот.

Всю рутинную работу можно будет выполнять автоматически: например, выставление счетов, отслеживание статуса заказа, формирование прайс-листа для конкретного покупателя и так далее.

В-четвертых, все ваши сделки станут прозрачными. Если раньше, так или иначе, информация могла остаться в почте, мессенджере или в личном телефоне вашего менеджера, и если он уходил, то мог забрать с собой всех клиентов, привыкших к конкретному человеку, то при наличии своего портала клиенты остаются на портале, привыкая именно к нему, а не привязываясь к конкретному менеджеру. И вы будете застрахованы от «нештатных» договоренностей при продажах и закупках.

В-пятых, продажи через B2B-портал — это стандартизация качества. Вместо того, чтобы над группой менеджеров заводить супервизоров или старшего менеджера, который следит, чтобы все делали в рамках ваших методик, скриптов и разработанных воронок продаж, вы просто один раз настраиваете робота, который ничего не забывает, не теряет, не уходит в отпуск с частичной потерей памяти, а просто работает по заданным стандартам.

В-шестых, ваши менеджеры по продвижению будут вам благодарны, поскольку у вас будут не разрозненные адреса и сделки, а единая база целевых клиентов, которым в любой момент можно сделать специальное предложение, следить за их активностью и оттоком, информировать о ваших новинках или радовать программой лояльности.

Наконец, **в-седьмых**, автоматизация продаж значительно экономит средства при обслуживании «длинного хвоста» — мелких клиентов с низким чеком, но требующих столько же внимания, сколько золотые клиенты «на миллион».

ЧТО НА ПРАКТИКЕ?

Мы занимались созданием подобных порталов для своих клиентов и готовы поделиться некоторыми цифрами.

ПРОДАЖИ ЧЕРЕЗ B2B-ПОРТАЛ – ЭТО
СТАНДАРТИЗАЦИЯ КАЧЕСТВА.

Например, один из клиентов обнаружил, что более 50% заказов через онлайн-площадку давали менее 10% оборота. Это говорит о том, что более половины времени менеджеры по продажам тратили на то, что приносит в компанию только 10% денег. Сейчас эти менеджеры сосредоточены на более ценных клиентах, а «длинный хвост» переведен на самообслуживание через портал, компания очень довольна.

В другой организации посчитали, что 10 клиентов, подключенных по API, дают до 50% оборота в онлайн. Что ж, про этих 10 можно быть уверенными, что корректно настроенные триггеры не дадут забыть сделать им предложение, когда прогнозируемое время использования предыдущей партии товара подойдет к концу.

Есть у нас и еще один счастливый кейс. Компания — производитель инструментов пожелала отказаться от инфраструктуры головного офиса (находится в Европе) и переделать уже функционирующий портал продаж на российских IT-решениях. Работу делали неспешно, облегчало задачу и то, что вся логика бизнес-процессов была уже понятна. Переезд на новую «начинку» состоялся до 2022 года, компания выгадала на обслуживании нового портала кратно (более чем в 10 раз) за счет более низкой стоимости всех лицензий и решений, а после 2022 года полностью российское решение оказалось конкурентным преимуществом, которое позволило продолжить работать на нашем рынке. Совпадение случайно, но оказалось очень удачным.

Кроме того, удалось реализовать мультибрендовый каталог смешанного ассортимента: продавать товары собственного производства и со складов дистрибуторов, что фактически превратило сайт в отраслевой маркетплейс. Искренне желаем нашим клиентам закрепиться на этой позиции!

На примере производителя фанеры «Свеза» хотим развеять еще один миф о том, что в каталоге можно раз-

ДЛЯ СНИЖЕНИЯ СТОИМОСТИ
ЛОГИСТИКИ ОРГАНИЗОВАЛИ
АВТОМАТИЗИРОВАННЫЙ РАСЧЕТ ДОСТАВКИ
С УЧЕТОМ ЗАГРУЗКИ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ.

местить только те товары, которые есть в наличии, либо стандартные. Для этой компании мы реализовали возможность комплектации заказа с распределенных складов и производств, то есть, по сути, можно сконфигурировать товар любого размера/толщины/свойств и заказать его на производстве, но оплатить, как готовый со склада. А для снижения стоимости логистики организовали автоматизированный расчет доставки с учетом загрузки транспортных средств. Весь документооборот проходит в личном кабинете, без бумаги и отправки счетов и договоров почтой и курьерами. Общение с менеджерами проходит в чате, а чтобы каждый сотрудник покупателя видел только то, что ему нужно (бухгалтер — документы, менеджер — сделку), разработаны многопользовательские личные кабинеты с настройкой ролей и прав доступов сотрудников.

КОГДА СТОИТ ОТКРЫВАТЬ B2B-ПЛОЩАДКУ ДЛЯ ПРОДАЖ?

Основной тренд развития онлайн-продаж в рунете сейчас — маркетплейсы. При этом они склонны к консолидации, то есть на рынке останутся несколько универсальных маркетплейсов (на эту роль претендуют Озон, Маркет), и по 2–3 отраслевых (например, «Детский Мир» для детских товаров, «Леруа Мерлен» и «Петрович» для стройки и ремонта, «Ламода» и «Вайлдберриз» для одежды). Если в вашей отрасли нет еще ярко заявивших о себе 2–3 конкурентов-маркетплейсов, значит, эта ниша свободна, и вы можете ее занять. В этом случае имеет смысл бежать со всех ног: такой шанс выпадает редко. Именно поэтому мы так искренне желаем нашему

клиенту стать таким маркетплейсом B2B-продаж среди профессиональных инструментов, ведь они успели сделать площадку вовремя, пока еще не появилось явного лидера. Желаем занять свою долю нового рынка и вам!



ИРИНА НОВИКОВА,

руководитель отдела активных продаж компании Black Square Group

Стратегия продаж — это план действий, который помогает компании достигать своих целей в области продаж. Однако, как и любой другой план, стратегия продаж может потребовать изменений и доработок в зависимости от изменяющихся условий рынка и потребностей клиентов.

КАКИЕ ПЕРЕМЕНЫ ГОВОРЯТ
О ТОМ, ЧТО ПОРА МЕНЯТЬ
СТРАТЕГИЮ ПРОДАЖ

1. Изменение рынка

Рынок постоянно меняется, и компаниям необходимо адаптироваться к новым условиям. Если компания продает товар или услугу, которые перестали быть востребованными на рынке, то ее стратегия продаж может потребовать изменений. Например, если компания занимается продажей факсимильных аппаратов, то ее стратегия продаж должна измениться с появлением

СОТРУДНИКИ ЯВЛЯЮТСЯ КЛЮЧЕВЫМ АКТИВОМ
В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ. ИЗМЕНЕНИЕ
СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ МОЖЕТ ПОВЛИЯТЬ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ РАБОТЫ.

электронной почты и мобильных приложений.

2. Изменение конкурентной среды

Конкуренция на рынке также может требовать изменения стратегии продаж. Если конкуренты начинают предлагать новые товары или услуги, то компания должна адаптироваться к этому изменению. Например, если компания продает продукты питания, то она может также занять часть рынка новинок.

3. Изменение потребностей клиентов

Потребности клиентов также могут изменяться со временем. Если компания не учитывает изменения потребностей клиентов, то она может потерять свою долю на рынке. Например, если компания занимается продажей мобильных телефонов, то ее стратегия продаж должна измениться с появлением новых функций и возможностей в мобильных устройствах.

«Клиент — это самый важный посетитель. Не он зависит от нас. Мы зависим от него. Он не прерывает нашу работу. Он — цель нашей работы», — говорил политический и общественный деятель Махатма Ганди.

4. Низкие продажи

Если в компании недостаточный уровень продаж, то это признак того, что ее стратегия продаж неэффективна. В этом случае стоит проанализи-

ровать работу успешных конкурентов и применить эффективные стратегии

Чтобы увеличивать свою прибыль, компания Amazon постоянно меняет свою стратегию. Так у них появился сервис Amazon Prime, который предоставляет клиентам доступ к эксклюзивным скидкам и предложениям. Его появление на рынке помогло привлечь новых покупателей и повысить лояльность старых.

5. Новые технологии и инновации

Использование новых технологий, таких как аналитика данных, искусственный интеллект, автоматизация процессов продаж и управление отношениями с клиентами (CRM), может повысить эффективность продаж и обеспечить конкурентное преимущество.

С 2020 года на мировом рынке началась активная цифровизация компаний и предприятий. Под этот тренд попали и B2B-продажи. По данным международной консалтинговой компании McKinsey, 65% промышленных компаний по всему миру проводят сделки и осуществляют свои продажи с помощью digital-платформ. B2B-продажи стали многоканальными.

КАК ИЗМЕНИТЬ СТРАТЕГИЮ ПРОДАЖ

Изменение стратегии продаж может быть сложным процессом, который

повлечет за собой риски и потери. Однако с правильным подходом можно снизить риски и достичь поставленных целей. Что для этого можно сделать?

1. Провести анализ текущей стратегии продаж

Перед тем как изменять стратегию продаж, необходимо провести анализ текущей стратегии. Это поможет понять, что работает хорошо, а что уже не приносит должной эффективности.

Компания должна оценить:

- изменения на рынке;
- свои продажи;
- предложения и возможности конкурентов;
- потребности и ожидания клиентов.

Это позволит определить, какие изменения нужно внести в стратегию продаж.

2. Установить цели и план действий

Компания должна установить цели и план действий перед тем, как изменять стратегию продаж. Цели должны быть конкретными, измеримыми и достижимыми. План действий должен включать шаги, которые необходимо предпринять для достижения поставленных целей. Компания должна также определить, кто будет отвечать за реализацию плана и как будет оцениваться его эффективность.

3. Обучить своих сотрудников

Сотрудники являются ключевым активом в любом отделе продаж. Изменение стратегии продаж может повлиять на эффективность их работы. Поэтому необходимо обучить своих менеджеров новым методам и стратегиям. Компания должна провести необходимые тренинги, вебинары, чтобы сотрудники были готовы к изменениям и смогли быстро и качественно адаптировать свою работу к изменениям на рынке.

4. Протестировать новую стратегию продаж

Перед тем как полностью перейти на новую стратегию продаж, компания должна провести тестирование. Тестирование поможет определить, как новая стратегия работа-

ПЕРЕД ТЕМ КАК ПОЛНОСТЬЮ ПЕРЕЙТИ НА НОВУЮ
СТРАТЕГИЮ ПРОДАЖ, КОМПАНИЯ ДОЛЖНА
ПРОВЕСТИ ТЕСТИРОВАНИЕ.

ет на практике и какие изменения нужно внести. Компания может провести тестирование на небольшой группе клиентов, чтобы получить обратную связь и оценить эффективность новой стратегии.

5. Оценить результаты

После внедрения новой стратегии продаж компания должна оценить результаты. Это поможет понять, какие изменения были полезны, а какие не дали ожидаемых результатов. Компания должна также провести анализ рисков и потерь, которые были связаны с изменением стратегии продаж.

В продажах, как и в любой сфере, есть общепризнанные действия и ме-

тоды продаж, эффективность которых доказана. Но, несмотря на это, стратегия продаж для каждой компании должна строиться индивидуально.

Сейчас принцип строгого следования одной стратегии не работает. Чтобы оставаться на плаву, компании нужно двигаться в пото-

ке и быть способной вовремя проявить гибкость и в моменте поменять стратегию. В этом хорошо помогает развитый адаптивный интеллект. Тестирование разных вариантов продаж позволит найти новые возможности, порой нестандартные и креативные идеи.

ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ
КОМПАНИЯ ДОЛЖНА ОЦЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ.



Тимур Асланов

КОПИРАЙТИНГ

Простые рецепты продающих текстов

ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ

Третье издание знаменитой книги
Тимура Асланова

«КОПИРАЙТИНГ.
Простые рецепты
продающих текстов»

Уже в продаже. Добавлены новые главы и разделы.
Доступна в книжных магазинах и в интернет-магазинах по всей России.

КАК РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ МЕЖДУ ПРОДАВЦАМИ И МАРКЕТОЛОГАМИ?



Владимир Кривов,

IT-маркетолог, руководитель маркетинговой компании «РостСайт»

Конфликты и недопонимания между продавцами и маркетологами распространены в бизнесе. Актуальность этой темы неуклонно растет среди современных бизнесменов и предпринимателей. В условиях постоянно меняющегося рынка и развивающихся технологий согласованная работа продавцов и маркетологов становится ключевым фактором успеха компании. Без устойчивой командной работы и взаимопонимания компания может потерять конкурентоспособность и не сумеет удовлетворить потребности клиентов. В бизнесе невозможно выделить лидирующую значимость какого-то одного отдела. Оба отдела имеют существенное значение для успеха компании, но их разные цели и методы работы могут стать источником трения и противостояния.

Первое, из-за чего конфликтуют продавцы и маркетологи, — это различные цели, которые они преследуют. Продавцы ориентированы на максимальное закрытие сделок и достижение краткосрочных результатов, в то время как маркетологи сконцентрированы на стратегическом планировании и создании долгосрочной ценности для бренда. Их приоритеты и метрики успе-

ха могут не совпадать, что вызывает соперничество и недовольство друг другом. Кроме того, продавцы и маркетологи обладают разными профессиональными навыками и подходами к работе. Продавцы прямо взаимодействуют с клиентами, их задача — убедить покупателя в покупке товара или услуги. С другой стороны, маркетологи анализируют рынок, изучают целевую аудиторию

и разрабатывают стратегии продвижения. Какие маркетинговые материалы и инструменты следует использовать? Маркетолог и продавец ответят по-разному. Для руководителя отдела продаж важно наладить сотрудничество между продавцами и маркетологами.

Содействуйте коммуникации и сотрудничеству. Организуйте регулярные совещания, на которых

продавцы и маркетологи могут обмениваться информацией, делиться своими идеями и обсуждать проблемы. Установите четкие каналы коммуникации, чтобы обеспечить непрерывный обмен информацией между обоими отделами.

Установите общие цели и метрики успеха. Важно, чтобы и продавцы, и маркетологи четко понимали, как их работа влияет на общие цели компании. Например, целью может быть увеличение продаж на определенный процент или привлечение новой целевой аудитории. Такое объединение целей поможет сократить разногласия и направить усилия в одном направлении.

Обмен опытом и знаниями. Предоставьте возможность продавцам и маркетологам узнавать друг о друге и развивать свои профессиональные навыки. Организуйте обучающие семинары или тренинги, где сотрудники обоих отделов могут поделиться своим опытом, узнать новые подходы и методы работы. Это поможет добиться понимания и уважения к работе друг друга.

Синхронизация процессов и сроков. Важно согласовать работу продавцов и маркетологов в рамках одного временного плана. Например, маркетинговые материалы кампании должны быть готовы и предоставлены продавцам в нужное время, чтобы они могли эффективно использовать их в своей работе. Тесное взаимодействие между отделами поможет избежать задержек и несоответствий.

Приведу несколько примеров решения этой проблемы, опираясь на опыт известных компаний.

Одним из примеров успешного сотрудничества между отделами продаж и маркетинга является компания Procter & Gamble (P&G). В книге *How Brands Grow: What Marketers Don't Know* авторы Байрон Шарп и Дженна Романо описывают подход P&G, который объединяет маркетинг и продажи в одну команду. Вместо отдельных отделов они создали «команды бренда», в которых продавцы и маркетологи работают вместе над конкретными продукта-

ПЕРВОЕ, ИЗ-ЗА ЧЕГО КОНФЛИКТУЮТ ПРОДАВЦЫ И МАРКЕТОЛОГИ, – ЭТО РАЗЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ, КОТОРЫЕ ОНИ ПРЕСЛЕДУЮТ.

ми. Это позволяет им обмениваться знаниями и информацией, совместно разрабатывать стратегии и принимать решения, основанные на реальных данных о потребителях.

Другим примером является всем известная компания Apple. В книге *Insanely Simple: The Obsession That Drives Apple's Success* автор Кен Сегал рассказывает о тесном взаимодействии между отделами маркетинга и продаж. У Apple нет отдельного отдела маркетинга, а задачи продаж и маркетинга выполняются в рамках общей команды. Это позволяет быстро и гибко реагировать на изменения рынка и потребностей клиентов. Команды маркетинга и продаж работают бок о бок, чтобы создавать инновационные продукты и эффективно их продвигать на рынке.

Еще одним интересным примером является компания HubSpot. В книге *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight Customers Online* сооснователь HubSpot Брайан Холлган описывает подход компании, который объединяет маркетинг и продажи в одну команду, называемую «ростовой командой». Вместо конфликта между отделами HubSpot поощряет сотрудничество и обмен знаниями. Команды маркетинга и продаж работают в тесном взаимодействии, делятся данными о потенциальных клиентах, совместно

разрабатывают контент и стратегии привлечения и удержания клиентов.

Эти примеры подчеркивают важность сотрудничества и объединения усилий между отделами продаж и маркетинга. Вместо конфликта и соперничества эти компании стремятся создать гармоничное взаимодействие и общую стратегию, где маркетологи и продавцы работают в одной команде, делают обмен опытом и информацией и совместно принимают решения.

Я сам являюсь руководителем маркетинговой компании. И, конечно же, моя компания никак не могла бы обойтись без отдела маркетинга и отдела продаж. Как я решаю проблемы недопонимания между этими ключевыми отделами? Могу смело сказать, что у них взаимодействие редко доходит до состояния конфликта. Чем достигается эффективное общение в положительном ключе между отделами?

Об объединении отделов пока речи не идет, хотя мне было бы интересно рассмотреть эту идею. Мы внедрили в рабочее расписание ежедневные «планерки», которые проходят не только в формате отчета о проделанной работе, но и в формате обсуждения новых идей, перспектив развития каждого проекта, внедрения новых инструментов и обдумывания новых шагов. В интересном

УСТАНОВИТЕ ЧЕТКИЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ НЕПРЕРЫВНЫЙ ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ МЕЖДУ ОБОИМИ ОТДЕЛАМИ.

РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ ВСЕГДА ЗАДАЕТ
РИТМ И ОБРАЗ РАБОТЫ ДЛЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ.
БУДЕМ ПОМНИТЬ, ЧТО НАШ САМЫЙ ВАЖНЫЙ
АКТИВ – ЭТО ЛЮДИ.

формате мы проводим мозговые штурмы. Это практика интенсивного обмена идеями по развитию какого-либо проекта. Получается очень дружно, эффективно и динамично!

Отдельно хочу отметить личную заинтересованность каждого сотрудника в работе. Этот момент необходимо отслеживать как при приеме сотрудника на работу, так и в дальнейшем процессе его развития в компании. Ну и, конечно же, не станем обходить стороной тему мотивации сотрудников.

Однако хочу отметить, что успешное сотрудничество между отделами продаж и маркетинга не достигается мгновенно. Требуется время, усилия и наличие поддержки со стороны руководства компании. Руководство компании всегда задает ритм и образ работы для всех сотрудников. Бу-

дем помнить, что наш самый важный актив — это люди. Даже самые эффективные автоматизированные инструменты создавались и создаются человеком. Уделите этому факту значимость для установления причинно-следственных связей.

Внедрение совместных процессов и коммуникационных каналов помогает устранить преграды и разрешить конфликты. Популярное выражение на «Разделенные мы падаем, объединенные мы стоим» (United we stand, divided we fall) идеально описывает значение сотрудничества между отделами продаж и маркетинга. Объединение усилий продавцов и маркетологов создает сильную команду, способную эффективно привлекать и удерживать клиентов, повышать уровень продаж и обеспечивать успех компании в целом.

В идеале отделы продаж и маркетинга должны работать как единая команда, где каждый отдел понимает и ценит вклад другого. Сотрудники должны осознавать, что успешная работа одного отдела невозможна без поддержки и сотрудничества другого. Взаимодействие должно быть гибким и адаптивным, чтобы быстро реагировать на изменения на рынке и потребности клиентов. По своему опыту могу сказать, что верный вектор развития отделам маркетинга и продаж задает здоровая обстановка в коллективе, мудрые решения руководителя и стремление всех сторон прийти к общему решению без ущерба для достижения целей. Достижение такого идеала может быть вызовом для многих компаний. Как сказал американский маркетолог Дэвид Мирман Скотт: «Конфликт между продажами и маркетингом возникает тогда, когда у них отсутствует общая стратегия». Поэтому руководителям отделов продаж и маркетинга необходимо смотреть в будущее и поработать над созданием общей стратегии, которая определит их общие цели и способы достижения.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



РОМАН ИВАНОВ,

владелец ООО «Клевус», наставник нескольких стартапов, консультирую и преподаю бизнес-тематику. Последние 15 лет жил и работал в странах Ближнего Востока, Азии и Европы, персонально отвечал за развитие бизнес-проектов с нулевой отметки в Бейруте (Ливан), Каире (Египет), Дубае (ОАЭ) и т. д.

Конфликты между маркетологами и продавцами — очень типичная ситуация практически в каждой компании, работающей как на рынке B2B, так и на рынке B2C. Как только боссы компании начинают интересоваться отклонениями от планов продаж, эти конфликты сразу же обостряются. Звучат абсолютно стандартные фразы.

Маркетологи говорят — продавцы не умеют продавать. Мы им даем хорошие лиды, но продавцы не умеют общаться и убеждать клиентов. И поэтому мы и отстаем от планов.

Продавцы говорят — у нас все нормально с продажами. Мы умеем работать, и у нас достаточно хороших и довольных клиентов. Просто

маркетологи дают нам лиды, которые не работают. Дайте нам нормальные лиды, и мы перевыполним план.

Еще раз — везде и у всех звучат одни и те же слова, дается одна и та же аргументация. И все это усиливается еще финансовыми вопросами. Продавцы требуют все больших и больших бонусов, а маркетологи задают боссам вопрос — а почему бонусы положены продавцам, но не положены нам? Мы же приносим лиды? Приносим. Так давайте и нам тоже бонусы! Мы-то почему должны страдать? Тем более что продавцы продавать не умеют.

И все идет на очередной круг конфликта.

А давайте посмотрим на ситуацию чуть по-другому. И я задам несколько вопросов.

1. А кто непосредственно отвечает за процесс продажи? Если вы отвечаете — продавцы, то я задаю тогда другой вопрос:
2. А сколько отделов вовлечено в процесс продажи у вас? Ну, например, лидогенерацию кто осуществляет? Маркетинг? А маркетинг подотчетен РОПу? Или, быть может, входит в отдел продаж с подчинением директору по продажам?

Или, если пройти по всей воронке и посмотреть на все ее этапы, то что происходит после первичных контактов продавца с клиентом? Чаше всего формируется проектная группа, где есть проектный менеджер. Он подчиняется РОПу? Или продавцам? Или у него есть свой, отдельный менеджмент?

Сразу совет: нарисуйте в мелких деталях весь путь продажи, всю воронку. И напротив каждого этапа напишите ответственный за этот этап отдел. Если везде ответственный РОП (или продавцы) — ситуа-

ция одна. А если есть хотя бы несколько разных отделов — то с кого спрашивать за планы продаж, если продавцы не имеют 100% влияния на процесс?

На рисунке 1 вы можете увидеть пример такого подхода. В крайней левой колонке — отделы, которые принимают участие в продажах. В верхней горизонтальной полосе — перечень этапов продаж. В клетках ДА — обозначение, говорящее об ответственности именно этого отдела за конкретный этап. Есть этапы, где видны несколько клеток ДА. Это означает, что вовлечены несколько отделов в работу и нет явного ответственного за конкретный этап.

В каждой компании именно с этого рисунка мне приходится начинать анализ ситуации.

3. А какого рода у вас продажи? Вы продаете тестируемые продукты, спрос на которые надо еще понять и большой статистики по продажам пока нет (а-ля венчурный бизнес). Или же вы продаете продукты, по которым достаточно статистики, вы давно провели тесты, знаете рынок и все

прогнозируемо (традиционный бизнес).

Совет: в венчурном бизнесе ГЛАВНЫМ и ЕДИНСТВЕННЫМ ответственным за продажи должен быть МАРКЕТИНГ. Продавцы должны выполнять роль тестирующих гипотез. В идеале их не должно быть много. 2–3 человека достаточно. Протестировав 3–4 месяца продукт, они должны будут переключаться на другой продукт. И не надо давать такую функцию продавцам из традиционного бизнеса. Ничего хорошего не получится. Просто расфокусируете успешных продавцов и получите негатив и падение их эффективности. В лучших практиках именно так, как я описал выше, — устроен отдел R&D (Research and Development).

В традиционном бизнесе ГЛАВНЫМ и ЕДИНСТВЕННЫМ ответственным за продажи должен быть ОТДЕЛ ПРОДАЖ. Пусть РОП вникает, где и как генерируются лиды, и пусть он определяет, что и как пробуются для привлечения клиентов. Маркетинг должен выполнять для него вспомогательную

Цикл Продажи – Вовлеченность Отделов

	Сбор имен генрц.лиды	Пре селекция	Контакт — 1-ая встреча	Подготовка предлж. КП	2-ые встречи ТЗ/финл. КП	Контракт	Поставка	Постпрджд сервис
Маркетинг	ДА	ДА	—	—	—	—	—	ДА
Продавцы	—	—	ДА	ДА	ДА	ДА	—	—
Админ. и Юрист	—	—	—	ДА	—	ДА	—	—
Продакт и Аккаунт	—	—	—	ДА	ДА	—	ДА	ДА
Клиентский сервис	—	—	—	—	—	—	—	ДА

Рис. 1.

функцию. В лучших практиках — это модульная организация отдела продаж, где помимо продавцов есть и маркетологи-лидогенераторы, и проектные специалисты, и логисты, и сервисмены. И все подчинены руководителю модуля. Тогда все становится проще и понятнее — с кого спрашивать.

И закончить я хочу деньгами. В начале я упоминал уже конфликтную зону — бонусы. И здесь есть очень тонкий момент, который должен учитывать главный босс любой компании. Как бы ни был устроен сбыт, нельзя один в один копировать принципы вознаграждения предпринимателей и применять их слепо для своих продавцов.

Предприниматель, ведущий собственный бизнес, несет полную ответственность за все свои ошибки и промахи. И он организует свой бизнес. Если ему кто-то не нравится, например — тот, кто плохо выполняет работу для предпринимателя, — он таких увольняет. Но и поощрение его — максимальное, если все получается. Предприниматель получает много в случае успеха!

Но продавцы в компаниях — не предприниматели, а в воронке продаж принимает участие несколько отделов, на которые продавец не может оказывать влияния! Так и вознаграждаться он должен по-другому. Либо формат его работы и трудовых отношений с вами должен быть максимально приближен к предпринимательскому! То есть модуль — как предпринимательская структура. И вознаграждение для модуля в целом — это бонусы или комиссия, которые выделяются НА ВСЕ коллектив модуля. А уж внутри модуля работники сами учтут вклад каждого и правильно распределят вознаграждение.

Итак, подводя итоги:

1. Определите, какого типа ваш бизнес — венчур или традиционный. Если смешанный, то разделите более явно R&D и модули традиционных продаж.
2. В любом случае — скорректируйте управление дистрибуцией

в соответствии с типом бизнеса.

3. Если идете по пути создания модуля — скорректируйте принципы выплаты вознаграждения не адресно продавцам или маркетологам, а на всю команду модуля. Доверьте гибкость распределения бонусов внутрь, самим работникам.

Подробнее о теме организации работы модулей и общем устройстве компаний в моей книге «Заметки корпората» — https://ridero.ru/books/zametki_korporata/



АЛЕКСАНДР ГАЛИНСКИЙ,

директор по маркетингу DCLogic

В любой организации конфликты между продавцами и маркетологами могут возникать из-за различий в целях, приоритетах и коммуникации. Однако, способствуя сотрудничеству и выстраивая общие цели, руководители могут эффективно разрешить эти конфликты и создать гармоничную рабочую среду. В данной статье будут рассмотрены причины возникновения конфликтов, предложены практические решения для руководителей отдела продаж, а также описан идеальный сценарий взаимодействия отделов продаж и маркетинга.

Продавцы и маркетологи часто оказываются в конфликте из-за недостатка коммуникации и открытого непонимания мотивов друг друга. Конфликты между продавцами и маркетологами возникают, например, если у них разные цели и приоритеты. Продавцы сконцентрированы на непосредственной продаже товаров или услуг, достижении краткосрочных продаж и удовлетворении клиентов. С другой стороны, маркетологи ориентированы на создание долгосрочной стратегии,

брендинг, привлечение новых клиентов и повышение осведомленности о продукте или услуге. Эти различные цели и приоритеты могут привести к разногласию.

Также причиной конфликта может выступать недостаток общения. Например, если коммуникация между продавцами и маркетологами неэффективна, возникают непонимание, недоверие и ошибки в передаче информации. Недостаточное общение между отделами может привести к несогласованности в стратегиях продаж и маркетинга, что в свою очередь усиливает конфликты.

Отсутствие взаимного уважения тоже является причиной проблем между продавцами и маркетологами. Например, сотрудники из разных отделов могут не уважать друг друга, так как не понимают роли и обязанности коллег. Это может привести к ощущению недооцененности и даже к соперничеству между отделами.

Руководитель играет важную роль в разрешении спорных ситуаций между продавцами и маркетологами и может урегулировать противостояние сотрудников. Например, следует установить ясные и общие цели. Нужно убедиться, что продавцы и маркетологи понимают общие цели организации и их вклад в достижение этих целей. Объединение всех членов команды вокруг общих целей поможет устранить разногласия и сфокусироваться на достижениях успеха.

Необходимо помнить, что разрешение конфликтов — это процесс, который требует постоянного внимания и адаптации. Руководитель должен быть готов к непредвиденным ситуациям и изменениям в требованиях рынка. Регулярное обновление стратегий и совместное обсуждение позволяют продавцам и маркетологам быть более гибкими и адаптироваться к изменяющимся условиям.

Способствуйте открытому общению. Проводите регулярные совещания, где продавцы и маркетологи могут делиться информацией, обсуждать проблемы и искать совмест-

ные решения. Создайте платформу для открытого общения и поддерживайте диалог между отделами.

Например, в одной производственной компании создали комитет, включающий представителей отделов продаж и маркетинга, чтобы раз в две недели обсуждать стратегии, решать возникающие проблемы и выстраивать общую линию развития компании. Это внесло прозрачность в работу, помогло сократить конфликты и увеличить эффективность работы обоих отделов. Ежемесячные совещания и отчеты позволили продавцам высказывать свое мнение относительно маркетинговых кампаний и помогли маркетологам лучше понять потребности клиентов.

Установите роли и ответственность каждого участника за срыв достижений к общему результату. Четкое определение ролей и обязанностей продавцов и маркетологов поможет улучшить взаимодействие между коллегами и снизит разлад. Убедитесь, что каждый член команды понимает свою роль.

Поощряйте сотрудничество между отделами. Организуйте совместные мероприятия, где коллеги смогут лучше понять работу друг друга и научиться совместной работе. Взаимодействие между отделами продаж и маркетинга должно быть тесным и ориентированным на поддержку и сотрудничество. Внедрите периодический обмен информацией между отделами. Он поможет создать общее понимание целей, стратегий и результатов работы каждого отдела. Продавцы должны предоставлять обратную связь маркетологам относительно эффективности маркетинговых материалов и кампаний, а маркетологи должны делиться информацией о рыночных трендах и новых возможностях. Продавцы и маркетологи даже могут работать вместе при разработке совместной стратегии компании. Обмен опытом и идеями помогает создать эффективные планы, учитывающие как потребности клиентов, так и рыночные условия.

ОТСУТСТВИЕ ВЗАИМНОГО УВАЖЕНИЯ ТОЖЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПРИЧИНОЙ ПРОБЛЕМ МЕЖДУ ПРОДАВЦАМИ И МАРКЕТОЛОГАМИ.

Также отделы должны иметь общие метрики успеха, которые помогают оценить эффективность их работы. Например, количество и качества лидов, а также последующую конверсию в продажи. Это поможет взаимопониманию, а также создаст общие цели и оценку результатов совместных усилий.

Для достижения идеального сотрудничества между отделами продаж и маркетинга важно создать атмосферу взаимного уважения, понимания и доверия. Разрешение конфликтов и построение плодотворных отношений требует терпения и открытого обмена идеями. В конечном итоге успешное взаимодействие между отделами продаж и маркетинга способствует достижению общей цели компании — увеличению объема продаж и укреплению позиций на рынке.

Руководитель должен выступать в роли фасилитатора и поощрять командный подход, где продавцы и маркетологи работают вместе, взаимодействуют и учатся друг у друга. Это создает условия для более эффективного использования ресурсов и синергии между отделами. А разрешение уже состоявшегося конфликта между отделами требует сознательных действий и постоянной работы по улучшению коммуникации и сотрудничества.



ОЛЬГА БУЛАНОВА,

маркетолог; <https://marketingbulanova.bitrix24.site/>

Я на собственном опыте скажу, как представитель в прошлом сферы продаж и как действующий маркетолог сегодня, конфликт неизбежен только когда руководитель не понимает суть конечного продукта каждого сотрудника. Не ставит перед ним конкретные задачи, достижимые и четкие. Если дать свободу и возможность сотрудникам переложить ответственность на другой отдел и обвинить в некачественных лидах отдел маркетинга, а тот в свою очередь обвинит в некачественной обработке этих лидов, то они на 100% справятся с такой задачей и устроят холодную войну. Теряют при этом все. И руководитель больше всего. Что же делать?

Для начала нужно разобраться в инструкциях и обязанностях каждого отдела. Если продавец главный, источник дохода организации, не удовлетворен качеством лидов, то необходимо выяснить, умеет ли он правильно квалифицировать целевой

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ И ПОСТРОЕНИЕ ПЛОДОТВОРНЫХ ОТНОШЕНИЙ ТРЕБУЕТ ТЕРПЕНИЯ И ОТКРЫТОГО ОБМЕНА ИДЕЯМИ.

**ПРОДАВЕЦ МОЖЕТ ПОВЛИЯТЬ НА РЕШЕНИЕ
КЛИЕНТА, МОЖЕТ СФОРМИРОВАТЬ СОВЕРШЕННО
ПРОТИВОПОЛОЖНОЕ МНЕНИЕ О ТОВАРЕ,
МОЖЕТ ПЕРЕУБЕДИТЬ.**

лид или не целевой. У меня был опыт, когда лет десять назад я пришла в достаточно крупную компанию и в первый месяц продала товара в 4 раза больше, чем вся команда. Я просто не знала, что у них есть план какой-то и что есть плохие лиды. Я просто продавала, применяя свой опыт и знания. Попутно изучая продукт, чтобы знать все нюансы и помочь покупателям удовлетворить все потребности. Поэтому если у вас есть конфликт отделов, привлечите профессионального продавца со стороны и выясните наверняка, в чем проблема на самом деле.

ПОМИМО ИЗУЧЕНИЯ ПРОДУКТА

Продавец обязан формировать клиентскую базу и работать с ней. В моей практике, когда продавец выстраивает с потенциальным покупателем доверительные отношения и делает не менее 7 качественных касаний с клиентом, конверсия в продажи увеличивается в разы.

Расскажу на примере своего клиента. В мебельной сфере (производство кухонь и шкафов-купе) он находился более 15 лет. Опыт в управлении и масштабировании отсутствовал, и когда мы начали сотрудничать, цифры были неутешительные. Произошел рост команды, наняты менеджеры по продажам, но доход не рос. За полгода, внедрив

свои знания и опыт, производство выросло в три раза. Я обнаружила, что нанятые сотрудники некачественно работают с лидами. Провели обучение, написали скрипты и пошаговую инструкцию для обработки лидов, ввели систему ежедневных отчетов, контроль и провели ряд тренировок с менеджерами по работе с возражениями. И вот уже конверсия из лида в заявку с 5% выросла до 27%. А это дало рост объема продаж в два раза, а чуть позже статистика показала рост продаж в три раза.

Так что конфликт был исчерпан и ситуация развернулась в сторону привлечения еще большего количества лидов без ущерба для продавцов, так как лимит и человеческий фактор все же нельзя исключать. Мы не можем расти кратно, не увеличивая команду. К тому же маркетологу с повышением конверсии удастся получить еще больший бюджет и протестировать дополнительные связки и гипотезы — получить новые целевые заявки. Маркетолог обязательно должен знать обо всех проблемах, с которыми сталкивается продавец, и это позволяет ему еще более точно передавать в своих рекламных креативах определенные смыслы. Всем известно, что покупают у людей, но чтобы клиенты пришли, нужно донести до них, какую именно проблему и боль закрывает

продукт. А если продукт делает людей счастливее, то тогда маркетолог транслирует эту мысль.

Задача маркетолога не только изучить целевую аудиторию и конкурентов, но и привлечь трафик, организовать лидогенерацию, и если товар ориентирован на широкую аудиторию, то задача продавца предложить товар под запрос клиента. Один и тот же шкаф, например, может быть куплен разными людьми с разными запросами. Главное — этот запрос выявить. Продавец может повлиять на решение клиента, может сформировать совершенно противоположное мнение о товаре, может переубедить. У него все карты в руках. Маркетолог же приводит потенциальных покупателей. То есть людей, похожих на тех, что уже приобрели этот товар ранее. И если лиды идут, значит маркетолог делает все правильно. Он заинтересовывает покупателя и направляет в надежные руки продавца. Это и есть его конечный продукт.

Другое дело, если лидов нет, тогда проблема явно скрыта в настройках рекламных кампаний. И тогда претензии продавца могут быть обоснованы — ему не с кем работать. В этом случае ошибка в каком-то отделе явно есть. Чтобы ее найти, необходимо сделать прозрачной работу каждого специалиста. Бывают случаи, когда маркетолог действительно целится не туда и приводит лиды, которые не купят. А продавцы, как бы ни старались, не найдут точки соприкосновения для продажи. Как быть в таком случае?

Опять же расскажу на своем примере. В моем проекте был опытный таргетолог, который за две недели не нашел ни одной рабочей связки, и все, что приходило, просто не соответствовало запросам. Как маркетолог, я проверяю статистику и смотрю, нужно ли корректировать стратегию в середине отрезка, чтобы в итоге получить результат. Продукт качественный, спрос на рынке есть, а продажи не идут. Я начала с отдела лидогенерации и пригласила таргетолога на встречу.

**ПРОДАВЕЦ ОБЯЗАН ФОРМИРОВАТЬ
КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ И РАБОТАТЬ С НЕЙ.**

Почему я говорила выше о прозрачности, зачем это необходимо? Чтобы не сталкиваться с этим слишком часто и решать проблемы оперативно. У меня в компании прописаны должностные инструкции для каждого сотрудника, и там подробно описан каждый шаг.

Первое, что должен сделать таргетолог на старте, — это изучить бриф клиента. Первый же мой вопрос по брифу поставил таргетолога в тупик. Я поняла, что он не изучил бриф, а следовательно, не знает многих нюансов и не понимает, кому и что продает. Все просто. Таргетолог вернулся на первый шаг и настроил кампанию как надо. Хотя мы отставали от графика, я уже не переживала за результат — он был налицо. Пошли продажи.

А я сделала для себя вывод, что безопаснее запускать двух тестовых специалистов и оставлять одного как победителя. Это тоже дополнительная мотивация среди сотрудников, которая повышает результативность. Так же как и здоровая конкуренция в отделе продаж повышает результативность, а здоровая она потому, что все статистики открыты и доступны для всех.

Если вы видите, что после внедрения шагов, описанных выше, результат оставляет желать лучшего, то стоит обратить внимание на смену состава. Многие сотрудники иногда выгорают; им требуется смена обстановки для получения новых ресурсов и желания работать продуктивно. Как ни странно, даже самый опытный сотрудник может принести компании убытки, если его состояние и работоспособность оставляют желать лучшего. Я всегда нахожусь в поиске новых лиц в свой коллектив, так как это обезопасит меня от возможных проблем с персоналом. А результат, который я вижу у своих клиентов, вдохновляет меня и подтверждает, что действую я правильно.

Итак, чтобы решить конфликтную ситуацию, необходимо обозначить четкие границы положительного и отрицательного результата обоих

ЧТОБЫ РЕШИТЬ КОНФЛИКТНУЮ СИТУАЦИЮ, НЕОБХОДИМО ОБОЗНАЧИТЬ ЧЕТКИЕ ГРАНИЦЫ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО И ОТРИЦАТЕЛЬНОГО РЕЗУЛЬТАТА ОБОИХ ОТДЕЛОВ.

отделов. Найти слабые и сильные стороны и устранить их или усилить. И внести корректировки в стратегию, сделав работу над ошибками. Тогда проблема обретет конкретные задачи для устранения выхода из этих границ. И ваш бизнес будет успешно развиваться.



АННА ПЕРЕЙМОВА,

PR-маркетолог, копирайтер, организатор бизнес-мероприятий; телеграм-канал «Инфоманьячка» — актуальные инструменты рекламы в условиях сегодняшних реалий <https://t.me/smpmpereymova>

Эффективность достижения любой цели определяет осознанный подход к делу. Именно поэтому основная задача каждого руководителя — объяснить своим подчиненным, почему они должны быть заинтересованы в результате. Любой проект — это люди, и если они понимают, «что» они должны делать, «почему» и, самое главное, — «что они за это получают» — подход к делу будет осоз-

нанным. Соответственно, участники команды будут стараться находить все инструменты для достижения результата.

Убеждена, что маркетолог — это эксперт, который вникает во все составляющие проекта и тем самым выстраивает единый механизм — команду. Его задача — грамотное делегирование, в основе которого лежит формирование лидеров своей профессиональной направленности.

Маркетолог, который является лидером для подрядчиков, способен донести до отдела продаж, что совместный механизм работы, основанный на грамотном маркетинговом анализе, несомненно приведет к достойным результатам.

Качественное взаимодействие маркетинга и отдела продаж, по моему мнению, основано на грамотно выстроенных процессах компании в целом. Это подразумевает дисциплину, осознанный подход, любовь к своему делу, грамотное делегирование, анализ и уважение.

Отдел продаж — это главный инструмент реализации маркетинговых задач, так как именно он выстраивает прямую коммуникацию с клиентом. Каждому, кто заинтересован в продаже своего товара или услуги, известно, что невозможно выстроить рекламную кампанию, не зная нашу целевую аудиторию. Качественный

МАРКЕТОЛОГ – ЭТО ЭКСПЕРТ, КОТОРЫЙ ВНИКАЕТ ВО ВСЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОЕКТА И ТЕМ САМЫМ ВЫСТРАИВАЕТ ЕДИНЫЙ МЕХАНИЗМ – КОМАНДУ.

подход к анализу предполагает четкое сегментирование и пространствование воронки продаж под каждый сегмент и каждую площадку. Отдел продаж, как никто другой, поможет маркетологу выстроить грамотный портрет клиента.

Если перед командой стоит задача — сформировать свою целевую аудиторию, к примеру, привлечь клиентов с уровнем дохода выше среднего, тем самым увеличив чек, мы анализируем рынок и прописываем портрет, исходя из наших целей. Но даже в рассматриваемом случае, не соприкоснувшись с ними напрямую, мы способны лишь предполагать их портрет и потребности. Ведь каждый проект уникален. И, соответственно, одна и та же аудитория может воспринимать продукт совершенно по-разному.

А если мы говорим про долгоиграющий проект с целевой аудиторией, которую уже некоторое время прорабатывает отдел продаж, — лишь с помощью людей, которые напрямую взаимодействуют с клиентами, маркетологи могут грамотно определить сегментирование. Лишь проработав на практике все возражения и получив полноценную обратную связь, они способны выстроить рабочую воронку.

Лучший отдел продаж имеет структуру. Если в команде есть четкое подразделение людей, которые занимаются продажами на определенной площадке, — у эксперта, который занимается рекламой, будет полное понимание, каким образом выстраивать компанию через каждый источник трафика. К примеру, отдел продаж в социальных сетях, команда, которая занимается прозвоном и рассылками, отдел, рабо-

тающий с лидами через контекст, и другие офлайн- и онлайн-площадки.

Маркетолог — это человек, который обязан видеть картинку сверху, должен уметь видеть перспективу и объединять. Участники команды, которые практикуют осознанный подход к делу, которые имеют общую цель, — будут понимать, что ошибки — это точки роста. И единственный путь к увеличению прибыли компании, совершенствованию продукта и себя как профессионала, — это действие. Действие, основанное на анализе и четко выстроенной стратегии.

Мой путь как маркетолога начался с СММ-продвижения. Я убеждена, что лучший специалист должен знать всю кухню подрядчиков изнутри, именно поэтому в процессе освоения навыков я пробовала себя во всем, что касается онлайн- и офлайн-рекламы. И на сегодняшний день, подключаясь к проекту как полноценный маркетинговый руководитель со своей командой, — я работаю с продуктом в целом.

Не имеет смысла заниматься рекламой и продажами, если продукт не доработан. И здесь вступает в силу не только работа с моей командой, но и с командой проекта в целом.

К примеру, среди моих проектов есть салоны и студии красоты. Выступая как наставник, первое и самое важное, чему я обучаю подопечных, — человек покупает не продукт, а эмоции. Когда мы говорим про офлайн-точку, здесь особенно важна атмосфера и работа с персоналом, так как они не только исполнители, они являются самым важным отделом продаж.

В связи с ситуацией в мире покупательная способность во многих сферах упала. И я убеждена, что сейчас свой взор мы должны обратить на нейромаркетинг и тренд иммерсивности. Таким образом, наша задача — по максимуму воздействовать на все органы чувств клиента, сформировать с помощью продукта ответы на все его вопросы, подкрепляя его людьми, которые нацелены не исключительно на коммерцию, командой, которой «не все равно».

В мире, где рынок перенасыщен огромным количеством услуг и продаж, люди как никогда чувствуют неискренность. Я уверена, что лучшие продажи происходят через пользу, через желание отдавать. Истина, которая работает в каждой из сфер жизни, — «чем больше отдаешь, тем больше получаешь!»

Задача каждого заинтересованного руководителя — собрать команду из людей с единой философией, людей, которые видят в своей профессиональной деятельности нечто большее, чем просто работу. Такие люди не стоят на месте, они всегда в движении, всегда в развитии. Именно такие люди способны вывести любой проект на новый уровень, ибо проект будет расти и развиваться вместе с ними! Нацеленность на пользу и грамотный маркетинг определяет качество продаж! Синергия этих двух направлений однозначно принесет необходимые результаты!

Важность построения системы среди всех участников проекта я, как никогда, осознала, будучи арт-директором и маркетологом ресторана. Когда речь идет о сфере общественного питания — это механизм, который работает исключительно в единой системе. Я подключилась к разрозненному проекту, где работало огромное количество людей, но команды не было. Моей первоочередной задачей были разработка и четкое понимание целей каждого члена команды. Официанты — это самый главный отдел продаж в ресторане. Эксперт, который

МАРКЕТОЛОГ – ЭТО ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ОБЯЗАН
ВИДЕТЬ КАРТИНКУ СВЕРХУ, ДОЛЖЕН УМЕТЬ ВИДЕТЬ
ПЕРСПЕКТИВУ И ОБЪЕДИНЯТЬ.

заинтересован в результате, обязан выстроить не только онлайн-воронку, но и четкий оффер и офлайн-воронку продаж для каждого из работников, которые взаимодействуют с клиентами. Построение команды в ресторане — это работа с кухней, барменом, хостес, управляющим, диджеем и ведущими, где каждый знает, кем он является для проекта и в чем его задачи. Маркетолог обязан объяснить, что каждый из работников очень важен. Что на каждом из них лежит ответственность за результаты проекта в целом. Каждый из них отвечает за продажи и развитие ресторана.

Будучи также арт-директором, я занималась ивент-направлением и активно развивала трафик с помощью мероприятий. Соответственно, на каждое из мероприятий я привлекала дополнительных подрядчиков, с которыми также прорабатывала систему работы. И здесь, помимо всего прочего, мы подключаем внешнюю и внутреннюю рекламу, TV-рекламу, радио, кросс-маркетинг и другие инструменты.

Каждый инструмент — это новый трафик и новая воронка. Воронка, которая выстраивается на основе обратной связи от клиентов. Это предполагает постоянную коммуникацию между маркетингом и всеми участниками команды, которые непосредственно с ними взаимодействуют.

Человеческие отношения для меня, как для эксперта и как для человека, имеют самую большую ценность. Главная ошибка любого руководителя — не ценить самый важный ресурс — людей. Основным навыком, приобретенным в процессе моего профессионального пути, стало умение видеть механизмы проекта изнутри, а это работа с людьми.

Я желаю каждому предпринимателю, который инвестировал свое время в актив и ознакомился с этой статьей, великих достижений! Привлекайте к вашему проекту «неравнодушных людей», цените их и совершайте осознанные продажи!



РОМАН БЕРМАН,

стратегический консультант по привлечению клиентов и продажам для офлайн- и онлайн-бизнеса, генеральный директор компании «Лавка Бермана»

Конфликт между отделом продаж и отделом маркетинга — частая ситуация в российском бизнесе. Связана она с тем, что между двумя отделами отсутствует отлаженная коммуникация, из-за которой не получается взаимная работа над проектом.

Например, руководитель отдела продаж говорит, что заявки холодные, а директор по маркетингу возражает, что продавцы не умеют общаться с людьми по телефону.

КАК ДВУМ РУКОВОДИТЕЛЯМ РЕШИТЬ ЭТУ ПРОБЛЕМУ И НЕ СОЙТИ С УМА?

Если кратко — договориться, наладить общие точки соприкосновения и поддерживать друг с другом контакт. А как сделать это на практике, расскажу на примерах из работы с предпринимателями.

ШАГ 1. СЕСТЬ ЗА СТОЛ ПЕРЕГОВОРОВ

Начать диалог между отделом продаж и маркетинга — самый сложный и важный шаг. Без него не получится понять, что не устраивает людей друг в друге. Нужно договориться с обеими сторонами, чтобы они начали друг с другом разговаривать. По моему опыту, переговоры идут лучше, когда есть третья сторона в виде директора, который модерирует общение. А еще лучше, когда на столе есть «вкусняшки», которые снижают стресс.

ШАГ 2. РАЗОБРАТЬСЯ, ЧТО НЕ УСТРАИВАЕТ КАЖДУЮ СТОРОНУ

Когда две стороны готовы к диалогу, нужно дать высказаться одной стороне, а потом второй. Желательно взять листочек с ручкой, поделить его пополам и записать претензии к каждой из сторон.

Например, как это выглядело у меня, когда я работал с мебельным магазином Eurasia Store в 2020 году (см. табл. 1).

ШАГ 3. СОСТАВИТЬ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Когда все высказались и обиды друг на друга закончились, нужно:

1. Сформулировать из претензий явно выраженные проблемы.
2. Из проблем написать понятные задачи.
3. Договориться о последовательности решений задач.

Благодаря составленному плану двум отделам станет понятно, что и когда нужно сделать.

Таблица 1

Отдел маркетинга	Отдел продаж
Заявки и звонки теряются, потому что нет CRM-системы	Заявки холодные, с ними невозможно работать
Менеджеры не знают, как разговаривать с людьми, которые оставили заявку	Мы не можем сделать столько оборота, сколько маркетологи просят рекламного бюджета
Менеджеры не понимают пользу CRM-системы и думают, что за ними будут следить	Люди вообще ничего не покупают в интернете, лучше мы надувного человека поставим
Менеджеры отказываются ставить IP-телефонию, потому что не хотят, чтобы их прослушивали	Непонятно, где узкое горлышко в воронке продаж, поэтому невозможно скорректировать работу менеджеров

ВО ВРЕМЯ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯМ ВАЖНО
ПОЛУЧАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ОТ СОТРУДНИКОВ
И ПЕРЕДАВАТЬ ЕЕ ДРУГ ДРУГУ, ЧТОБЫ
КОРРЕКТИРОВАТЬ ДЕЙСТВИЯ ОТДЕЛОВ.

ШАГ 4. ПОЗНАКОМИТЬ ГЛАВНЫХ С ИХ СОТРУДНИКАМИ

Одна из причин, почему возникают конфликты между отделами, — непонимание друг друга. Поэтому применяется рокировочный ход:

- Директор по маркетингу лично знакомит руководителя отдела продаж со своим отделом.
- То же самое делает РОП для РОМа.

Общение с сотрудниками о насущных проблемах даст руководителям понимание того, что творится по ту сторону баррикад. Всем проще станет жить, когда одни начнут понимать других.

ШАГ 5. НАЛАДИТЬ КАНАЛ КОММУНИКАЦИИ

После знакомства руководителей с сотрудниками негатив между отделами спадает на нет, поэтому можно решить задачу с обоюдной коммуникацией.

Например, меня добавили в общий чат к продавцам, поэтому я мог от-

слеживать каждую сделку в реальном режиме времени. А руководителя отдела продаж добавили в общий чат к рекламщикам, чтобы тот видел процесс создания новых посадочных страниц или настройки рекламы. Так через своих руководителей сотрудники будут знать, что происходит в чужих отделах и не волноваться, если что-то идет не так.

ШАГ 6. СОЗДАТЬ ОБЩУЮ СИСТЕМУ ОТЧЕТНОСТИ

У каждого отдела своя отчетность о проделанной работе.

Например, отдел маркетинга отвечает за количество приведенных заявок, а отдел продаж — за количество проведенных встреч, заключенных договоров и оплат. Чтобы директор мог оценить эффективность двух отделов, у них должна быть общая отчетность. Для этого нужно договориться, как именно будут соединены два отчета в один полноценный. После создать его и планомерно заполнять.

ШАГ 7. НАЧАТЬ ВЫПОЛНЯТЬ ПЛАН

Конфликт нивелирован, отделы дружат и не вставляют друг другу палки в колеса. В этот момент они могут приступить к выполнению плана.

Например, сначала РОП идет к РОМу и говорит, что он хочет от CRM-системы. Далее РОМ формирует техническое задание интегратору и отдает ему на исполнение. В конце все вместе проверяют правильность работы и делают инструкции для использования менеджерами отдела продаж.

ШАГ 8. ДЕРЖАТЬ РУКУ НА ПУЛЬСЕ

Во время работы руководителям важно получать обратную связь от сотрудников и передавать ее друг другу, чтобы корректировать действия отделов.

Например, менеджеры отдела продаж говорят, что долго рассказывают людям о компании и товаре.

РОМ принимает это к сведению и вместе с маркетологами создает квиз-лендинг, после прохождения которого потенциальные клиенты знают все о компании, сотрудниках и низкострессовом шаге.

Придерживаясь этого плана, вы сможете подружить два отдела друг с другом!

КАК РУКОВОДИТЕЛЮ ОТДЕЛА ПРОДАЖ СТАВИТЬ ЗАДАЧИ СОТРУДНИКАМ, ЧТОБЫ ОНИ ВЫПОЛНЯЛИ ИХ КАЧЕСТВЕННО И В СРОК?



Сергей Кирилловский,

генеральный директор сети офисов юридическо-бухгалтерского обслуживания бизнеса — «Бизнес-диалог». Автор книги «Инструкция номер ноль»

Как руководитель бизнеса я ставлю задачи не только «продажникам», но и другим отделам. Нам важно привлечь новых клиентов и удержать постоянных, а также поддерживать уровень качества услуг на достойном уровне. Во взаимодействии с работниками я за 14 лет работы набил шишек и перепробовал массу способов.

Показательным для меня был случай, который перевернул мое представление о постановке задач. В начале 2010-х годов о CRM-системах в России только начали говорить. Мы внедрили свою систему на базе «1С», в которой был модуль управления задачами.

Чтобы не занимать свое рабочее время в будни, я специально пришел в офис в воскресенье. Решил перенести все задачи для работников из будничного ежедневника в CRM-систему. Долго сидел, поставил разным

сотрудникам около 20 задач. Сделал электронную рассылку и сообщил команде о нововведении: теперь задачи

мы ведем через CRM. Ушел домой довольный и в предвкушении — завтра как начнем эффективно работать!

СРАБОТАЛА НАРОДНАЯ МУДРОСТЬ:
ЕСЛИ ЗАДАЧА МОЖЕТ БЫТЬ ПОНЯТА НЕВЕРНО,
ОНА БУДЕТ ПОНЯТА НЕВЕРНО.

ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП – ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ. ИМЕННО ЭТО КАЧЕСТВО КАЖДОГО УЧАСТНИКА ПРОЦЕССА ПОЗВОЛЯЕТ УСПЕШНО ЗАВЕРШАТЬ ЗАДАЧИ.

В течение следующей недели я был в шоке. Часть задач мне вернулась назад в лоб, как дробью из ружья. Нерешенные, без вопросов, отчетов, прикрепленных документов. И это еще хорошо. Потому что остальные задачи не вернулись вообще.

Сработала народная мудрость: если задача может быть понята неверно, она будет понята неверно.

После этого начались бесплодные раунды переделок задач.

Я придерживался основных столпов планирования:

- ставил точные сроки;
- разжевывал подробности, которые сотрудники, по классике, «знали, но забыли»;
- ранжировал задачи по важности исполнения;
- указывал измеримые показатели.

Получалась какая-то игра в одни ворота: чтобы добиться от сотрудника элементарного действия, я тратил свое время и силы на формулировки. А по застрявшим задачам пришлось заняться бесконечным устным «подпиныванием»: «Саш, а ты сделал?», «Вань, а ты не забыл?».

На этом этапе мы уперлись в стену. Сотрудники не понимают/не успевают/ленятся работать по новой системе, задачи простаивают, клиенты пишут разъяренные письма, я анализирую, на каком этапе просчитался.

КАКИЕ ОШИБКИ Я ДОПУСТИЛ КАК РУКОВОДИТЕЛЬ И МОЖНО ЛИ БЫЛО ИХ ИЗБЕЖАТЬ

Ответ не заставил себя долго ждать: не хватало комплексного подхода. Нужно было не задачу ставить идеально, а приучить работников к дисциплине в приеме, выполнении, отчетности по задачам и даже в уборке рабочего места.

Постановку задач от руководителя к подчиненным можно представить на примере школьного эксперимента по физике. Чтобы лампочка загорелась (задача была выполнена), по цепи должен пойти ток (задачу нужно поставить). По пути еще вольтметр подключить, чтобы измерить напряжение (проконтролировать задачу). Но это лабораторные условия и исправная техника. В работе с людьми цепь постоянно рвалась без объективных причин.

Тогда я завел «Журнал нарушений работников», чтобы отслеживать и систематизировать проблемы в коллективе. Через 4 года проанализировал документ и пришел к выводу: компания топчется на месте, потому что сотрудники допускают одни и те же ошибки. Причем ошибки банальные, бытовые. Забыли перезвонить клиенту — минус 6000 выручки. Допустили опечатку в реквизитах счета — минус 1000. Ку-

рьер перепутал адрес и не успел привезти нотариальную доверенность к важной сделке — скандал и пожизненная скидка клиенту. И хоть бы одна ошибка привела к плюсу, ради разнообразия.

Чтобы помочь своим сотрудникам, я совместно с финансистом Павлом Меньшиковым разработал 11 корпоративных правил. Суть такая: описать последовательность действий, когда что-то пошло не так. Сотрудники должны знать, к кому и как обратиться, если случился «косяк», а не скромно отмалчиваться или искать виноватых.

Мы сформулировали правила так, чтобы они были понятными и простыми в исполнении:

- Уточняй, чтобы не переделывать.
- Появилась проблема — сообщи сразу.
- Не можешь доделать задачу — не бросай, передай другому».
- И так далее.

Сборник правил получил название «Инструкция № 0» — это базис, основа любых деловых отношений.

Главный принцип — личная ответственность сотрудников. Именно это качество каждого участника процесса позволяет успешно завершать задачи. Правила работают не только в связке «руководитель — подчиненный», но и на других уровнях: налоговый инспектор — бухгалтер, клиент — менеджер, юрист — курьер и т.д.

Внедрение этой стратегии проходило со скрипом.

Я собрал коллектив и объявил о нововведениях. Чтобы правила не остались на уровне «поговорили и забыли», сделал «Инструкцию № 0» дополнением к трудовому договору под подпись.

Два человека отказались подписывать допсоглашение и работать по Инструкции — с ними пришлось сразу проститься. Как специалисты они свою работу знали, но сломали бы всю задумку: если кому-то можно не соблюдать правила, скоро на них «забьют» все.

Также я распечатал яркие таблички с правилами Инструкции и развесил в офисах. Это должно было стать

ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И РАСШИРЕНИЯ ОПЫТА НА ДРУГИЕ СФЕРЫ МЫ ИЗДАЛИ КНИГУ «ИНСТРУКЦИЯ НОМЕР НОЛЬ».

подспорьем сотрудникам — не нужно держать правила в голове и судорожно листать допсоглашение в поисках нужного пункта. Если с задачей что-то не так, посмотри по сторонам — там подсказка.

В первые недели мы с Павлом наблюдали и «обкатывали» концепцию, смотрели на уровень исполнения задач. Ошибки по-прежнему были, но в коллективе наступило оживление. Сразу стало видно, кто старается, а кто филонит. С первой группой предстояла точечная работа: мы обсуждали заваленные задачи на общих собраниях, спокойно разбирали ошибки и варианты решений. Тех, кто срывает задачи из-за принципиального нежелания следовать правилам, мы уволили за нарушение трудового договора.

Такой уровень взаимодействия — это целая экосистема, построенная на естественных отношениях людей. Те, кто поменял мышление в сторону ответственности, — растут в команде, а кто правила не принял — выбыл.

Спустя десять лет после внедрения правил я могу констатировать — ошибки подчиненных сведены к минимуму, и это без засилья контроля со стороны руководителя. Для поддержания корпоративной культуры и расширения опыта на другие сферы мы издали книгу «Инструкция номер ноль». Дарим ее партнерам, клиентам и новым специалистам — чтобы было легче адаптироваться.

КАК И НА КАКИХ ЭТАПАХ КОНТРОЛИРОВАТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ

У книги «Инструкция номер ноль» есть девиз, кратко описывающий отношение к контролю: дал задачу и забыл, взял задачу — дальше сам.

Мы выстроили систему приема-передачи задач таким образом, чтобы минимизировать «стояние над душой». Поскольку каждый из сотрудников знает, что о проблемах в задаче нужно сообщать незамедлительно, мы приняли за константу следующее: если от подчиненного не поступает сигналов, значит, задача в процессе исполнения.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИУЧАЕТ К ДИСЦИПЛИНЕ, СОБЛЮДЕНИЮ ДЕДЛАЙНОВ И КОНЦЕНТРАЦИИ НА РАБОТЕ.

Этот подход играет на руку всем сторонам процесса.

У руководителя высвобождается время на стратегические действия, расширение бизнеса, поиск партнеров и т.д. Знаю по себе, что в ежедневном контроле рутинных задач можно увязнуть, как в болоте. Вместо роста компания начинает «скукоживаться» и оказывать услуги только разовым клиентам — на привлечение крупных нет времени и достойного конкурентного предложения. А руководитель занимает роль надсмотрщика, дергающего подчиненных за рукав по мелочам.

У сотрудников, в свою очередь, появляется личная ответственность. Взял задачу — дальше сам. Это не значит, что он в одиночку должен решать возникающие трудности. Нужно уточнять, если что-то непонятно, просить помощи коллег и руководства, когда задача застопорилась. Но решение задачи лежит на плечах работника.

Ответственность приучает к дисциплине, соблюдению дедлайнов и концентрации на работе.

КАКОЙ КОНТРОЛЬ МОТИВИРУЕТ, А КАКОЙ ПРИВОДИТ К ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

По моему мнению, контроль должен иметь строгие границы и быть адекватным.

К примеру, мы используем IT-системы для отслеживания работы с базой данных клиентов. О любой попытке скопировать или уничтожить данные мне сразу же поступит сообщение, да и технически сделать этого не получится. Таким образом мы сохраняем многолетние наработки и пресекаем факт кражи собственности компании.

При этом я не вмешиваюсь в решение задачи посередине процесса, если на то нет объективных причин. Контроль ради контроля демотивирует работников, дает им повод думать, что руководитель не уверен в их компетенции.

Что касается мотивации, то считаю так: контроль — это не только найти, где задача выполнена плохо, но и заметить плюсы. Выполнил работник дело раньше дедлайна, предложил оптимальное решение, получил хороший отзыв от клиента — это тоже нужно держать «на карандаше» и поощрять.

Словом, премией, грамотой — как угодно, но внимание к качественной работе персонала очень важно.

В 2021 году мы пригласили двоих наиболее ответственных сотрудников войти в состав учредителей компании. Для коллектива это показательный пример и дополнительная мотивация.

КОНТРОЛЬ РАДИ КОНТРОЛЯ ДЕМОТИВИРУЕТ РАБОТНИКОВ, ДАЕТ ИМ ПОВОД ДУМАТЬ, ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ УВЕРЕН В ИХ КОМПЕТЕНЦИИ.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ

**ГАЛИНА ЛЫЖИНА,**

сертифицированный коуч, командный коуч, бизнес-тренер по развитию навыков продаж и управленческих навыков. Беру в наставничество, обучаю команды отделов продаж. ВК: Галина Лыжина (https://vk.com/lyzhina_trener)

Руководитель отдела продаж, пожалуй, самая сложная должность в любой компании. С одной стороны, на него все время смотрит руководство, возлагает надежды и требует выполнения планов. С другой стороны, на него надеются и уповают сотрудники. Бывают ситуации, в которых руководителю отдела продаж (в дальнейшем РОПу) по-человечески хочется и простить, и понять сотрудников, и не спрашивать даже выполнения планов, но... к сожалению, если ты — РОП, то придется больше действовать с точки зрения профессиональной, нежели человеческой.

В общей сложности я проработала РОПом более десяти лет, поэтому знаю о нюансах этой должности не понаслышке.

Я постоянно говорила сотрудникам, что я работаю неким «разделительным слоем» между ними и директором и мне нужно делать все, что в моих силах, чтобы все стороны были довольны. Но в опреде-

ленный момент я поняла, что теория «и волки сыты, и овцы целы» в данном случае не очень применима и мне придется выбирать сторону: либо я «на стороне собственника и его бизнеса», либо «на стороне сотрудников». Для меня выбор был очевидным, но не всегда простым.

Был один раз, когда я, условно говоря, встала на сторону сотрудников, и как результат, я уволилась, хотя руководство меня не увольняло и я могла бы продолжать работать, но я осознала, что это неправильно. К тому же сотрудники уже воспринимали меня как «свою» и вряд ли бы с радостью начали выполнять задачи, которые я перед ними ставлю. Случилось это потому, что внутренне я не была согласна с высокими планами продаж в несезон, и вместо того, чтобы пойти к руководству и обсудить этот вопрос, я предпочла поддерживать жалобы сотрудников. Я быстро поняла свою ошибку, но она мне стоила работы и времени и сил на поиски новой.

Но, как говорят коучи, «нет ошибок — есть опыт». А как говорит классик, «опыт, сын ошибок трудных».

С того момента я всегда выбираю сторону собственников бизнеса и вышестоящих управленцев. Ведь раз я пришла работать в компанию, да к тому же и на такой ответственный пост, то должна поддерживать идеи и мысли владельца бизнеса. Здесь у вас может возникнуть вопрос: «А как же быть, если ценности собственника никак не коррелируются с моими?»

Мой ответ прост — не работать у него. Конечно, не всегда сразу

вам могут стать понятны идеологические мотивы компании и ее основателя, а также людей, которые управляют бизнесом. Однако как только вы поймете все нюансы и почувствуете, что то, что транслирует компания, и то, что думаете вы, отличается, то уже можете принять решение о дальнейшей взаимодействии с компанией.

В моей практике были случаи, когда я уходила из компании, поняв, что мне в ней некомфортно.

Были случаи, когда в основном мне все нравилось, но существовали нюансы, которые были не очень приятны и понятны. В этом случае я практиковала подстройку под бизнес. Ведь, в конечном итоге, это я пришла работать в компанию, а не она ко мне.

Как говорит старинная русская поговорка, «В чужой монастырь со своим уставом не ходят».

А если перевести на современный язык бизнеса, то можно сказать так: «Хочешь идеальный бизнес со своими правилами — создай его».

К чему я это все говорила? К тому, что роль РОПа практически в любом бизнесе неопределима. Иногда он значит для компании едва ли не больше, чем собственник. От того, насколько грамотно РОП организует работу своего подразделения, зависит все, в том числе и сам собственник.

Именно поэтому очень важно, чтобы РОП был продолжателем идей основателя компании и умел грамотно воплотить их в жизнь.

Опять же, знаю по собственному опыту, что часто идей у вышестоящего руководства компании много и важно приложить все усилия к их достижению, а в случае, если цель не достигнута, нужно обосновать, по каким именно причинам так произошло.

Конечно же, РОП в одиночку не может справиться со всеми задачами. И в этот момент на помощь приходит команда его специалистов по продажам. Однако возникает во-

**ОЧЕНЬ ВАЖНО, ЧТОБЫ РОП БЫЛ ПРОДОЛЖАТЕЛЕМ
ИДЕЙ ОСНОВАТЕЛЯ КОМПАНИИ И УМЕЛ
ГРАМОТНО ВОПЛОТИТЬ ИХ В ЖИЗНЬ.**

прос, всегда ли команда готова с радостью начать выполнять задачи, причем делать это качественно, в срок, не саботируя задания, а в лучшем случае проявляя искренний интерес.

Здорово, если, читая эти строки, вы мысленно отвечаете: «Да! Моя команда всегда готова выполнять задачи и делать даже больше, чем нужно».

В этом случае я вас искренне поздравляю. Значит, у вас суперэффективная команда, а вы ее продуктивный руководитель и идейный вдохновитель.

Но, к сожалению, такими сотрудниками могут похвастаться далеко не все. У меня, например, 100% готового на всё состава команды не было никогда. Были команды, в которых у меня имелось много единомышленников, но в их число входил далеко не весь состав. Встречались мне и любители «вставлять палки в колеса» общему делу.

Помним, что собственнику чаще всего не до решения наших вопросов, в том числе и с персоналом, он ждет от нас результат. На мой взгляд, это верно, иначе зачем платить деньги РОПу, если вынужден решать все задачи лично.

РОП, в свою очередь, должен следить так, чтобы все сотрудники выполняли задачи и это приносило результат. Звучит красиво, но как это сделать на практике, да еще очень желательно никого при этом не обидеть?

На эту тему написано много книг российскими и зарубежными авторами. В нынешней реальности создано много телеграм-каналов, авторы которых днем и ночью учат РОПов грамотно управлять персоналом. Но что из всего многообразия информации работает и как применить инструменты управления на практике так, чтобы и задача была выполнена, и сотрудник не уволился?

Давайте разбираться вместе. Как обычно, я опираюсь сугубо на личный опыт и опыт своих коллег, действующих РОПов.

Самое главное, на мой взгляд, это четко обозначить свою позицию. Под обозначением своей позиции я понимаю буквально следу-

ПОСЛЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ВСТРЕЧ НЕОБХОДИМО ПРОВЕСТИ ГРУППОВУЮ ВСТРЕЧУ, НА КОТОРОЙ ЕЩЕ РАЗ ПОВТОРИТЬ И ЗАКРЕПИТЬ ВСЕ ТО, ЧТО ОБСУЖДАЛОСЬ НА ЛИЧНЫХ.

ющее: организовать встречу со всеми специалистами по продажам можно в групповом формате, можно в индивидуальном, и объяснить каждому важность следования единому курсу развития компании, а как следствие и принятие рабочих задач, которые будут помогать этот самый курс развивать и получать материальные результаты.

От чего зависит формат встречи? Конечно же, от ситуации, в которой сейчас находится РОП:

1. Если РОП пришел на работу в уже сложившийся коллектив матерых продавцов, которые его совсем не ждали, то в данном случае подходят индивидуальные встречи. Иначе, как вы уже догадались, РОП будет задавлен толпой верных и не очень аргументов продавцов.
2. Групповой формат лучше подходит, если вы уже давно РОП и все сотрудники вас знают и принимают, со многими выросли в компании и достигали разных вершин. Одним словом, если у вас лояльный коллектив и вы уже давно его возглавляете.

В таком случае встречи необходимо проводить, если в компании возникают какие-то новшества или изменения. Однако, как показывает практика, даже в таких ста-

бильных коллективах РОПам важно хотя бы раз в квартал проводить встречи со своими сотрудниками. Цель этих встреч: напомнить сотрудникам о задачах компании, получить от них обратную связь, и, что немаловажно особенно сегодня, узнать их настроение.

В случае появления в коллективе новых бойцов РОП проводит с ними индивидуальную встречу, на которой рассказывает о целях и задачах компании в целом и подразделения в частности, а также ближе знакомится с сотрудником.

3. Если вы выросли из числа специалистов по продажам, то в данном случае я рекомендую вам гибридный формат встречи, а именно, для начала важно пообщаться с каждым сотрудником по отдельности и, выражаясь языком маркетологов, «отстроиться» от общей массы, объяснив, что теперь ваши задачи, как и требования к вам со стороны собственника и вышестоящего руководства, изменились и, соответственно, вы рассчитываете на понимание этих моментов и своевременное выполнение рабочих задач. После индивидуальных встреч необходимо провести групповую встречу, на которой еще раз повторить и закрепить все то, что обсуждалось на личных.

ПРИ ЛЮБОМ ФОРМАТЕ ВСТРЕЧ Я НЕ РЕКОМЕНДУЮ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЗАПУГИВАНИЕ СОТРУДНИКА И ДАВЛЕНИЕ НА НЕГО.

При любом формате встреч я не рекомендую использовать запугивание сотрудника и давление на него. Встречи важно проводить в максимально дружеской обстановке. Ведь их цель — добиться потенциального согласия от сотрудника выполнять ваши поручения и задачи. На встречах вам важно открыто рассказать сотруднику о том, куда идет компания, какие цели перед собой ставит и, самое важное, какую роль во всем этом играет отдельно взятый сотрудник, именно тот, с которым вы сейчас общаетесь.

На последнем моменте я особо заострю ваше внимание. Основная причина, по которой люди в бизнесе не делают то, что от них требуют, заключается в том, что они не понимают, для чего это нужно делать. Они не чувствуют свою причастность к чему-то действительно важному. Им кажется, что их труд никому не нужен, раз руководитель даже не потрудился объяснить цель выполнения той или иной задачи.

На самом деле людям нужно чувствовать свою причастность к чему-то важному, а может быть, даже великому. Каждому хочется думать, что он имеет отношение, например, к строительству дорог, по которым каждый день ездят миллионы людей. При этом человек может не быть причастным к строительству дорог непосредственно, он может продавать технику, которая используется в дорожном строительстве, или геосинтетические материалы, с помощью которых строят дороги. Но тем не менее, он себя уже ощущает частью чего-то большого и нужного, а не просто специалистом по продажам в небольшой компании.

К сожалению, по моим наблюдениям, именно этот момент чаще всего остается вне зоны внимания не только РОПов, но и практически всех остальных руководителей, иногда даже собственников.

Не буду вам рассказывать о том, какая я белая и пушистая, потому что это будет неправдой. При постановке задач сотрудникам я сама часто упускаю этот момент из виду. Бывают случаи, когда я даже вспоминаю об этом, но не останавливаясь на объяснении важности задачи, а продолжаю в подробностях рассказывать, что нужно сделать и в какие сроки.

По каким причинам большая часть руководителей так работает, я рассуждать не буду, так как это не является целью статьи.

Отмечу лишь один факт: многие годы предприятия так функционировали, но актуальность грамотной «продажи» задачи руководителем сотруднику стала проявляться только сейчас.

На мой взгляд, причины тому следующие:

1. Кадровый голод уже давно превратил рынок труда из рынка работодателя в рынок соискателя. Соответственно, у последних стало больше выбора.
2. Поколению Z (напомню, что теоретики считают, что к этому поколению относятся люди, рожденные с 1997 по 2012 год) априори необходимо быть причастным к чему-то глобальному, важному, ценному для мира. Вероятно, это связано с тем, что они родились и росли в эпоху глобализма и постмодернизма.

К тому же, наблюдая за своими коллегами, и не только из отделов

продаж, я вижу такую тенденцию: люди в возрасте примерно от 30 до 50 лет все больше проявляют интерес и задают вопросы своим руководителям, когда последние просят что-то сделать.

Вероятно, нас всех так или иначе «укусили» более юные коллеги, а может быть, мы просто начинаем меняться, потому что время сильно изменилось.

Лично меня, как руководителя отдела развития персонала, за последний год сотрудники все чаще спрашивают, а для чего нужно выполнить задание и что я хочу увидеть в итоге.

Подведу итог вышесказанному: **ПЕРВЫЙ ШАГ** на пути к выполнению целей сотрудниками — это доверие сотрудника вам.

А оно может возникнуть только в одном случае когда вы искренне интересуетесь сотрудником. Здесь все то же самое, что и в продажах: только там мы с вами интересуемся клиентом, а в этом случае сотрудником.

Лично мне и моим коллегам РОПам в этом очень сильно помогает такой инструмент управления, как «Пятничный тет-а-тет».

Об этом инструменте я узнала на обучении у одного из ведущих бизнес-тренеров и командных коучей России Максима Фролова.

Суть этого инструмента заключается в том, что вы встречаетесь с сотрудником и беседуете с ним, да-да, именно беседуете, а не берете или даете обратную связь.

Чтобы ваша встреча прошла продуктивно, рекомендую придерживаться следующих рекомендаций:

1. Главное правило: 80% говорит сотрудник, вы слушаете, и только 20% времени говорите вы.
2. Даже если вам кажется, что вы уже задавали похожие вопросы, все равно задавайте, потому что часто при схожих по смыслу вопросах ответы могут быть очень разные.
3. Выключите хотя бы на время начальника и включите исследователя. Тон голоса не должен быть директивным.

КАДРОВЫЙ ГОЛОД УЖЕ ДАВНО
ПРЕВРАТИЛ РЫНОК ТРУДА ИЗ РЫНКА
РАБОТОДАТЕЛЯ В РЫНОК СОИСКАТЕЛЯ.

Вопросы могут быть абсолютно разными, главное, чтобы они охватывали все сферы жизни вашего сотрудника, а не только работу и взаимоотношения с коллегами.

Привожу примеры вопросов:

- Чего бы ты хотел достичь в нашей компании?
- Что даст тебе это достижение?
- Как твое достижение повлияет на другие сферы твоей жизни?
- Что тебе больше всего нравится в твоей работе?
- А от чего устаете, выполняя работу?
- В чем я как руководитель могу помочь тебе?
- Какие качества, по твоему мнению, мне как руководителю важно подтянуть?
- Что бы ты хотел изменить в компании?
- Как ты думаешь, какая самая главная задача твоего отдела?
- Как твоя семья относится к работе в нашей компании?
- Каким будет твой первый маленький шаг после нашей встречи?

Конечно, вопросов может быть гораздо больше, здесь я привела вам всего несколько примеров.

Продолжительность «Пятничного тет-а-тета» примерно 30–40 минут, хотя в моей практике некоторые беседы занимали больше часа, но это скорее исключение, чем правило.

Результатом таких бесед является доверие, возникшее между сотрудником и руководителем. Кроме того, руководитель начинает лучше понимать не только цели и желания сотрудника, но его способности к выполнению той или иной задачи.

Сотрудник, в свою очередь, видит, что он интересен руководителю, и начинает работать с удвоенной силой.

В данном случае вступает в действие хорошо описанный Робертом Чаллдини в книге «Психология влияния» принцип взаимного обмена. Руководитель мне внимание — я хорошо выполненную работу.

Я заметила, что после проведения РОПами нашей компании таких бесед сотрудники начинают эффектив-

нее работать, проявляют инициативу и не спорят при получении новых поручений.

На мой взгляд, в большинстве случаев задачи сотрудниками принимаются и выполняются только от того руководителя, которому они доверяют. Доверие — основа человеческих взаимоотношений, и в бизнесе в том числе. Хотя создается впечатление, что в современном мире об этом не все помнят. Но именно оно создает прочный фундамент для достижения результатов.

Все, о чем я говорила ранее, условно обобщив, можно отнести к так называемым soft skills, что в переводе на русский язык означает «мягкие навыки», к которым относится коммуникабельность, стрессоустойчивость, активность, гибкость.

Я целенаправленно решила заострить внимание на этих компетенциях руководителя, так как практически любой РОП знает теорию целеполагания. Многие управленцы ставят цели персоналу по всем канонам менеджмента, но сотрудники все равно ничего не делают, либо делают, но крайне неохотно и медленно.

Связано это бывает не только с доверием руководителю, но и с

мотивацией самого сотрудника. В данном случае под мотивацией я подразумеваю его желание и заинтересованность заниматься продажами. Я наблюдаю за сотрудниками отделов продаж, имеющих достаточно высокий уровень дохода, который им обеспечивают их клиенты, но при этом я вижу у этих сотрудников низкий уровень заинтересованности и клиентами, и продажами как процессом.

О причинах, по которым так происходит сегодня, я рассказывать не буду, так как это не является темой данного исследования.

Отмечу лишь следующее: интересные и важные задачи я бы таким специалистам по продажам не доверила.

Что же касается РОПов, то им необходимо кроме всего вышесказанного уметь правильно ставить задачи. Поделюсь с вами рабочим инструментом целеполагания. Называется он «постановка цели в формате конечного результата (ФКР)» (см. рис. 1).

Думаю, вы уже знаете этот алгоритм и с успехом его применяете.

Однако об одном «секретном» ингредиенте даже опытные управленцы часто забывают или не считают



Рис. 1. Формат конечного результата

его сильно значимым. Это обратная связь. Давать ее нужно сотруднику не только в случае, когда задача не выполнена или выполнена некачественно, но и в случае, если задача выполнена хорошо. Таким образом руководитель стимулирует сотрудника на дальнейшую качественную работу.

К тому же обратная связь — это еще и элемент контроля. Контроль, как промежуточный (как правило присутствует в больших и сложных задачах), так и конечный — также важный элемент грамотной постановки задач. Если нет контроля, то опять же сотрудник думает, что руководителю неинтересно то, что он делает, либо расслабляется, понимая, что результат не важен. Ни первое, ни второе не приводит к успеху.

Ну что же... А что вас приведет к успеху?

Я уверена, что новый взгляд на такую, казалось бы, банальную часть работы РОПа, как постановка задач персоналу.

Желаю вам успехов в управлении персоналом и высоких продаж. Будьте мотиваторами и вдохновителями сотрудников своих подразделений. Я в вас верю!



ПАВЕЛ ПИНЖЕНИН,

эксперт в современных образовательных технологиях, EdTech-предприниматель, основатель нескольких компаний, в том числе образовательной онлайн-платформы CERM.RU, издательского дома «Центр Развития Молодежи», стартапа «Геймтичер»

У собственников бизнеса часто бывают претензии к продажникам:

1. Работают вяло, лениво, без драйва.
2. Разговаривают с клиентами как роботы.
3. Не выполняют план по продажам.
4. Не выполняют план по звонкам.
5. Небрежно ведут CRM (или вообще не ведут, а собирают контакты в блокноте).

Обычно настоящая проблема лежит в одном из следующих направлений:

- РОП не занимается регулярным менеджментом (например, потому что сам продает), из-за этого команда чувствует себя брошенной, у сотрудников гаснет запал.
- В отделе продаж тяжелый психологический климат, из-за чего сотрудники испытывают сильное давление и стресс, быстро выгорают и у них опускаются руки.
- Сотрудники не заинтересованы много работать и много зарабатывать, потому что компания наняла не тех людей или неправильно выстроила систему мотивации.

Поэтому, чтобы сотрудники выполняли работу качественно и в срок, мало научиться правильно ставить им задачи. Нужно еще и позаботиться о психологическом климате в отделе, а также убедиться, что сотрудников действительно вдохновляет та премия, которую можно заработать, трудясь с максимальной отдачей.

Но все же допустим, что с климатом и мотивацией в отделе продаж все в порядке и докрутить осталось только правильную постановку задачи.

ЕСТЬ НЕСКОЛЬКО РАБОТАЮЩИХ СПОСОБОВ СТАВИТЬ ЗАДАЧИ ПРОДАЖНИКАМ

1. Утренняя планерка.

На старте рабочего дня весь отдел собирается вместе, РОП заряжает своих сотрудников бодрой речью о планах и целях, затем выдает каждому задание на день. Этот формат проходит для гиперэнергичных РОПов и нестабильных отделов продаж, в работе которых каждый день что-то меняется.

2. План на месяц (или на неделю).

На старте месяца (или недели) РОП приглашает подчиненного для беседы, обсуждает с ним, что сделано в прошлом периоде, выставляет план на следующий период. Вариант подходит для РОПов, которые не могут или не хотят осуществлять ежедневный менеджмент и при этом имеют дело с опытными ответственными подчиненными. Отдел продаж должен быть стабильным, а работа в нем похожа на День сурка.

3. Задачи в CRM.

Всякий раз, когда появляется новая задача, РОП заводит ее в CRM и назначает кому-то из сотрудников. Когда у сотрудника появляется время, он изучает задачу, встраивает ее в свою работу и выполняет. Способ для РОПов, сумевших автоматизировать все процессы и привить подчиненным культуру работы с CRM.

При этом все три способа можно совмещать, если есть целесообразность.

Объединяющая черта всех этих трех способов в том, что они не держат сотрудника посередине рабочего дня, не сбивают его с рабочего процесса. Даже в случае с постановкой через CRM сотрудник знакомится с новым заданием в удобное для себя время.

Будет большой ошибкой ловить сотрудника на бегу посередине рабочего дня и вручать ему новое поручение. Сотрудник уже спланировал свой день и свою работу. Он весь в делах. А здесь вы с неожиданной задачей. Сотрудник как минимум испытает раздражение. А раздражение — плохой помощник в том, чтобы сделать что-то качественно и в срок.

Когда выдаете задачу, убедитесь, что:

- Сотрудник понимает, почему важно выполнить задачу.

Например, продавцы часто не заполняют CRM, потому что считают, что это не так важно, как работа с клиентами. Времени на все не хватает, сотрудник расставляет приоритеты и выбирает сделать еще один звонок. А CRM так и остается незаполненной.

- Сотруднику ясно, почему задачу должен выполнить именно он.

В отделе продаж бывают важные, но неинтересные задачи. Например, в отделе сломалась телефония, и кто-то должен позвонить оператору, чтобы решить вопрос. Если РОП передает эту задачу сотруднику с посылком «больше никто этим заниматься не хочет, поэтому сделай ты», то продажник почувствует обиду. С его точки зрения, решение несправедливо. Ему не нравится быть крайним, на которого РОП сливает непривлекательную работу. В результате возникнет психологическое сопротивление, и специалист может сорвать срок или сделать задачу «на отвали».

- Вы обозначили дедлайн и сотрудник его понял и принял.

Частая ошибка РОПов состоит в том, что они выдали задачу, но забыли ясно обозначить срок выполнения. В этом случае сотрудник не будет спешить браться за новое поручение, поскольку у него всегда найдутся более срочные дела. Еще хуже, когда РОП говорит: «Это надо сделать вчера». С точки зрения РОПа, эта забавная фраза ясно дает понять, что у задачи высший уровень срочности. С точки зрения психологии сотрудника «Сделать это ВЧЕРА я уже никак не смогу. Задача в любом случае просрочена. Забью-ка на нее и сосредоточусь на других задачах, которые еще можно успеть сдать в срок».

- Результат выполнения задачи измерим.

Иногда РОПы дают поручения примерно так: «Нам нужен голосовой робот. Изучи разные решения и найди лучшее». РОП думает, что теперь сотрудник глубоко проникнет в тему, вернется через 2–3 дня и предложит лучшее решение для компании. Однако что такое «разные решения» и «лучшее» РОП не обозначил. Между тем формулировки эти абстрактны. Сотрудник, у которого есть и другая работа, вполне легально пойдет по пути наименьшего сопротивления. Скажет в телефон «Окей, Гугл! Какой го-

ОЧЕНЬ ЧАСТО РОПЫ ПОПАДАЮТ В НЕПРИЯТНУЮ СИТУАЦИЮ, КОГДА ПОРУЧАЮТ СОТРУДНИКУ ЗАДАЧУ ВНЕ ЕГО КОМПЕТЕНЦИИ.

ловый робот лучше?», прочитает верхнюю статью в выдаче и придет к РОПу с этим результатом. С точки зрения РОПа работа выполнена некачественно. С точки зрения сотрудника — все сделано в точном соответствии с поставленной задачей.

- Вы одинаково понимаете, как будет оцениваться этот результат.

РОП говорит: «Сегодня твоя задача — собрать в CRM базу телефонов, чтобы завтра мы могли по ней звонить. Сделай выгрузку телефонов организаций из 2ГИС». РОП ожидает, что к вечеру он увидит в CRM 100+ новых контактов, но видит только 17. РОП недоволен, с его точки зрения работа выполнена плохо. Но ведь он сам не объяснил сотруднику, какое количество контактов будет считаться хорошим результатом по этой задаче!

- Сотрудник понимает, как решать задачу.

Просто попросите сотрудника рассказать, как он будет это делать. Очень часто РОПы попадают в неприятную ситуацию, когда поручают сотруднику задачу вне его компетенции. «Напиши новый скрипт для продажи по такой-то акции», — поручает РОП, а сотрудник скрипты никогда не писал и не знает, как к этому подступиться. Сотрудник стесняется вы-

казать свою некомпетентность, поэтому задачу берет, но после сидит над ней и тупит, срывает срок или делает так, что потом придется переделывать.

- Сотрудник уверен, что справится с задачей.

Часто продажники опасаются отдельных задач, заранее считая, что у них не получится. Например, сотрудник всегда общался с закупщиками, а здесь РОП поручает ему продать директору. Сотрудник втайне боится разговаривать с директорами, поэтому сливает переговоры.

- Сотрудник понимает, какую награду получит, выполнив задачу.

Иногда сотрудник вроде бы все понимает, может и готов сделать, но есть одна заковыка — его основная работа с клиентами приносит ему всевозможные бонусы, а новая задача только время отнимает. В этом случае сотрудник отнесется к новой задаче без должного энтузиазма, что может привести к ее срыву. Умный РОП обязательно подсветит выгоду выполнения задачи или (если выгод нет — одни издержки) предложит за эту задачу отдельную премию.

Есть несколько принципов правильного контроля над выполнением задач:

- Система постоянного контроля. Такая обязательно должна

ЧАСТО ПРОДАЖНИКИ ОПАСАЮТСЯ ОТДЕЛЬНЫХ ЗАДАЧ, ЗАРАНЕЕ СЧИТАЯ, ЧТО У НИХ НЕ ПОЛУЧИТСЯ.

быть в хорошем отделе продаж. Система постоянного контроля настраивается на основную деятельность, которой занимаются ваши продавники, чтобы обеспечивать прибыль компании.

Например, если продавники работают на телефоне, лучший вариант контроля — когда звонки записывает телефония, а потом прослушивает специальный человек (контролер), оценивает их качество и собирает отчет для РОПа. Такая система исключит злоупотребления и позволит руководителям постоянно держать руку на пульсе качества работы отдела. Поскольку система одинаково затрагивает работу всех продавцов, это не вызывает ощущения несправедливости и не демотивирует отдел.

- Контроль для помощи, а не для наказания.

Когда РОП говорит сотруднику: «Тебе нужна какая-то помощь по задаче? Расскажи, как у тебя с ней дела, какие основные затыки. Я готов подключиться и помочь. Знаю, дело у тебя непростое» — это воспринимается гораздо лучше, чем когда РОП обращается так: «Дай мне отчет по задаче. Хочу убедиться, что у тебя все под контролем и мы не сорвем сроки».

В первом варианте РОП бережно предлагает помощь — это мотивирует и помогает ощутить чувство команды. **Во втором варианте** РОП заранее подозревает сотрудника в некачественной работе — это демотивирует.

- Новичков следует мягко сопровождать по задаче ежедневно (они будут только благодарны). Опытных сотрудников следует контролировать только на зара-

нее оговоренных с ними дедлайнах и «точках сверки».



ПОЛИНА КОМЛЕВА,

руководитель отдела продаж юридической компании «Туров и партнеры»

В статье я постараюсь показать адекватные отношения между руководителем и командой, которые формируют здоровую эмоциональную атмосферу. Обязанность руководителя — найти баланс! Быть деспотом или сумасбродом — плохо, как и проявлять излишнюю мягкость, идя на поводу у подчиненных. И не будем забывать, что человек — существо социальное, с тонкой душевной организацией. Без поиска компромиссов и неординарных подходов не обойтись. Все рекомендации даны на основе личного опыта и показали свою эффективность в долгосрочной перспективе.

«Команда» — самая точная ассоциация с отделом продаж. Речь пойдет о структуре бизнеса, которая может качественно существовать только как команда, где руководитель выступает в роли тренера, как в спорте. Почему не «семья» — хотя бы потому, что в семье иная иерархия и модель взаимодействия. Мы не выстраиваем вместе быт на полном доверии, мы стремимся к цели, работая над собой и своими навыками, выходим из зоны комфорта, выполняем боль-

ше нормы, равняемся на лучших, пополняем ряды перспективными игроками, контролируем друг друга, «играя» по одним правилам, и т. д.

Итак, к чему была данная ассоциация. Назову это «климатическими ошибками» — невозможность качественно ставить задачи из-за нарушения климата в отделе.

Первая ошибка, которую может допустить руководитель, — принять решение, что он будет мягким, чтобы его любили, встать в роль «родителя» и сделать эту модель работы привычной, обыденной. Результат: все садятся на шею, менеджеры часто возражают, сопротивляются, расслабляются и перестают выполнять какие-либо поручения, начинают опаздывать, нарушать правила компании — все равно никто не накажет. Им комфортно, потому что с них ничего не требуют, можно просто сказать «Я не успеваю, сделал только половину, доделай сам» — и руководитель доделает... Границы субординации стираются вовсе, и даже самые продуктивные продавцы «сдуваются» из-за отсутствия жесткости и требовательности со стороны начальства. Задачи становятся похожи на просьбы, сам руководитель все больше времени тратит на доделывания, его мысли направлены на комфорт сотрудников, а не на их результаты и личностный рост — «они устают, пусть делают столько, сколько успевают». Это напрямую относится к постановке задачи — излишне мягкий руководитель не добьется должного выполнения поручения, а в перспективе это разрушит отдел.

Вторая ошибка — перегибать палку. Большой объем задач, сжатые сроки, жесточайший контроль за каждым движением и варварская система наказаний и штрафов поможет добиться дисциплины и безукоризненного подчинения, но! Во-первых, это повлечет текучку. Во-вторых, для отдела продаж — модель управления пагубная, хорошие менеджеры не задержатся у вас. В-третьих, объем производства снизится в любом случае из-за негативного эмоционального фона. Нуж-

БЫТЬ ДЕСПОТОМ ИЛИ СУМАСБРОДОМ — ПЛОХО,
КАК И ПРОЯВЛЯТЬ ИЗЛИШНЮЮ МЯГКОСТЬ,
ИДЯ НА ПОВОДУ У ПОДЧИНЕННЫХ.

ны ли вам запуганные продавцы, которые трясутся при виде руководителя, обессиленные выползают из офиса, выгорают, разочаровываются в профессии и увольняются через два-три месяца? Уверена, что нет.

Я не просто так описала утрированно жесткого и мягкого руководителя, человек может измениться под воздействием различных факторов. Вы и сами не заметите, как орете на менеджера, который вчера принес рекордную выручку, от выгорания не застрахован ни один руководитель. Что касается мягкости, всё идентично, где-то пережали, не сдержали эмоции и стараетесь «загладить вину», предоставляя сотрудникам чуть больше свободы, а потом уже не способны все вернуть обратно. Бывают разные ситуации, никто не рождается в должности босса, но каждый может приобрести необходимые навыки.

Эти два масштабных упущения исправляются, начиная в первую очередь с руководителя, должна быть обязательная долгая работа над мышлением, поведением, над восприятием ситуации. На работе, чтобы зарабатывать деньги, каждый должен выполнять свои роли добросовестно, в рамках своей зоны ответственности, при этом руководствуясь здравым смыслом, проявляя уважение и солидарность. Процесс трудоемкий, однако бессмысленно применять методы по постановке задач, когда нет сплоченного коллектива, команды.

Давайте перейдем к точечным моментам.

Выполнение задачи зависит от готовности менеджером взять на себя ответственность за результат. Добиться этой готовности можно одним способом — дать возможность самим принимать решения, предлагать варианты, высказывать точку зрения. Поощряйте инициативу менеджера обязательно! На обсуждение руководитель выносит вопрос, и именно менеджеры должны предложить варианты решения. Добейтесь этого путем мозгового штурма, дайте время на поиск решения. Вы создаете ситуацию, когда необходимо приложить

НЕ ЖАЛЕЙТЕ ВРЕМЕНИ НА РАЗБОР ПОЛЕТОВ,
ДОБЕЙТЕСЬ, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ
ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ СИТУАЦИЮ.

усилия и подумать не только о себе, но и о своих коллегах.

Что мы получаем через такую технику — сотрудник в полной мере ощущает на себе ответственность за судьбу отдела, вовлеченность в общее дело, веру в себя и свои идеи, развивает лидерские качества.

Возьмем в пример ситуации, когда нам необходимо увеличить производительность. Задайте в первую очередь вопрос всей команде: в чем причина снижения результативности. Пусть каждый выскажется и приведет пример, где он недоработал, где выложился по полной, но не получил результат. Не жалейте времени на разбор полетов, добейтесь, чтобы каждый проанализировал ситуацию. Один менеджер сказал, что на этой неделе сделал мало звонков, объяснил причину «где-то опоздал, где-то долго копался в CRM, долго вел переписку и т.д.» — руководитель дает задачу восстановить объем звонков, не снижая показатели по остальным метрикам. Человек сам сказал, что его провал был именно здесь — значит берет ответственность за эти слова — исправляет также самостоятельно. Здесь не руководитель плохой и заставляет работать, он без криков дает поручение исправить ту ошибку, которую менеджер сам в себе выявил. Таким образом мы учим сотрудников опять же брать ответственность за свою результативность.

Следующая ситуация. Руководитель раздает задачи, спрашивает «Поняли?», менеджеры кивают, и кивок принимается как согласие. Если в процессе возникают «отмазки»: не успел, не смог, забыл сделать, не расслышал... Значит, мы прекращаем подобное распределение, ме-

неджеры просто не воспринимают то, что им поручается, и могут сказать «ну, слишком объем большой, я не успел» — ответственность за невыполнение на руководителе, да и сотрудник прав в таком случае. Решение простое, дали задачу — попросили менеджера проговорить, что он должен выполнить и в какой срок, спрашиваем «Задача ясна? Выполнишь?» — ответ будет «Да». Все! Сотрудник взял на себя ответственность, подтвердил, что выполнил. В случае, если он снова не сделал, у вас будет вполне логичный вопрос «Ты мне сказал, что сделаешь, почему нарушил свое слово?» Менеджер будет вынужден согласиться, что с его стороны было упущением, а значит последует исправление или санкции.

ЕКАТЕРИНА ШУМСКАЯ,

*руководитель отдела продаж,
компания «Меркурий»*

Как руководителю отдела продаж ставить задачи подчиненным? Какие ошибки при этом допускают руководители и как их избежать? Как и на каких этапах контролировать выполнение задач? Какой контроль мотивирует, а какой приводит к демотивации персонала? Отвечая на эти вопросы, начнем с того, что руководитель отдела продаж всегда должен помнить о том, что выполнение задачи напрямую зависит от формата и качества ее постановки.

Руководитель отдела продаж играет ключевую роль в достижении коммерческих целей компании. Он имеет существенное влияние на успех или неудачу бизнеса компании. Основными ошибками, которые допускают

руководители при постановке задач, являются непонимание общих целей компании, отсутствие выяснения потребностей подчиненных и недостаточная готовность к новым задачам. Эти ошибки приводят к низкой мотивации персонала и неэффективному исполнению задач.

Как руководитель отдела продаж, вы должны иметь четкое представление о целях и стратегии вашей компании, чтобы вы могли сформулировать задачи для своих подчиненных. При постановке задачи необходимо учитывать специфику работы каждого сотрудника, его компетенции и возможности. Задачи должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и актуальными. Кроме того, важно обеспечить понимание цели, которую нужно достичь, и почему это важно для компании. Одна из основных ошибок, которую допускают руководители отделов продаж, — это постановка неосуществимых задач. Это может привести к демотивации сотрудников и, соответственно, к ухудшению результатов. Чтобы избежать этой ошибки, необходимо проводить анализ возможностей и компетенций сотрудников и ставить задачи, которые они могут успешно выполнить.

Еще одна распространенная ошибка — это ставить задачи без объяснения, почему они важны для компании. Это может привести к недостаточной мотивации сотрудников. Чтобы избежать этого, необходимо обеспечить понимание цели, которой нужно достичь, и почему это важно. Мы регулярно проводим собрания в отделе продаж, на которых подробно рассказываем о целях и задачах компании. Разъясняем про-

давцам, какие в итоге они должны будут выполнить задачи, чтобы достичь общих целей компании. Если сотрудников отдела продаж не информировать о планах компании, ее целях, проблемах и путях их решения, то это лишает их мотивации и мешает формированию эффективной команды продавцов.

Контроль выполнения задач должен быть проведен на всех этапах: от постановки задач до ее выполнения. Важно, чтобы руководитель отдела продаж установил четкие критерии оценки выполнения задачи и регулярно проверял ее выполнение. Необходимо также обеспечить обратную связь и поддержку сотрудников в процессе выполнения задачи. Если задача не выполнена вовремя или выполнена некачественно, то нужно выяснить, почему и что нужно сделать, чтобы предотвратить подобное в будущем. Если руководитель пропустит этот этап, то сделает ошибку, которая может привести к падению продаж и проблемам в отделе продаж.

Промежуточный контроль должен проводиться на каждой стадии выполнения задачи, чтобы убедиться, что сотрудники работают оперативно и лучшим образом используют свои знания и навыки. Периодический контроль поможет избежать накопления ошибок и обеспечит своевременную корректировку процесса работы. Итоговый контроль — это наиболее важный аспект в постановке задач отдела сбыта. Этот контроль должен проводиться после выполнения каждой задачи. Это поможет выявить ошибки и принять меры к их устранению на будущее. Необходимо строго контролировать процесс выполнения задач с помощью про-

межуточного и итогового контроля и использовать оцифрованные критерии для более объективной оценки выполнения задачи. Это позволит сократить количество ошибок и увеличить эффективность работы отдела сбыта. Инструменты контроля не только помогают убедиться в правильном выполнении работ, но также дают возможность для исправления ошибок и уточнения целей.

Чтобы избежать ошибок при постановке задач, руководитель должен систематически общаться с подчиненными, чтобы понимать их потребности и мотивацию. Также руководитель должен понимать общие цели компании и своей команды, чтобы ставить задачи, соответствующие общим целям. Он должен быть готовым к новым задачам с учетом складывающейся ситуации на рынке. И продавцы тоже должны быть готовы к новым задачам, возможно, к применению новых подходов к работе с клиентами. Иногда вроде бы и задача грамотно поставлена, и мотивация продумана, а задачи либо остаются нерешенными, либо их выполнение идет долго и с большими нарушениями дедлайнов. А получается так часто по причине отсутствия готовности персонала к новым задачам. Почву для любых нововведений надо всегда готовить заранее, иначе потом придется работать с сопротивлением персонала. А человек так устроен, что всегда новое сначала принимает негативно, с отрицанием и сопротивлением. Например, мы в отделе продаж всегда стараемся привлекать продавцов к разработке новых проектов, стандартов, планов и т. д. Это и становится той самой необходимой психологической подготовкой, которая помогает нам избегать в дальнейшем сопротивления персонала отдела продаж. А это в свою очередь помогает сотрудникам эффективно справляться с новыми задачами.

Продавцы не должны приходить в замешательство из-за непонятных целей и задач. Если задача не определена четко, то продавцы не могут выполнить ее так, как ожидает от них

ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЯ НЕ ТОЛЬКО ПОМОГАЮТ
УБЕДИТЬСЯ В ПРАВИЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ
РАБОТ, НО ТАКЖЕ ДАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ
ДЛЯ ИСПРАВЛЕНИЯ ОШИБОК
И УТОЧНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ.

руководитель. Поэтому руководитель отдела продаж еще при озвучивании задач перед сотрудниками должен убедиться в том, что они правильно его поняли и понимают, как они будут их решать. Кроме того, в процессе выполнения задачи часто у продавцов возникают новые вопросы или трудноразрешимые проблемы. А значит, у них должна быть возможность оперативно получать ответы на свои вопросы или иметь доступ к тем или иным ресурсам, которые могут понадобиться при выполнении задачи.

Ошибки сотрудников и руководителей в постановке задач могут оказать существенное влияние на достижение результатов в отделе сбыта. Ошибки могут произойти из-за неполной или некорректной формулировки задач, недостаточного контроля за выполнением задач, а также отсутствия обратной связи по результатам работы.

Грамотная постановка задачи является ключевым фактором для успешной работы отдела сбыта. Прежде всего, необходимо понимать, какую цель организация ставит перед отделом сбыта и с помощью каких методов и инструментов эта цель может быть достигнута.

ОЛЬГА КУЗНЕЦОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Триумф»*

Постановка задач сотрудникам — это важнейший навык руководителя отдела продаж. Качество и срок выполнения задачи напрямую зависят от того, как она была преподнесена сотрудникам. За все, что происходит в отделе продаж, в том числе и за выполнение всех задач, несет ответственность сам руководитель. Он должен уметь не просто грамотно ставить задачи подчиненным, но и объективно их оценивать. У каждого сотрудника свой потенциал — и он сможет выполнять задачи определенной сложности. Руководитель отдела продаж должен уметь правильно оценивать потенциал сотрудников

ЕСЛИ ЗАДАЧА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА ЧЕТКО,
ТО ПРОДАВЦЫ НЕ МОГУТ ВЫПОЛНИТЬ ЕЕ ТАК,
КАК ОЖИДАЕТ ОТ НИХ РУКОВОДИТЕЛЬ.

и ставить перед ними соответствующие задачи.

Кроме того, руководители, как никто, должны уметь анализировать свои решения и действия, уметь посмотреть на себя со стороны, чтобы понять, все ли они делают правильно. Руководитель должен уметь признавать свои ошибки. И для сотрудников это станет отличным примером. Но здесь нужно понимать, что если продавец признает, что допустил какую-то ошибку, руководитель не должен применять штрафы и другие наказания. Руководитель в этом случае должен оказать помощь сотруднику — надо выяснить, почему была допущена ошибка, исправить ее и сделать все, чтобы не повторять вновь. Это отличный рычаг управления качеством работы персонала в отделе продаж. В этом случае вам не придется тратить много времени на выявление ошибок ваших подчиненных, они сами будут заинтересованы сообщить вам о них, чтобы найти вместе с вами оптимальное решение создавшейся проблемы. И это значительно облегчает работу как руководителя отдела, так и самих сотрудников и повышает эффективность выполняемых продавцами задач.

Если в отделе не все идет так гладко, как хотелось бы, то поиск виноватых надо начинать с себя. Есть огромная вероятность того, что ру-

ководитель при постановке задач сотрудникам допускает ошибки. Об одной из них мы уже сказали — это правильная оценка возможностей сотрудника, и поручение ему слишком простых или слишком сложных задач. Также грубой ошибкой при постановке задач сотрудникам является их неверная формулировка. Когда продавец не понимает четких «контуров» задачи, выраженных в цифрах, он и действовать будет не так, как от него ждет руководитель, а как получится. И руководитель не сможет спросить с него конкретного результата, так как это не было озвучено при постановке задачи. Поэтому руководитель отдела продаж должен взять себе за правило: чем более четкая формулировка будет у задачи, тем больше шансов на ее успешное выполнение.

Кроме того, когда руководитель ждет, что сотрудник справится с порученной ему задачей, то может забыть или посчитать маловажными меры контроля. И это часто становится причиной срыва сроков выполнения задач. Для того чтобы мероприятия по контролю сотрудников отдела продаж были эффективными, необходимо поддерживать обратную связь с подчиненными. Подчиненный должен правильно понимать указания руководителя, а руководство обязано знать, с какими проблемами

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ДОЛЖЕН
УМЕТЬ ПРАВИЛЬНО ОЦЕНИВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ
СОТРУДНИКОВ И СТАВИТЬ ПЕРЕД НИМИ
СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ЗАДАЧИ.

и трудностями сталкиваются его подчиненные. В этом случае и контролировать будет проще, и руководитель будет видеть реальную картину происходящего в отделе продаж.

Ошибочно привязывать контроль результативности к конечному сроку. Чем больше расстояние от начала работы до ее окончания, тем важнее промежуточные результаты и соответствующий контроль. Комбинация обоих видов контроля, как промежуточного, так и итогового, поможет избежать многих ошибок. Если руководитель будет контролировать работу своих сотрудников только по истечении отчетного периода, то последствия такого контроля будут плачевны. Если, к примеру, сотрудник не успел выполнить задачу к сроку или же сделал что-то не так, как надо было, то исправить это уже будет невозможно. А ведь контроль нужен для того, чтобы руководитель помогал сотрудникам избегать ошибок, исправлять их и направлял их в правильное русло для дальнейшего решения поставленных перед ними задач. Именно для этого и нужен промежуточный контроль. Контроль должен мотивировать персонал продаж на преодоление трудностей, саморазвитие и повышение результативности. Контроль осуществляется на всех сложных этапах работы для того, чтобы помочь ему успешно справиться с поставленной задачей.

Некоторые руководители отделов продаж при осуществлении контроля ищут до тех пор, пока не найдут каких-либо упущений, исходя из того, что исполнитель всегда что-то делает не так. Такой руководитель в итоге демотивирует сотрудников, лишая их радости от выполненной работы и достигнутых целей, так

как их в любом случае ждет критика и, возможно, наказание. Бесполезно иметь обширную и точную информацию о различных отклонениях от намеченных целей, если эта информация не используется для осуществления необходимых корректирующих действий. Чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда отдел продаж действительно выполняет все задачи и готов к новым целям и рубежам.

Бывает и так, что ситуация в отделе продаж складывается не лучшим образом, продавцы не справляются с поставленными задачами, и все попытки руководителя понять, в чем причины низкой эффективности работы подразделения, ни к чему не приводят. В этом случае лучшим вариантом будет обращение к внешнему консультанту, который сможет увидеть ваш отдел продаж свежим взглядом, объективно выяснить реальные причины создавшегося положения дел. Но прежде чем доверить оценку работы отдела продаж внешнему консультанту, поинтересуйтесь его послужным списком, чтобы понять, соответствует ли поставленная перед ним задача его квалификации.

ОЛЕГ ТРОФИМОВ,

*начальник отдела продаж
компании «Виртуоз»*

Одни руководители стараются держать сотрудников на такой дистанции, что эффективное управление становится просто невозможным. А есть и другая крайность, когда руководитель начинает дружить с подчиненны-

ми, старается быть доступным для них в режиме 24/7. И в итоге сотрудники, как правило, начинают пользоваться этой «дружбой»: выполнение задач откладывают на потом, отпрашиваются пораньше, просят предоставить особые условия для своих клиентов, считают, что они могут опаздывать, не сдавать вовремя отчеты и т.д. А то, что руководитель становится круглосуточно доступным для своих подчиненных, приводит тоже не к лучшим последствиям: сотрудники просто не оставляют ему времени на работу по развитию всего отдела продаж, по решению глобальных проблем, по разработке тактики и стратегии продаж. Руководитель тратит все свое рабочее время на решение проблем своих подчиненных. В итоге сотрудники расхолаживаются и работают впустую, рассчитывая, что часть их задач руководитель выполнит сам.

Другими словами, если руководитель отдела продаж слишком увлекается «дружбой» с подчиненными, то как бы он ни ставил задачи, сотрудники вряд ли будут выполнять их эффективно. Поэтому важно, чтобы отношения руководитель-подчиненный были выстроены грамотно. Это необходимое условие эффективной работы всего отдела продаж.

Что еще важно для того, чтобы задачи в отделе продаж выполнялись успешно? Не буду делать акцент на грамотном формулировании задач — они должны быть измеримыми, актуальными, достижимыми. Когда задача озвучена в правильном формате и верном контексте, далее приобретает особую важность контроль ее выполнения. И вот здесь многие руководители спотыкаются — каждый по своим причинам. Например, я раньше был уверен, что моих сотрудников не надо контролировать — у их высокая мотивация и ответственность, а значит, и все задачи они выполняют. Но я ошибался — на практике все оказалось не так просто.

У сотрудников должна присутствовать определенная степень самостоятельности, но не нужно давать им излишней свободы.

НУЖНО ДЕЛАТЬ АКЦЕНТ НЕ НА ТОТАЛЬНОМ
КОНТРОЛЕ СОТРУДНИКОВ, А НА ВОВЛЕЧЕНИИ
ИХ В ДОСТИЖЕНИЕ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ.

Тем более если контроль в отделе продаж построен больше на доверии и правильной постановке задач, а не на постоянных проверках. Но здесь не стоит ко всем сотрудникам подходить с одинаковыми мерками и правилами, ведь один продавец — ответственный, любящий свободу действий, а другой привык, что кто-то берет за него ответственность, а он лишь выполняет указания. Так вот и получается, что если таких сотрудников контролировать одинаково строго или, напротив, редко и мягко, то результаты с каждым из сотрудников будут разные. Один будет работать результативно, успешно, а у другого показатели будут снижаться. Дело в том, что контролируемые меры должны быть разными для сотрудников, учитывать их индивидуальные качества.

Нельзя сотруднику с низкой степенью ответственности давать излишнюю свободу, так как он будет дезориентирован — его нужно направлять, ставить перед ним четкие задачи, и контролировать на разных этапах выполнения задачи. А есть и другие продавцы, которые не приемлют постоянного контроля, им гораздо комфортнее работается, когда им дают практически полную свободу и спрашивают с них результат лишь по окончании отчетного периода. И если руководитель все равно будет их постоянно контролировать даже из самых благих побуждений, результативность их будет падать и рано или поздно они разочаруются в работе в этой компании. Они будут считать, что им не доверяют, что их считают слабыми специалистами и т. п., а такое отношение их демотивирует.

НЕЗНАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ПСИХОЛОГИИ ПОДЧИНЕННЫХ – ЭТО ТОЖЕ ОШИБКА, МЕШАЮЩАЯ ЕМУ ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ ПЕРСОНАЛОМ.

Все сотрудники разные, у каждого свои мотиваторы, свои потребности и цели. Нужно понимать, что деньги не для всех сотрудников являются ведущим мотивом, для многих более важно самоутверждение и признание со стороны руководства и коллег. Попытка применить систему внешнего контроля и связанного с ней порядка премирования и продвижения по карьерной лестнице по отношению к самым лучшим из ваших подчиненных, которые считают продажи своим призванием, не принесет положительных результатов и даже может их демотивировать. Для таких работников, пожалуй, наиболее приемлем метод внутреннего стимулирования. Те же продавцы, у кого деньги являются ведущим мотивом, вряд ли с энтузиазмом воспримут внедрение внутреннего стимулирования, не желая принимать на себя дополнительную ответственность.

Нужно делать акцент не на тотальном контроле сотрудников, а на вовлечении их в достижение общих целей компании. Если этого удастся достичь, то контроль будет уже не таким важным элементом управления сотрудниками, так как они сами будут заинтересованы в скорейшем и эффективном решении поставленных задач. Но в любом случае полностью отказываться от контроля все же

не стоит, иначе руководитель может упустить возникновение каких-то серьезных проблем, которые могут иметь необратимые последствия.

Незнание руководителем отдела продаж психологии подчиненных — это тоже ошибка, мешающая ему эффективно управлять персоналом. Сотрудники не всегда открыты с вами, но за их скрытностью стоят разные мотивы. Кто-то просто преднамеренно прикрывает ложью свои неверные действия, кто-то боится высказать свое истинное мнение и т. д. А задача руководителя состоит в том, чтобы научиться понимать скрытые мотивы поведения сотрудников. И вот в этом деле как раз и нужны знания психологии.

Если сотрудники не видят лидера в своем руководителе, они чаще всего будут игнорировать его распоряжения, он для них не будет авторитетом. Без лидерских качеств руководитель никогда не добьется каких-то значимых результатов. А настоящие лидеры не просто озвучивают задачи сотрудникам, а преподносят их в мотивирующем на победу формате. И сотрудники в итоге выполняют задачи, чтобы идти в ногу со своим лидером, чтобы компания достигала своих целей, а значит, сами продавцы работали в престижной компании с постоянно растущими перспективами.

СОТРУДНИКИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ БОЙКОТИРУЮТ CRM: ЧТО ДЕЛАТЬ?



Сергей Русанов,

основатель и руководитель компании Clover-Digital, занимающейся автоматизацией бизнеса: внедрением CRM-систем Битрикс24, разработкой сайтов; <http://clover-digital.ru/>

«Может, вы еще и разговоры мои прослушивать начнете?» — сказал однажды менеджер по продажам одного из наших клиентов, не подозревая о том, что это является одним из пунктов плана внедрения CRM в компанию. Работать там ему оставалось буквально 1,5 месяца.

ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ БОЙКОТИРУЮТ РАБОТУ В CRM?

Недовольство переменами и реформами в компании можно считать классикой реакции линейного персонала. Грубыми мазками разделить причины такой реакции можно на две группы:

- Эмоциональные (личные).
- Технические.

С техническими причинами определиться и разобраться гораздо проще, эмоциональные коварнее и гораздо опаснее для бизнеса. Начнем с простого.

Технические особенности. Неправильно подобранная или настроенная CRM может стать камнем преткновения на пути в безоблачное автоматизированное будущее отдела продаж. Даже самый большой энтузиаст в команде — любитель перемен и, возможно, инициатор запуска автоматизации может потерять позитивный настрой, забить на ведение работы в CRM, а вслед за ним таким же образом поступят менее заинтересованные сотрудники.

В ноябре 2022 года к нам обратился РОП завода по производству консервов. Силами штатного специалиста они запустили работу отдела продаж в CRM. Но как-то дружба

с ней не складывалась, менеджеры жаловались, что работать стало сложнее и дольше. Руководство предположило, что менеджеры просто не умеют работать с программой, было принято решение нанять специалистов для проведения обучения, выбор пал на нас. Перед обучением мы провели опрос среди сотрудников с целью выявления проблемных моментов, чтоб уделить им максимум времени. В беседе с ребятами мы узнали, что CRM-система добавляет им работы, раньше они просто звонили и вели какие-то записи в экселе. Теперь же приходится звонить, потом создавать в программе сделку, писать в нее все данные, а по-

сколько они не знают, что дальше с ней делать, то заметки все так же продолжают делать в табличках. Мы несколько удивились...

- То есть вы звоните со своих телефонов?
- С мобильных, но рабочих.
- Сделки при этом не создаются автоматом, правильно?
- Нет, конечно, а должны?
- Должны. А стадии в воронке вы как используете?
- Ну двигаем.
- Всегда руками?
- Всегда.
- А зачем?
- Не знаю.

Стало понятно, что отсутствие знаний у менеджеров — далеко не главная проблема. Мы поделились своими соображениями с руководством компании и предложили сделать бесплатный аудит настроек системы. Все оказалось именно так, как и предполагалось, никаких настроек произведено не было. Сисадмин в силу своих знаний и понимания функционала программы просто пригласил на рабочий портал сотрудников отдела продаж и дал им полную свободу действия.

Совместно с РОП мы разработали карту процессов в отделе и на ее основании настроили CRM-систему. Конечно же, не забыли об обучении ребят. Спустя месяц работы в настроенном продукте мы собрали повторную обратную связь от ребят. По их словам работать стало гораздо проще, скорость увеличилась, рутинные ненужные процессы ушли, освободилось время для дополнительных звонков, как следствие у тех, кто реально хотел продавать и зарабатывать, существенно увеличился доход.

Из этого кейса можно выделить еще одну проблему, которая скорее относится к техническим, — отсутствие обучения сотрудников. Если вы решите самостоятельно заняться внедрением CRM-системы в работу компании, то не забудьте продумать формат обучения сотрудников.

Третья распространенная проблема технического характера — неверно подобранная система. Сегод-

**НЕПРАВИЛЬНО ПОДОБРАННАЯ ИЛИ НАСТРОЕННАЯ
CRM МОЖЕТ СТАТЬ КАМНЕМ ПРЕТКНОВЕНИЯ
НА ПУТИ В БЕЗОБЛАЧНОЕ АВТОМАТИЗИРОВАННОЕ
БУДУЩЕЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.**

ня нет недостатка в ассортименте ПО для организации работы продавцов, при этом нюансов в их выборе множество. Какие-то программы имеют более широкий функционал, какие-то — узкую направленность, например, заточены исключительно под продажу всевозможных обучающих курсов. Ошибка выбора может быть неочевидной. До какой-то поры порождать небольшие недовольства в рядах работников, но в определенный момент может и полыхнуть восстание. Наши будущие клиенты установили себе на сайт по продаже химии и оборудования для клинингов виджет консультанта. В пакетном предложении шла CRM-система этого же разработчика. Вначале все было хорошо, но с ростом запросов от клиентов росли желания по автоматизации работы, например, появился запрос на то, чтобы действия в CRM были связаны с 1С, чтоб статистика была более информативна и т. д. Но в целом работа держалась. Все изменилось, когда на работу взяли нового сотрудника, который до этого работал с более профессиональной системой. Когда он рассказал, как строится работа у его предыдущего работодателя, то менеджеры пришли к руководству с жестким требованием перевода их на тот же софт. Так мы и познакомились. После правильной настройки «правиль-

ной» программы в коллектив вернулась гармония и продуктивность.

Эмоциональные или личные причины бойкота работы в CRM. Подавляющее большинство кейсов, в которых приходится подавлять бойкот работы в CRM, связаны с непониманием преимуществ этого инструмента или с боязнью быть разоблаченным. Для того чтобы не допустить бойкота среди сотрудников, максимально подробно донесите до них все преимущества от внедрения этого инструмента в работу. Самостоятельно или совместно с интегратором, которому доверили внедрение, проведите последовательно презентацию возможностей автоматизации и обучение работе. На презентации не стоит уделять внимание функционалу, который повышает прозрачность работы менеджера, например, возможность руководителя прослушивать записи звонков или получать уведомления о просроченных делах по конкретному клиенту. Больше внимания уделите освобождению от операционки, скорости создания шаблонных КП, легкости поиска информации по клиенту, оперативности приема оплаты, автоматической отправке шаблонных писем и т. д.

Менеджеры должны понять, что работа их становится легче. Для закрепления этого ощущения пусть специалист наглядно продемонстрирует самый «вкусный» функционал.

**СЕГОДНЯ НЕТ НЕДОСТАТКА В АССОРТИМЕНТЕ
ПО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПРОДАЖНИКОВ,
ПРИ ЭТОМ НЮАНСОВ В ИХ ВЫБОРЕ МНОЖЕСТВО.**

СИТУАЦИИ В КОЛЛЕКТИВЕ МОГУТ БЫТЬ САМЫМИ РАЗНЫМИ, НО В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМУ, ВЫЯСНИТЕ ПРИЧИНУ ЕЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ.

После того как стадия «принятия» будет пройдена, можно отправлять коллектив на обучение. Чтобы снизить стресс от освоения нового продукта, предоставьте возможность менеджерам обращаться к записи обучения. Загрузите запись в базу знаний той же CRM. Это даст возможность сотруднику в любой момент закрыть пробелы в знаниях.

Самый опасный диверсант в коллективе менеджеров по продажам — тот, кто боится быть разоблаченным. Отдел продаж — очень благодатное поле для выпаса «паршивых овец». Тех, кто умудряется хитрить, не выполнять обязанности по продажам, но при этом путем всевозможных манипуляций оставаться в коллективе на плаву. Внедрение CRM-системы — это как раз один из лучших способов такую овцу вычислить и

ликвидировать. Для этого в хорошем ПО имеется масса инструментов, от банального прослушивания записей звонков до сводной аналитики в разрезе отдельного сотрудника. Именно поэтому псевдопродавец, находящийся в зоне риска, всеми доступными способами будет ставить палки в колеса надвигающегося прогресса. Стоит ли уделять внимание его диверсиям? Скорее нет, чем да. Вот попытаться изолировать вредителя от мнения коллектива не будет лишним.

Один из вариантов, который мы с заказчиками используем в таких ситуациях, — «призовой KPI». Механика проста. Объявите конкурс с материальным призом в честь перехода на работу в CRM. Самый результативный работник по версии аналитики из системы получит этот

приз и всеобщее уважение. Замотивированные менеджеры с готовностью включатся в процесс. Тот, кто все время «отлынивал» от работы и продолжал получать зарплату за выполнение общего плана, не станет внезапно лучшим продавцом отдела, а вот у вас появится весомый аргумент для его увольнения. Хотя бывали случаи, когда перспектива лишиться хорошо оплачиваемого рабочего места творила чудеса.

Ситуации в коллективе могут быть самыми разными, но в любом случае, прежде чем решать проблему, выясните причину ее возникновения. Поговорите с каждым сотрудником отдельно, задайте вопросы о том, почему именно он не хочет работать в CRM, что его пугает, чего он ждет или хотел бы получить от внедрения такого инструмента и т. д. Применив такую стратегию, вы получите более объективное представление о том, что является основной причиной недовольства. Это в свою очередь поможет вам принять решение о том, какие шаги необходимо предпринять по устранению ситуации: нанять педагога, выбрать другую систему или просто уволить саботажника.

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ В УПРАВЛЕНИИ ЛУЧШИМИ СОТРУДНИКАМИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ



Александр Высоцкий,

основатель EdTech компании Visotsky Inc (филиалы США, Тайвань, Европа) и IT-платформы для управления бизнесом Tonnius

Собрать сильную и сплоченную команду, состоящую из настоящих профессионалов, — мечта любого руководителя. Особенно это касается отдела продаж, ведь он напрямую генерирует доход. Каждый бизнес стремится к тому, чтобы деятельность этого подразделения была слаженной и в нем работали эффективные специалисты. Но даже если в штате находятся лучшие из лучших, это не гарантирует отсутствия проблем. В силу вступает человеческий фактор, и даже с самыми компетентными специалистами могут возникнуть недоразумения.

В этой статье я расскажу:

- как наладить коммуникацию в команде;
- почему координация и планирование — обязательные инструменты для отдела продаж;
- как бороться с выгоранием сотрудников;
- какие проблемы могут возникнуть со специалистами в области продаж;
- что делать, если успех компании зависит от определенных людей.

КОММУНИКАЦИЯ
С СОТРУДНИКАМИ

Руководителю отдела продаж важно выстраивать с подчиненными макси-

мально дружеские отношения. Просто исправлять действия продавцов и указывать на их ошибки — недостаточно. Нужно также хвалить за успехи, вдохновлять и направлять. Руководитель должен интересоваться, что происходит в жизни его подчиненных, но делать это максимально тактично

и неформально. В Visotsky Inc рабочий день продавца начинается с утренней координации, но она не проходит в качестве дежурного отчета. Помимо рабочих моментов — обязательно шутки и позитивный настрой.

Я считаю, что у дружеских отношений есть свои преимущества.

РУКОВОДИТЕЛЮ ОТДЕЛА ПРОДАЖ
ВАЖНО ВЫСТРАИВАТЬ С ПОДЧИНЕННЫМИ
МАКСИМАЛЬНО ДРУЖЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ.

КООРДИНАЦИИ – БАЗОВЫЙ И ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

Например, продавец не боится признаться руководителю, если что-то идет не так. Он видит в нем друга и не боится ошибок. Поэтому очень важно выстроить доверительные отношения. Тем не менее руководитель отдела продаж всегда должен быть на стороне компании, а не на стороне продавцов. Настоящие лидеры в первую очередь заботятся о команде в целом, а уже потом об отдельных сотрудниках. А менеджер по продажам — это отдельный член команды.

КАК ВНЕДРИТЬ ПЛАНИРОВАНИЕ

Координации — базовый и обязательный инструмент для эффективной работы отдела продаж. Нужно еженедельно собираться с подчиненными: согласовывать план на неделю, обсуждать приоритеты и количественные цели. Чтобы не тратить много времени, все участники координации должны заранее подготовиться. У них уже должен быть составлен план. В отделе продаж желательно проводить собрания ежедневно. Чтобы согласовать планы на день и свериться, что уже сделано.

Если сотрудники этому противятся, есть один здравый аргумент, который улаживает ситуацию. Нужно спросить, есть ли у человека собственное желание на этой неделе выполнить какую-то работу. Это звучит смешно, но сотрудник скорее всего

ответит утвердительно. После чего мы задаем риторический вопрос: «Для того чтобы выполнить эту работу, нужно понимать, насколько она трудоемкая и сколько времени на нее уйдет, не так ли? Ты же понимаешь, что есть более приоритетные задачи, а есть менее важные?». Таким образом мы подводим сотрудника к тому, что план все-таки нужен. Конечно, приучить к планированию тех людей, которые никогда им не занимались — то еще приключение. Но усилия стоят тех результатов, которые вы получите.

На то, чтобы у подчиненных выработалась привычка, уйдет как минимум несколько недель. И даже когда планирование будет внедрено, руководителю необходимо сверяться с планами и согласовывать задачи на координации. Работа руководителя требует терпения, любви к людям, позитивного отношения и понимания инструментов управления.

КАК «ЛЕЧИТЬ» ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ КОМАНДЫ: ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Отдел продаж — это всегда область стресса. Когда-то я работал в производственной компании, которая занималась B2B-продажами. И начал замечать, что менеджеры по продажам выгорают от работы намного раньше, чем сотрудники из других

отделов. Это и не странно, ведь им приходится постоянно взаимодействовать с разными людьми. В отдел продаж чаще всего ищут отзывчивых, доброжелательных и светлых сотрудников, искренне желающих помочь. Они хорошо создают коммуникацию с клиентами. Но есть и проблема. Чаще всего такие люди очень эмпатичны и принимают все близко к сердцу. Из-за чего быстро устают эмоционально. Особенно если сталкиваются с негативом. Поэтому их нужно постоянно разряжать: на них, как будто во время грозы, накапливается заряд до тех пор, пока не происходит пробой.

Я решил эту проблему так: начал ежедневно проводить в отделе продаж тренировки по обработке возражений. Ведь у всех клиентов есть возражения. Начиная с примитивных «Мне надо подумать/это очень дорого/у конкурентов лучше/нас не устраивают условия». У каждого бизнеса есть стандартный набор возражений, с которыми он чаще всего сталкивается. Так вот, каждое утро сотрудники отдела продаж садились друг напротив друга, и один из них играл роль клиента, а второй — продавца. «Клиент» выдавал возражения, а его оппонент должен был их уладить. Естественно, мы дали продавцам специальные методики общения. И сделали такие тренировки обязательными.

Что это дало? Во время тренировки сотрудник сбрасывал с себя весь негатив: он общался со своим оппонентом теми фразами, которые ранее слышал от клиентов. Проговаривая их, он смотрел на эти возражения уже с другой стороны. Сама по себе эта практика очень разряжала продавцов: спустя полчаса они были готовы начинать работу. Это самый простой и самый базовый способ сделать сотрудников более стрессоустойчивыми.

С тех пор тренировки — важная часть работы сотрудников отдела продаж в нашей компании. Стараемся проводить их ежедневно, а если не получается — минимум три раза в неделю. Самое интерес-

ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПРОДАВЦА – ЭТО ВСЕГДА
ЕГО РЕЗУЛЬТАТЫ. И РУКОВОДИТЕЛИ НАСТРАИВАЮТ
СОТРУДНИКОВ ИМЕННО НА ЭТО.

ное, что продавцы, не справившиеся с какой-то ситуацией накануне, сами «тащат» ее на тренировку. И если коллега справляется с возражением, они верят в то, что есть выход из любого положения.

Такие тренировки не требуют денежных вложений. Достаточно всего 20 минут, чтобы их провести. Еще одно ощутимое их преимущество — продавцы узнают друг друга лучше, превращаясь из одиночек в сплоченную команду. Также в компании мы практикуем самокоррекцию: продавец переслушивает свои звонки, анализирует ошибки и выписывает их. После чего исправляет слабые моменты и совершенствует скрипт.

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Нежелание меняться.

Моя компания помогает предпринимателям организовывать бизнес-процесс, внедряя инструменты управления. Однако мы часто сталкиваемся с тем, что менеджеры по продажам начинают сопротивляться изменениям, источать негатив и токсичность.

В прошлом году я общался с успешным предпринимателем, у которого в компании работает более 2000 человек на заводе и около 200 сотрудников административного персонала. Много разговаривали и про отдел продаж. Он поделился, что даже в его компании с хорошей дисциплиной происходят такие ситуации: сотрудники не хотят идти навстречу и сопротивляются внедрению новых инструментов. Уточню, что у него все систематизировано, и для получения отчета нужно просто проверить приложение в смартфоне.

Но руководителю надо осознать, что это нормальная ситуация. Главная ценность для продавца — это всегда его результаты. И руководители настраивают сотрудников именно на это. Необходимо донести, что отказ и саботирование того же планирования будут замедлять достижение целей. Ведь оно помогает делать работу эффективнее. Конечно, невоз-

РАСПРОСТРАНЕНА ПРОБЛЕМА, КОГДА МЕНЕДЖЕР
ПО ПРОДАЖАМ СРЕМИТСЯ РАБОТАТЬ ТОЛЬКО
С БОЛЬШИМИ ЧЕКАМИ, ОТМЕТАЯ ВСЕХ
«НЕДОСТОЙНЫХ» КЛИЕНТОВ.

можно четко прописать все задачи на неделю вперед с поминутной точностью. Но есть заранее согласованные мероприятия, которые важно не пропустить.

О чем говорит нежелание сотрудника подчиняться требованию, которое сделает его работу продуктивнее и эффективнее? О том, что внутри него есть серьезные несогласия — с работой, с руководством и т.д. То есть более фундаментальные, нежели внедрение инструментов управления.

Например, он может не соглашаться с тем, что кто-то работает за зарплату, а кто-то владеет всей этой компанией. Или не воспринимать факт наличия высшего руководителя, указаниям которого он должен подчиняться. Возможно, сотрудник думает, что его обманывают. То есть, чтобы уладить разногласия, вам необходимо выяснить настоящую причину недовольства.

Когда я только начал оказывать консалтинговые услуги, был очень удивлен: почему в одних компаниях внедрение проходит гладко, а в других сотрудники постоянно оказывают сопротивление? Мы провели исследование и обнаружили интересную закономерность. Оказалось, что сотрудники, которые выступают против изменений, имеют давно накопившиеся претензии и несогласия.

Их необходимо прояснить — без этого вряд ли получится двигаться дальше. Нередко в ответах подчиненных есть конструктив. Например, бонусная программа существует только в некоторых отделах, что несправедливо для части команды. В таком случае вам придется сначала исправить ситуацию, которая вызывает недовольство. И только после этого вводить в компанию новые инструменты.

Отказ от клиентов.

Распространена проблема, когда менеджер по продажам стремится работать только с большими чеками, отмечая всех «недостойных» клиентов. Причина такого поведения кроется в некомпетентности руководителя отдела продаж. Нужно понять, что менеджеры по продажам не могут работать сами по себе, им необходим начальник, который ставит задачи. В том числе и по обработке всех лидов. Чтобы получить новые лиды, надо хорошо обработать существующие. Так что иногда не стоит спешить с выводами и обвинять сотрудника в токсичности, а пригласиться к его непосредственному руководителю.

«Я не согласен, у меня другое мнение».

Если сотрудник упрям, но это позволяет ему получать классные результаты, то это — хорошее качество.

ВАШИ ЛЮДИ – ВАШЕ ГЛАВНОЕ ОРУЖИЕ,
РЕСУРС И ИНСТРУМЕНТ. А ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ
ОНИ РЕАЛИЗОВЫВАЛИ ВАШУ СТРАТЕГИЮ,
ДОБЕЙТЕСЬ ПОНИМАНИЯ.

ОТДЕЛ ПРОДАЖ – ВАЖНАЯ ЧАСТЬ КОМПАНИИ.
РАБОТА, КОТОРУЮ ВЫПОЛНЯЮТ СОТРУДНИКИ
ЭТОГО ОТДЕЛА, НЕ МЕНЕЕ ВАЖНА, ЧЕМ ВАША.

Если он решил, то будет прикладывать усилия и добиваться.

Не критикуйте решение такого сотрудника напрямую. Вот он приходит к вам с предложением сделать все по-другому. Вы видите, что в этом предложении есть изъян. Нужно очень корректно, без какой-либо атаки сказать: «Отлично, но есть вот такой момент. Как думаешь, что будем с этим делать?». Не обесценивайте, давайте много подтверждений и задавайте вопросы, чтобы исправить недочеты в решении сотрудника.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ПОПАЛИ
В ЗАВИСИМОСТЬ ОТ СОТРУДНИКОВ

Некоторые руководители оказываются в ситуации, когда успех компании напрямую зависит от ее подчиненных. Например, в отделе продаж есть несколько талантливых людей, которые заряжают всю команду и приносят лучшие результаты. Естественно, таких ценят за успехи и дорожат ими как специалистами. Из-за чего они могут в какой-то момент зависеть мнение о себе и начать переходить допустимые границы.

В такой ситуации вы не сможете перестать зависеть от подчиненных. Нужно сделать так, чтобы это сотрудничество стало взаимовыгодным, а сотрудники чувствовали, что их зарплата коррелирует с вовлеченностью. Если они — «звезды», значит бизнес строится именно на них, и клиенты обращаются к компании не просто так.

В отношении отдела продаж нужно уметь привлекать и нанимать новых сотрудников. Если совместить два этих пункта, зависимость от специалистов значительно снизится. Для формирования сильного отдела продаж нужен системный подход. И прибыль компании не должна зависеть от одного человека.

Я не говорю, что нужно лишить существующих специалистов возможности приносить деньги в ваш бизнес. Но ситуация, когда ваш успех держится на нескольких специалистах — это не вариант нормы.

ВЫВОД

Управлять сильными сотрудниками можно только через понимание.

Если они действительно сильные управленцы, то примут ваши идеи и не станут их отвергать. Иногда владельцы думают: «Раз я лидер, то все сразу же должны подпрыгнуть и сделать то, что я говорю». Но за вами будут следовать, только если понимают для чего. Прикладывайте усилия, чтобы объяснить и показать. Ваши люди — ваше главное оружие, ресурс и инструмент. А для того чтобы они реализовывали вашу стратегию, добейтесь понимания.

С подчиненными нужно общаться на равных и относиться к ним с уважением. Не критикуйте без оснований, пытайтесь найти общий язык с каждым и проявляйте снисходительность. Отдел продаж — важная часть компании. Работа, которую выполняют сотрудники этого отдела, не менее важна, чем ваша.

Продавцы не любят быть дисциплинированными, и это факт. Поэтому руководителю важно поддерживать дисциплину: актуально вести данные в CRM-системе, следить, чтобы продавцы придерживались графика и ходили на тренировки. Еженедельные собрания и умение каждого планировать свою деятельность — тоже важная часть рабочего процесса, которая повышает эффективность и позволяет избежать хаоса.

При этом прибыльность всего бизнеса не должна зависеть от пары-тройки лучших сотрудников. Наладьте процесс найма, чтобы избавить себя от неприятностей в случае их ухода.

СОВРЕМЕННЫЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНИКИ ПРОДАЖ, ИЛИ КАК И ЧЕМУ СЕГОДНЯ УЧИТЬ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Галина Лыжина

Мир, в котором мы сейчас живем, очень непредсказуемый и непонятный. Я на своем опыте почти каждый день убеждаюсь в том, что многие алгоритмы в продажах, да и не только в продажах, но в и жизни в целом уже не работают от слова «совсем». Но как действовать по-иному, и не просто действовать, а еще и получать результат от своих действий, сегодня практически никто не знает.

Многие собственники бизнеса и руководители отделов продаж, находясь в непонимании, как действовать и что делать, чтобы хотя бы сохранить уровень продаж, но, конечно же, очень желательно не просто сохранить его на прежнем уровне, а еще и увеличить.

В этой связи многие компании отправляют специалистов отделов продаж на внешние обучения, либо оплачивают обучение онлайн, чтобы найти ту самую «волшебную таблетку», которая поспособствует росту продаж.

Но, как показывает лично моя практика, сегодня такой «волшебной таблетки» просто нет. Хотя если

говорить совсем открыто, ее никогда и не было, были просто другие времена, в которые было более или менее понятно, какой инструмент работает, а какой нет.

Сейчас, когда многие клиенты находятся в ожидающей позиции, а многие продавцы боятся задавать

вопросы, чтобы не напугать клиента, трудно вычленить какие-либо универсальные инструменты продаж.

Судя по опыту сотрудников, которых обучаю я, сегодня у каждого специалиста по продажам свой «ящик с инструментами». Инструменты зависят от стиля продаж

ИНСТРУМЕНТЫ ЗАВИСЯТ ОТ СТИЛЯ ПРОДАЖ
СОТРУДНИКА И ОТ ТИПАЖЕЙ КЛИЕНТОВ,
С КОТОРЫМИ РАБОТАЕТ ПРОДАВЕЦ.



ГАЛИНА ЛЫЖИНА

Сертифицированный коуч, командный коуч, консультант по продажам и личностному росту, управленец с 17-летним стажем, внутренний тренер по продажам со стажем более 5 лет; более 2000 обученных специалистов по продажам, беру в наставничество, обучаю команды отделов продаж.

ВК: Галина Лыжина (https://vk.com/lyzhina_trener)

сотрудника и от типажей клиентов, с которыми работает продавец.

К сожалению, при огромном количестве обучающих материалов и бизнес-тренеров разного уровня, в сфере продаж до сих пор много неквалифицированного персонала.

Причин тому несколько:

1. Начавшийся несколько лет назад и продолжающийся кадровый голод.
2. Вторая причина является следствием первой: наем в отдел продаж кандидатов, не соответствующих требованиям.
3. Отсутствием системы обучения специалистов по продажам.

Общаясь с большим количеством предпринимателей — представителей малого и среднего бизнеса, я вижу такую тенденцию: многие не готовы сейчас вкладывать деньги в обучение специалистов по продажам, объясняя это тем, что «неизвестно, какой это даст результат, а деньги при этом будут потрачены». Также часть предпринимателей говорили мне о том, что вкладывать деньги в обучение персонала нужно только в том случае, когда в бизнесе и мире все стабильно.

Однако это очень большое заблуждение. Если в бизнесе все стабильно работает, это значит, что все бизнес-процессы построены верно, клиентская база хорошая и особо менять ничего не нужно. Кро-

ме того, это значит, что в мировой экономике тоже все более или менее предсказуемо. Хотя, по моему мнению и опыту, даже в таких случаях нужно обучать персонал, иначе может наступить момент, когда «как обычно» уже не будет давать результата.

Именно такую картину, когда «как обычно» или «по-старому» уже не работает, мы проживаем сегодня, а как и чему учить сотрудников отдела продаж, почти никто не понимает.

В связи с этим я с особым уважением отношусь к собственникам бизнеса и руководителям отделов продаж, которые «рискуют» и направляют сотрудников отделов продаж на внешнее обучение или принимают бизнес-тренера в штат.

Судя по моему опыту, в наши дни для бизнеса эффективнее всего иметь тренера в собственном штате или на аутсорсинге. В случае аутсорсинга, важно, чтобы тренер достаточно плотно работал с компанией. По сути, для того чтобы тренер на аутсорсинге приносил результат компании, нужно, чтобы он выполнял все те же функции, что и штатный тренер, а именно:

- выявлял потребность в обучении сотрудников отдела продаж;
- занимался подготовкой материалов для тренингов;
- проводил тренинги и тренировки для персонала отдела продаж;

- прослушивал и анализировал звонки специалистов по продажам, предоставлял им обратную связь по звонкам;

- готовил чек-листы и скрипты для сотрудников отдела продаж;
- помогал сотрудникам вернуться в ресурсное состояние.

Относительно ресурсного состояния добавлю следующее: часто недооценивается роль эмоционального состояния специалиста по продажам. Считается, что для выполнения плана продаж достаточно хорошо разбираться в специфике товара или услуги, знать и применять хотя бы несколько техник продаж.

Наблюдая за многими продавцами сегодня, я часто вижу, что даже начинающие специалисты по продажам, недостаточно хорошо разбирающиеся в специфике товара и применяющие техники продаж, скорее на интуитивном уровне, а не с точки зрения знаний и умений, выполняют и перевыполняют план продаж за счет своего эмоционального состояния.

Как правило, в начале трудового пути в той или иной компании, сотрудник вдохновлен, он верит, что продукт, который ему доверили продавать, — самый лучший. И именно эту уверенность в себе и продукте он демонстрирует клиентам. Те, в свою очередь, верят и охотно покупают продукт.

Я часто говорю о том, что лично мне в начале своего пути в качестве специалиста по продажам везло, потому что я не знала некоторые нюансы о деревянных поддонах, которые я продавала на тот момент, и это, наоборот, помогало мне.

Новичкам, как и детям, часто везет, также часто повторяю я сегодня на своих обучении. Я связываю это с тем, что и первые, и вторые пока что не падали, поэтому нет страха и ограничивающих убеждений, которые мешают двигаться вперед. Однако этот период длится не очень долго и заканчивается у детей, обычно, с первыми падениями, а у специалистов по продажам — либо с долгой чередой отказов, либо с первыми проблемными продажами. Под проблемными продажами я подразумеваю сделки, в которых «что-то пошло не так». Например, клиент вернул товар из-за того, что его не устроило качество, или клиент срывает сроки оплаты, или клиент долго согласовывает договор, каждый раз находя новые и новые поводы для оформления протокола разногласий. Причин, конечно же, гораздо больше. Я назвала лишь самые часто встречающиеся в моей практике.

К чему я так долго заостряла фокус вашего внимания на эмоциональном состоянии ваших продавцов и так долго объясняла, что им важно быть большую часть своего рабочего времени «в ресурсе»?

К тому, что в текущей ситуации далеко не все сотрудники отделов продаж могут самостоятельно поддерживать в себе ресурсное состояние. И важно, чтобы в компании был человек, который сможет помочь продавцам улучшить их моральное состояние. Как показывает практика российских компаний, далеко не во всех даже крупных компаниях есть штатные коучи или психологи. Хотя лично мне бы хотелось, чтобы в каждой компании, где есть отдел продаж, была своя Венди Роудс, как в сериале «Миллиарды».

На мой взгляд, есть весьма эффективный выход — это бизнес-тренер, который к тому же является

В НАЧАЛЕ ТРУДОВОГО ПУТИ В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ КОМПАНИИ СОТРУДНИК ВДОХНОВЛЕН, ОН ВЕРИТ, ЧТО ПРОДУКТ, КОТОРЫЙ ЕМУ ДОВЕРИЛИ ПРОДАВАТЬ, – САМЫЙ ЛУЧШИЙ.

еще сертифицированным и практикующим коучем.

Лично я являюсь на данном этапе своей жизни штатным бизнес-тренером и бизнес-коучем. У меня есть коучинговое образование и коучинговая практика. Это очень сильно помогает мне при работе с персоналом отдела продаж.

Во-первых, сотрудники часто обращаются ко мне в ситуациях, когда они устали, не понимают, что происходит с их клиентами, или им хочется просто выговориться. Кстати, насчет последнего я заметила, что сегодня людям важно быть услышанными, а внутренний коуч всегда готов выслушать и помочь.

Во-вторых, я считаю, что сегодня бизнес-тренер может быть эффективным, только если он использует коучинговые навыки в своей работе. Очень часто именно коучинговая составляющая, а именно правильно сформулированный и вовремя заданный вопрос во время тренинга, делают обучение успешным.

Хотя в функционале бизнес-тренера пункт, связанный с поддержкой ресурсного состояния в сотрудниках, я вынесла на последнее место, значимость его очень высока. Я даже возьму на себя смелость и заявлю о том, что поддержка в сотрудниках ресурсного состояния — это самое важное сегодня.

Именно поэтому прежде чем обучать сотрудников отдела продаж техникам или инструментам продаж, важно убедиться, что они готовы принять эти знания и применить их. А их готовность и желание обучаться во многом зависят от их настроения.

Так как же работать с настроением и состоянием сотрудников отделов продаж, спросите вы?

Поделюсь своим опытом, расскажу, как это делаю я со специалистами отдела продаж компании, в которой тружусь сегодня.

Начну с того, что между мной и командой уже есть высокий уровень доверия. Если его нет, то результата не будет, либо будет, но практически нулевой. Вы должны быть для сотрудника лучшим другом, который готов выслушать и при необходимости помочь, при этом не критикуя и не осуждая за промахи.

В 90 процентах случаев сотрудники сами приходят ко мне, когда чувствуют усталость, не понимают, как действовать дальше, у них только что был сложный разговор с клиентом или у них нет понимания с собственным руководителем.

Как правило, я выслушиваю сотрудников. Это для меня самое первое и самое главное правило. Иногда, как показала практика, этого уже достаточно. Ведь в большинстве случаев сотрудники не слушают.

По исследованиям Google, людям не хватает:

1. Возможности быть услышанными;
2. Возможности быть понятыми;
3. Возможности быть принятыми.

Это исследование проводилось еще в допандемийные времена. На мой взгляд, в этом направлении ситуация существенно не изменилась.

Лично я сама много раз, приходя к руководителю с каким-либо предложением и идеей, сталкивалась с тем, что руководитель отвечал на сообщения в телефоне или озабоченно смотрел в ноутбук. Но сейчас я не буду останавливаться на этой теме подробно.

Вернусь к тому, как я провожу работу с сотрудниками. После того

как я выслушала сотрудника, и, если он сам не нашел ответ на свой вопрос пока говорил, то я начинаю задавать ему вопросы на ту тему, с которой он пришел.

В большинстве случаев, в то время пока говорит сотрудник, я фиксирую на бумаге его основные мысли. После завершения его монолога я начинаю уточнять детали. В зависимости от сложности ситуации иногда я задаю больше вопросов, иногда меньше. Но сотрудник всегда уходит с ответом, хотя не всегда это именно тот ответ, которого он ожидал от себя подсознательно, когда шел ко мне, но ответ или хотя бы какие-то идеи и осознания есть всегда. А по-другому и быть не может, ведь человек по сути поговорил сам с собой, а я помогла ему в организации этого процесса. Это и есть элементы коучинга, которые я использую в своей работе с персоналом. По сути своей такая работа не является полноценной коуч-сессией, это коучинговый диалог.

В некоторых случаях, когда сотрудники задают вопросы о работе с тем или иным клиентом, я задаю уточняющие вопросы, чтобы лучше понять ситуацию и даю некоторые рекомендации по работе с клиентом. В таких ситуациях я больше выступаю в роли консультанта.

Иногда я делюсь своим опытом работы с клиентами, так как за плечами я имею почти двадцатилетний опыт работы в продажах, и такой формат работы больше похож на ментор-сессию.

Таким образом, формально выполняя роль бизнес-тренера в компании, по факту я совмещаю в себе несколько ролей кроме тренерской.

Для чего я так долго рассказывала вам о своих ролях и действиях в ком-

пании? Дело в том, что я убеждена, что для успеха в продажах сегодня не всегда нужно сотрудников обучать чему-то, иногда нужно им помочь найти ответы в себе и своем опыте и поверить в себя.

Конечно же, такая стратегия срабатывает не всегда, особенно если перед вами новичок в продажах.

Что же делать тогда, спросите вы? Обучать. Но обучать дозированно, проверенным в вашем сегменте инструментом продаж, с обязательным применением инструментов на практике и разбором того, что получилось, а что нужно улучшать.

Однако есть и некоторые общие моменты, которые необходимо изучать всем специалистам по продажам, независимо от сферы деятельности.

Сейчас речь пойдет не об изучении продукта или услуги, хотя это тоже важный элемент успеха продавца.

Остановлю ваше внимание на навыках, которым еще несколько лет назад уделяли не так много внимания. Но, судя по моей личной практике, элементы, которые мы сейчас обсудим, основа успеха любого продавца. Ведь успех в отношении с другими людьми, а продажи — это прежде всего отношения, зависит от успеха в отношениях с самим собой.

В связи с вышесказанным я расположила темы, которые необходимо изучить любому продавцу в следующем порядке:

1. *Изучение навыка работы со своими эмоциями и эмоциями других людей.* Умение работать с различными эмоциями других людей, понимать, что скрывается за той или иной эмоцией клиента.
2. *Навык управления задачами.* Ранее это называли тайм-менеджментом или навыками управле-

ния временем. Но современные исследователи все больше и больше склоняются к тому, что временем управлять невозможно, оно слишком абстрактно и не зависит от нас. Я согласна с этой точкой зрения и считаю, что мы можем управлять только фокусом своего внимания и расставлять задачи в зависимости от их приоритета.

Это очень важный навык, особенно сейчас, когда не только количество действительно важных рабочих задач увеличивается с каждым днем, но и когда коммуникативного шума, например, в виде информации в телеграм-каналах становится все больше.

Для развития фокуса внимания существует много техник.

Одна из моих любимых техник — техника Pomodoro. Она основана на разделении рабочего времени на периоды, длительность которых составляет 25 минут. Далее следует 5-минутный перерыв и снова 25 минут рабочего времени. После четвертого периода рекомендуется сделать более продолжительный перерыв.

3. *Психология.* Современные продавцы все больше и больше напоминают процесс психологического взаимодействия между продавцом и покупателем.

Распространенное мнение о том, что клиент принимает решение о приобретении того или иного продукта, основываясь на рациональных доводах, например, цене или качестве товара, далеко от истины. Очень часто решение принимается на взаимной симпатии между продавцом и покупателем. Благодаря знанию психологии, продавец может лучше понять потребность клиента и эффективнее влиять на покупателя.

Продажи сегодня становятся более персонализированными.

Независимо от сегмента бизнеса, B2B, B2C, B2G человек продаёт человеку. Несколько лет назад появился даже специальный термин H2H human to human «от человека человеку», который как раз подчеркивает важность человеческих взаимоотношений в продажах.

БЛАГОДАРЯ ЗНАНИЮ ПСИХОЛОГИИ, ПРОДАВЕЦ
МОЖЕТ ЛУЧШЕ ПОНЯТЬ ПОТРЕБНОСТЬ КЛИЕНТА
И ЭФФЕКТИВНЕЕ ВЛИЯТЬ НА ПОКУПАТЕЛЯ.

4. Технологии продаж.

Сегодня технологии — это неотъемлемая часть процесса продаж.

Знания технологий онлайн-продаж, использование чат-ботов, социальных сетей, умение использовать мессенджеры и CRM-систему в работе помогает значительно увеличить объем продаж.

5. Техники и инструменты современных продаж.

В связи с расцветом технологий и активного применения их в процессе продаж, техники и инструменты продаж изменились и существенно «омолодились», согласно требованиям наших дней.

Сегодня необходимо обучать сотрудников грамотным продажам в переписке в мессенджерах, умению быстро выявлять «боль» клиента, предоставлять точечное торговое предложение, закрывающее «боли» клиента, умению распознавать истинность возражения и отработка его с помощью верной именно для того клиента аргументацией.

6. Изучение своего продукта. Думаю, этот пункт не требует под-

СЕГОДНЯ ЛЮДИ ДОВЕРЯЮТ ЭКСПЕРТАМ,
А ЭКСПЕРТНОСТЬ ДОСТИГАЕТСЯ, В ТОМ ЧИСЛЕ,
И ИЗУЧЕНИЕМ ПРОДУКТА.

робных объяснений. Сегодня люди доверяют экспертам, а экспертность достигается, в том числе, и изучением продукта.

7. Умение работать с развивающей обратной связью. Я вынесла этот пункт отдельно, так как, исходя из моего опыта, вижу, что далеко не все продавцы и руководители отделов продаж умеют работать с честной обратной связью от клиентов. Многие компании просят написать отзыв, ответить на вопросы после покупки, но получив не только хвалебные песни в свой адрес, часто теряются и, в лучшем случае, делают вид, что ничего не произошло, в худшем — пропадают из поля

видимости клиента и перестают сотрудничать с ним.

8. Быть гибким к изменениям, уметь постоянно разучиваться, учиться новому, быть готовым действовать, ошибаться, делать выводы и снова делать.

Резюмируя все вышесказанное, отмечу, что сегодня самое важное — учить продавцов слышать потребности и «боли» клиента, вовремя реагировать на них и быстро самовосстанавливаться в случае, если что-то пошло не так, как вы ожидали.

Я желаю вам и вашим сотрудникам отдела продаж стойкости духа, мудрости и всегда перевыполненных планов.

Я в вас верю.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

ЛАРИСА ВЕРЕТЕННИКОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Спектр»*

Формирование команды эффективных продавцов для B2B-продаж стал задачей первостепенной важности для всех успешных компаний. Продажи — это целая наука со своими законами и приемами. Успешный продавец должен обладать не только техническими знаниями, но и знаниями в области психологии продаж. Он должен знать, как коммуницировать с клиентом, как сформировать лояльность и убедить в преимуществах своего предложения.

И понятно, что для того чтобы обладать навыками продаж, необходима обязательная подготовка.

Руководитель отдела продаж должен заботиться о своих сотрудниках и предоставлять им возможность обучаться на высококвалифицированных, практических курсах и семинарах по продажам. Впрочем, обучение можно осуществлять и своими силами. В любом случае главная задача руководителя — научить своих подчиненных продавать продукт компании целевому клиенту так,

чтобы он остался доволен и был готов к продолжению сотрудничества.

Важнейший секрет обеспечения высокого уровня продаж заключается в клиентоориентированности. Как бы ни хотелось продать «свой» товар, необходимо учитывать потребности клиента. Именно клиент должен ощущать, что ему хорошо и удобно работать с вашей компанией и с вашим продавцом,

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ЭФФЕКТИВНЫХ
ПРОДАВЦОВ ДЛЯ B2B-ПРОДАЖ СТАЛ ЗАДАЧЕЙ
ПЕРВОСТЕПЕННОЙ ВАЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ
УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ.

ПРОДАВЦОВ СЕГОДНЯ НЕОБХОДИМО УЧИТЬ
ВЫЯСНЯТЬ НЕ СТОЛЬКО ТО, ЧТО ХОЧЕТ КЛИЕНТ
КУПИТЬ, СКОЛЬКО ТО, КАКИЕ ЗАДАЧИ
ОН ПРИ ЭТОМ ПЛАНИРУЕТ РЕШИТЬ.

в частности. И вот этому научить уже не так просто, а если быть честными, то и не каждого продавца возможно научить клиентоориентированности. Как подсказывает мне мой опыт, есть такие сотрудники в отделе продаж, которым достаточно напомнить о значимости клиентоориентированности, и они будут продавать так, как вы ожидаете от них. А есть такая категория продавцов, которые всегда ставят на первое место свои интересы, и только потом, может быть, вспоминают о том, что есть еще и потребности клиента. Таких продавцов, считаю, научить клиентоориентированным продажам невозможно. И дело совсем не в их плохой обучаемости, а в том, что у них другие ценности и приоритеты. Они не будут думать о чьих-либо интересах прежде чем о своих. И если вы рассчитываете решить эту задачу с помощью мотивации, то у вас это наверняка не получится. И причина все та же — сотрудник ставит свои интересы на первое место, а потребности клиента для него второстепенны. Поэтому не стоит тратить слишком много времени и сил на таких сотрудников. Мои рекомендации в подобных ситуациях — надо расставаться с теми продавцами, которые не разделяют ваших принципов и подходов к работе с клиентами. Оставляя таких сотрудников в от-

деле продаж — это небезопасно, так как и клиентов такие продавцы будут терять, и другие сотрудники могут также игнорировать принципы клиентоориентированности.

Психология продаж является одним из важнейших элементов тренингов для продавцов. Запомните, в торговле продается не товар, а решение проблемы клиента. Продавцу следует научиться понимать своего клиента, его запросы и искать решение, которое будет оптимально именно для него. И это та тема, которая часто остается вне зоны внимания при обучении продавцов. Таким образом компании лишают своих продавцов важнейших инструментов продаж. Не понимая психологии продаж, интересов клиента, продавец будет всегда «бить мимо цели». Он будет действовать наугад, предлагая клиенту купить тот или иной продукт. И при этом даже сам продавец не будет понимать, почему именно этот продукт и как он может решить проблемы или задачи клиента. Самое печальное в этой ситуации, что продавец часто даже не догадывается, а какие в принципе задачи стоят перед клиентом и как он их планирует решать с помощью вашего продукта.

Выяснение потребностей клиентов — это одна из самых проблемных зон в навыках многих продав-

цов. И этим руководителю отдела продаж надо заниматься вплотную. Дело в том, что проблему эту сложно выявить. Многие руководители даже не догадываются, что их продавцы не умеют выяснять потребности клиента. Вроде бы задают все вопросы согласно скрипту, получают ответы и дальше действуют по правилам. А сделка срывается... Клиент уходит... Что же здесь не так? Продавец спрашивает у клиента не про то, какие он планирует решить задачи, а про то, что он хочет купить. И работает дальше не с истинными потребностями клиента, а с теми, которые продавец сам додумал в обоснование выбора товара или услуги. То есть пришел клиент и сказал, что ему нужны услуги бухгалтера. И продавец начинает активно продавать бухгалтерские услуги. И клиент может и купить. Казалось бы, все правильно. Только клиент почему-то остался недоволен и пишет везде негативные отзывы о вашей компании. Что же пошло не так? А просто задача клиента осталась нерешенной. Возможно, ему на самом деле нужны были услуги юриста, а не бухгалтера. А продавец и продал ему то, что он просил. И не проявил никакой заинтересованности в том, чтобы реально помочь клиенту. А итог — потеря клиента и испорченная репутация компании.

Продавцов сегодня необходимо учить выяснять не столько то, что хочет клиент купить, сколько то, какие задачи он при этом планирует решить. Но одно дело знать это в теории, и совсем другое — осуществить на практике. Как показывает мой опыт в продажах и опыт моих подчиненных, не каждый клиент готов рассказать продавцу о своих задачах и проблемах. Для этого продавец должен сильно постараться, чтобы завоевать доверие клиента. А как продавец может завоевать доверие клиента, если он никогда не изучал психологию продаж, психологию клиента. Вот и возвращаемся мы к тому, что психология продаж сегодня должна быть в приоритете при обучении продавцов.

В НАШИ ДНИ ВСЕ ТАК СТРЕМИТЕЛЬНО МЕНЯЕТСЯ,
ЧТО НАДО ВСЕГДА СВЕРЯТЬСЯ
С АКТУАЛЬНЫМИ ТЕНДЕНЦИЯМИ.

Техники продаж также являются важной составной частью обучения продажам. Несмотря на то, что продавец должен быть в первую очередь хорошим психологом, не стоит забывать и о техниках продаж. В обучении техникам продаж рассматриваются различные сценарии продажи товаров или услуг, а также методы ведения переговоров с разными типами клиентов. Конечно, какие-то техники продаж устаревают со временем, и об этом нельзя забывать. Потому так важно, чтобы обучение проходило как можно чаще.

Кроме того, важно понимать не только то, чему обучать продавцов, но и как это делать. Программа обучения должна быть продумана до мелочей. Например, формат обучения должен быть разнообразным: это и внешние тренинги, и выезд-

**СЕГОДНЯ КОНКУРЕНЦИЯ В B2B-ПРОДАЖАХ
ОЧЕНЬ ВЫСОКА, И ЧТОБЫ НЕ ПРОИГРАТЬ
В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ, НУЖНО ПОДГОТОВИТЬ
СВОИХ СОТРУДНИКОВ.**

ные семинары, и мини-тренинги своими силами, и вебинары, и изучение профессиональной литературы, и просмотр видеоуроков продаж, и т.д. Такое разнообразие поможет лучшему восприятию информации вашими сотрудниками. А чем интереснее будет продавцам в процессе обучения, тем проще потом будет в «бою». И не забывайте регулярно проверять вашу программу обучения продавцов на актуальность. В наши дни все так стремительно меняется,

что надо всегда сверяться с актуальными тенденциями.

Сегодня конкуренция в B2B-продажах очень высока, и чтобы не проиграть в конкурентной борьбе, нужно подготовить своих сотрудников. Обучение продажам имеет свои особенности, и их надо учитывать. Подготовка продавцов — это обязательный этап для достижения поставленных целей. И оно даст свои плоды в виде роста продаж, доверия клиентов и раскрытки бизнеса.

Онлайн-курс Галины Лыжиной и команды TKAcademy **Продажи по телефону и в переписке**



(953) 415-23-26

<https://tkacademy.ru/sales-in-messengers>

Практический курс для руководителей отделов продаж и менеджеров по продажам

НА КУРСЕ ВЫ НАУЧИТЕСЬ:

- ✓ Как вернуть клиента в воронку продаж, когда после КП сделка «зависла»
- ✓ Передавать клиенту ответственность, делать взаимные действия и шаги к сделке
- ✓ Продавать в переписке, соблюдая все этапы продаж и программируя клиента на ваш сценарий сделки
- ✓ Использовать правильно видео, фото, файлы и КП в переписке



ПОДРОБНЕЕ

СТАГНАЦИЯ ПРОДАЖ: КАК РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ В КОРОТКИЕ СРОКИ?



Полина Комлева,

*руководитель отдела продаж
юридической компании «Туров и партнеры»*

Отсутствие повторных продаж и системы удержания постоянных клиентов; потеря покупателей; недостаточная или устаревшая мотивация менеджеров; ступор в развитии навыков продаж; заикленность руководителя отдела на задачах, не относящихся к продажам; не актуальный скрипт; отсутствие контроля за соблюдением этап продаж; «текучка» кадров и т. д. Причины стагнации абсолютно разнообразны, буквально каждый день руководителю необходимо мониторить ситуацию, разбираться в отчетах и принимать решения, направленные на регулярный рост результативности. Рассмотрим наиболее истинные причины стагнации и небольшие недочеты, которые могут перерасти в фатальные, а затем варианты решений.

Итак, истинная причина, на мой взгляд, одна, и она масштабная — неспособность руководителя отдела продаж принимать эффективные решения и масштабировать свой отдел. Почему так обобщенно? Каждый отдел продаж индивидуален, в каждом свои правила работы, цели и темп.

Например, сказать, что все должны срочно вводить игры и конкурсы для мотивации менеджеров — будет ошибкой, ведь не в каждом отделе продаж это мотивирует сотрудников, то же самое с необходимостью вводить повторные продажи, со срочным увеличением найма и далее. Ак-

цент будет именно на руководителе, ведь в его обязанности входит аналитика работы продавцов, клиентской базы, товарной матрицы, системы отчетности, а значит, недостижение целей, провалы, ошибки, стагнация — только его «заслуги».

В силу этого выделим два главных аспекта:

1. ***Игнорирование или бездействие руководителя отдела продаж.*** Это ситуация, когда человек просто сидит на своей должности и наработывает стаж или ждет получения своего оклада. Таким безынициативным «сотрудникам» вводим мотивацию, зарплату, которая зависит исключительно

КАЖДЫЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ ИНДИВИДУАЛЕН,
В КАЖДОМ СВОИ ПРАВИЛА РАБОТЫ,
ЦЕЛИ И ТЕМП.

от результатов отдела, например, процент от переработки плана по продажам. Если не срабатывает — попросту прощаемся и ищем нового РОПа.

Подобное поведение со стороны руководителя принесет вам сразу несколько проблем: тренировок по продажам не будет, анализа звонков — тоже, своевременная коррекция работы продавцов исчезнет... Если продавцы первое время смогут сами держать доход на приличном уровне, достигая цели, то впоследствии результаты начнут ухудшаться, а сотрудники — уходить в другие компании.

С другой стороны, руководитель может выгореть. Здесь придется проработать его состояние с психологической точки зрения, выявить причины, найти точки роста и самомотивации или также попрощаться.

2. **Недостаточная компетенция руководителя.** Он активен, предлагает различные идеи, проводит тренировки, участвует в жизни отдела продаж регулярно, но все это не приносит результатов. Вероятно, стратегия подобрана неправильно, действия не направлены на реальные рычаги роста команды. Устраняется просто — позаботьтесь о вовлеченном РОПе, отправьте его на курсы по развитию управленческих навыков, снабдите профессиональной литературой, с высоты своей должности помогите ему найти ключевые показатели, которые и следует развивать. Такая поддержка поможет быстро прокачать отдел продаж, выйти на новый уровень и заложить преемственную перспективу для масштабирования.

Моменты, на которые стоит обратить внимание при стагнации (стандартные причины, с исправления которых следует начать):

- **Дисциплина.** Ее ухудшение всегда пагубно сказывается на работе любого коллектива. Соблюдение всеми сотрудниками, включая руководителя, общепринятых

ЕСЛИ СОБЛЮДЕНИЕ ВСЕХ ПРАВИЛ
БЕСПРЕКОСЛОВНО, ТО КОЛЛЕКТИВ ПРОЩЕ
КОНТРОЛИРОВАТЬ, ДЕЙСТВИЯ ПРЕДСКАЗУЕМЫ
И ЗАКОНОМЕРНЫ.

правил помогает привести в порядок стандарты работы, повысить ответственность сотрудников, устранить разболтанность и своевольность. Если соблюдение всех правил бесприкословно, то коллектив проще контролировать, действия предсказуемы и закономерны. Руководитель может продумать свои задачи, вовремя увидеть нарушения и скорректировать их (важно не усердствовать с наказаниями и правилами работы, все должно быть в рамках разумного!).

- **Систематизация работы.** Чем больше стандартов работы, тем лучше. Единая система обучения стажеров, повышения квалификации сотрудников, четкие требования по отчетности, единая система отслеживания результатов (по количеству звонков, проведенных встреч, принесенных денег) и так далее. Порядок должен быть во всем! Это облегчит работу самим сотрудникам и руководителю, потребуются только обратиться к регламенту, и задача будет решена правильно и оперативно.
- **Актуальность методов продаж.** Здесь необходимо потратить больше времени и внимания, проанализируйте клиентскую базу, их потребности здесь и сейчас, какие заявки приходят чаще всего, что спрашивают клиенты у менеджеров... Затем переходим к работе менеджеров, насколько их скрипт соответствует нынешним тенденциям, сколько продавцов отступают от скрипта и по какой причине, чего на ваш взгляд не хватает в этапах и системе продаж. Стоит вый-

ти из зоны комфорта, провести несколько сессий обратной связи с менеджерами, под другим углом посмотреть на привычные фразы, презентации продуктов/услуг. Полезны будут и тренировки, и свежая литература наша/зарубежная по тенденциям в продажах, и различные вебинары. Любая информация точно не будет лишней. *Во-первых*, добавляем тонус в обыденную жизнь отдела. *Во-вторых*, усиливаем менеджеров и подготавливаем их к увеличению планов по продажам.

Подведем итог. Начинаем поиск причины стагнации с руководителя, если РОП вовлеченный, то даем ему стимул для развития. Далее анализируем успешные действия (которые привели к увеличению дохода) и закрепляем их. Так постепенно вносим коррективы в работу, принимая решения на основе динамики основных показателей/метрик.

После проведения «работы над ошибками» с РОПом должен соблюдаться тандем «Руководитель — команда». Не упускайте из внимания и атмосферу в коллективе, негативное отношение сотрудников к изменениям может сказаться на взаимоотношениях и дальнейших успехах компании, поэтому обязательно проводите собрания для получения обратной связи, менеджеры лучше всех скажут, чего недостаточно им для качественной работы и регулярного роста. А также ценны будут их собственные идеи, позволяя сотрудникам сделать вклад в развитие всей команды, мы развиваем личностные качества: ответственность, лидерство, уверенность в себе.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



ИВАН КАЛУГИН,

маркетолог с более чем 10-летним опытом работы в сфере B2B

Давайте разберемся, что приводит к стагнации B2B-продаж, как выявить истинные причины и, конечно же, как найти решение. Что приводит к стагнации B2B-продаж? Стагнация продаж может быть вызвана различными факторами, и важно понимать, что каждая компания может иметь свои уникальные причины стагнации. Однако, на основе моего опыта и анализа рынка, я выделил несколько общих факторов, которые часто влияют на стагнацию B2B-продаж.

1. **Недостаточное понимание потребностей клиентов.** Одной из основных причин стагнации продаж является недостаточное понимание потребностей клиентов. Если вы не знаете, что именно нужно вашим клиентам и какие проблемы они хотят решить, трудно предложить им ценное решение. Важно проводить исследования рынка, общаться с клиентами, анализировать данные и строить стратегию, основанную на понимании потребностей целевой аудитории.
2. **Несоответствие маркетинговых и продажных усилий.** Когда маркетинговые и продажные команды работают несогласованно, это мо-

жет привести к стагнации продаж. Например, если маркетинг генерирует низкокачественные лиды, а продажи не умеют эффективно их конвертировать, это может привести к затяжной стагнации. Важно обеспечить тесное взаимодействие и сотрудничество между маркетингом и продажами, определить общие цели и разработать стратегию, которая будет поддерживать рост продаж.

3. **Отсутствие инноваций и адаптации к изменениям рынка.** Рынок постоянно меняется, и компании, которые не могут адаптироваться и инновировать, рискуют оказаться в состоянии стагнации. Если вы не следите за изменениями в отрасли, не развиваете новые продукты и услуги, не адаптируетесь к потребностям клиентов, ваш бизнес может оказаться в тупике. Важно постоянно мониторить рынок, проводить исследования, искать новые возможности и инновационные подходы.

КАК ВЫЯВИТЬ ИСТИННЫЕ ПРИЧИНЫ СТАГНАЦИИ ПРОДАЖ?

Для того чтобы решить проблему стагнации продаж, необходимо выявить истинные причины, лежащие в основе данной проблемы. Вот несколько шагов, которые помогут вам провести анализ и определить причины стагнации продаж.

1. **Анализ данных и метрик.** Важно провести анализ данных и метрик, связанных с вашими продажами. Изучите объем продаж, конверсионные показатели, средний чек, структуру клиентской

базы и другие показатели, которые могут помочь вам понять, где именно возникают проблемы.

2. **Обратная связь от клиентов.** Обратная связь от ваших клиентов может быть ценным источником информации о том, что именно идет не так. Проведите опросы, встречи или интервью с клиентами, чтобы узнать их мнение о вашей продукции, сервисе, ценнообразовании и других аспектах вашего бизнеса.
3. **Анализ конкурентов.** Изучите своих конкурентов и их стратегии. Почему клиенты выбирают их вместо вас? Что они делают по-другому? Анализ конкурентов может помочь вам идентифицировать проблемные области и найти способы улучшения.
4. **Внутренний аудит.** Проведите внутренний аудит своей компании, чтобы выявить возможные слабые места. Изучите процессы продаж, коммуникацию между отделами, эффективность использования ресурсов и другие факторы, которые могут влиять на продажи. Как решить проблему в короткие сроки?

Теперь, когда вы определили истинные причины стагнации продаж, пришло время действовать и найти решения. Вот несколько стратегий и подходов, которые могут помочь вам решить проблему стагнации продаж в короткие сроки.

1. **Повышение качества продукта или услуги.** Если ваш продукт или услуга не удовлетворяют потребности клиентов или не отличаются высоким качеством, может быть, пришло время провести апгрейд. Проведите анализ обратной связи клиентов и выявите, какие улучшения могут быть сделаны. Инвестируйте в разработку и улучшение продукта или услуги, чтобы удовлетворить клиентов и повысить их лояльность.
2. **Изменение маркетинговой стратегии.** Пересмотрите вашу марке-

ПРОВЕДИТЕ ВНУТРЕННИЙ АУДИТ
СВОЕЙ КОМПАНИИ, ЧТОБЫ ВЫЯВИТЬ
ВОЗМОЖНЫЕ СЛАБЫЕ МЕСТА.

тинговую стратегию и обратитесь к новым методам и инструментам, которые могут помочь вам привлечь новых клиентов и увеличить продажи. Инвестируйте в цифровой маркетинг, социальные сети, контент-маркетинг и другие эффективные инструменты, которые помогут вам достичь вашей целевой аудитории.

3. **Улучшение коммуникации с клиентами.** Взаимодействие с клиентами играет важную роль в продажах. Убедитесь, что вы устанавливаете прочные отношения с клиентами и поддерживаете постоянную коммуникацию. Проводите периодические встречи, обзвоните ваших клиентов, отправляйте персонализированные письма и предлагайте дополнительные услуги или продукты, которые могут быть интересны им.
4. **Инвестиции в обучение и развитие персонала.** Ваша команда играет ключевую роль в достижении успеха в продажах. Инвестируйте в обучение и развитие вашего персонала. Обеспечьте им доступ к обучающим программам, тренингам и инструментам, которые помогут им стать более компетентными и успешными в своей работе.
5. **Запуск новых продуктов или услуг.** Разработка и запуск новых продуктов или услуг может быть эффективным способом восстановить продажи. Анализируйте потребности рынка, ищите ниши и разрабатывайте инновационные продукты или услуги, которые будут привлекательны для ваших клиентов.

Хотелось бы поделиться с вами несколькими примерами успешных кейсов из моего опыта работы.

КЕЙСЫ

АНАЛИЗ ДАННЫХ И ПЕРЕСМОТР МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Однажды я столкнулся с проблемой стагнации продаж в компании,

НЕ БОЙТЕСЬ ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАТЬ,
ИНВЕСТИРОВАТЬ В ИННОВАЦИИ, РАЗВИВАТЬ
КОМАНДУ И ПОДДЕРЖИВАТЬ БЛИЗКИЕ
ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ.

которую я ранее консультировал. Проведя анализ данных и метрик, я выяснил, что основная причина стагнации заключалась в неэффективной маркетинговой стратегии. Мы провели ребрендинг, пересмотрели позиционирование продукта и переключились на целевую аудиторию с более точным определением их потребностей. В результате продажи выросли на 25% за три месяца.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КОНТРАКТНО- ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

В другой компании, где я работал, мы столкнулись с проблемой низкой эффективности продаж из-за несоответствия навыков и знаний продавцов требованиям рынка. Я предложил внедрить программу обучения и развития, включающую тренинги по навыкам продаж, обучение по работе с клиентами и эффективному использованию CRM системы. В результате наша команда стала более уверенной и компетентной, что привело к увеличению продаж на 30% в течение года.

УЛУЧШЕНИЕ КОММУНИКАЦИИ С КЛИЕНТАМИ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ ПО ПОШИВУ ЖЕНСКОЙ ОДЕЖДЫ

В одном из проектов мы обнаружили, что недостаточное внимание к коммуникации с клиентами приводит к потере продаж. Мы разработали программу по укреплению отношений с клиентами, включающую персонализированные письма, регулярные встречи и обзвон клиентов для получения обратной связи. В результате уровень лояльности

клиентов повысился, а объемы продаж увеличились на 15% за полгода.

Стагнация продаж может быть сложной проблемой, но она не является неизбежной. Чтобы решить проблему в короткие сроки, важно выявить истинные причины стагнации и применить соответствующие стратегии и подходы. Не бойтесь экспериментировать, инвестировать в инновации, развивать команду и поддерживать близкие отношения с клиентами. Мои успешные кейсы и многих других маркетологов показывают, что с правильным подходом стагнацию продаж можно преодолеть и достичь новых высот в бизнесе.

ИРИНА ГРИГОРЬЕВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Выбор»*

Как выявить истинные причины стагнации продаж? И как решить проблему в короткие сроки? Ответы на эти вопросы рано или поздно приходится искать практически каждому руководителю отдела продаж. Не стоит все объяснять непростой ситуацией на рынке. Путь это самый простой, но и самый бессмысленный, тупиковый. Если ваша компания полностью зависима от внешних обстоятельств, то значит сами вы не способны ничего изменить. Вот и получается — тупик. А потому надо искать истинные причины стагнации продаж в вашей компании, а не списывать все на внешние обстоятельства. Вопросы стагнации продаж являются критическими для любой компании. Они могут привести к серьезным последствиям, таким как уменьшение прибыли, ухудшение репутации и даже

потеря рыночной доли. Поэтому чтобы решить эту проблему, необходимо понять, что именно привело к ней. И действовать надо оперативно и последовательно.

Первый шаг — это анализ данных. Руководитель отдела продаж должен проанализировать все имеющиеся данные о продажах, включая объем продаж, количество клиентов, средний чек и т.д. Это поможет понять, какие продукты или услуги продаются лучше всего, а какие — хуже всего. Начинайте с просмотра сводных отчетов о продажах по периодам. Это поможет выявить, началась ли стагнация продаж в результате постепенного снижения объемов, или же есть определенный переломный момент, когда все впервые «остановилось». Также стоит обратить внимание на постоянность спроса и цены. Если клиенты больше не заказывают продукты, то это может быть связано и с увеличением цен. Это нужно учитывать, особенно в условиях дефицита товаров. Также необходимо проанализировать данные о конкурентах, чтобы понять, как они работают на рынке, в чем их плюсы и минусы.

Если в отделе продаж используется CRM-система, то провести анализ данных будет намного проще. А когда в отделе продаж работа по сбору отчетов и анализу данных ведется, по сути, вручную, то это как раз и становится одной из причин снижения эффективности продаж. Поэтому задумайтесь о внедрении CRM, если до сих пор вы еще этого не сделали.

Второй шаг — это анализ процессов. Руководитель отдела продаж должен проанализировать процессы продаж, чтобы понять, где воз-

никают проблемы. Например, возможно, что продавцы не достаточно хорошо знают продукты или услуги, что приводит к тому, что они не могут убедительно рассказать о них клиентам. Или же, возможно, процесс продаж слишком сложный и долгий, что и отталкивает клиентов. Также могут быть сбои в процессе взаимодействия отделов компании, которые приводят к срыву сделок.

Бизнес-процессы в отделе продаж являются одним из ключевых элементов успеха любой компании. Однако, даже если вы имеете успешный бизнес, могут появиться слабые зоны, которые могут привести к стагнации продаж, а в будущем — и к их спаду. В таких случаях важно провести аудит отдела продаж, выявить причины снижения эффективности продаж и улучшить бизнес-процессы. Аудит отдела продаж позволит выявить слабые зоны и проблемы в ходе работы с клиентами. При этом необходимо проанализировать работу на каждом этапе взаимодействия клиента с компанией и отслеживать недостатки в работе. Исправление слабых зон может не просто решить проблему со стагнацией продаж, но и способствовать увеличению объема продаж и помочь компании получить большую долю рынка.

После проведения аудита отдела продаж важно принять конкретные меры для улучшения бизнес-процессов. На этом этапе может потребоваться внести изменения в продуктовую линейку, улучшить квалификацию сотрудников или изменить маркетинговую стратегию компании. Кроме того, обратите внимание на автоматиза-

цию отдела продаж. Использование CRM-системы, как мы уже говорили, позволит оптимизировать бизнес-процессы, повысить эффективность работы сотрудников и максимально удовлетворить потребности клиентов. Улучшение бизнес-процессов в отделе продаж — это процесс непрерывного развития, который требует внимания, времени и ресурсов. Но если вы готовы инвестировать в улучшение отдела продаж, вы получите повышение объемов продаж и улучшение репутации компании, а не просто решение вопроса с застоем продаж на одном уровне.

Причем иногда причина стагнации продаж оказывается довольно банальной. Например, в нашем отделе продаж был такой период, когда продажи уже не просто стагнировали, а стремились к спаду. И мы никак не могли выявить причину происходящего. И продавцы были профессионально подготовлены, и сделки заключались, но клиенты стали реже продлять сотрудничество. А после анализа того, когда и по каким причинам клиенты прекращали сотрудничество с компанией, оказалось все просто — задержка документов от нашей бухгалтерии. Дело в том, что бухгалтер не успевала, а иногда забывала выставить счет клиенту, оформить акты выполненных работ и т.д. Хорошо, что выяснилось это достаточно быстро и практически всех ушедших клиентов нам удалось вернуть. А вот если бы мы тогда все списали на кризис, то со временем проблема бы только выросла как снежный ком, и многие последствия были бы уже необратимы. С тех пор уже прошло несколько лет, и многое изменилось в компании, в том числе и внедрение CRM мы уже осуществили. Но помню я эту ситуацию хорошо, так как, по сути, какая-то незначительная ошибка в процессе взаимодействия с клиентами могла стать причиной серьезных проблем для компании.

Третий шаг — это анализ команды. Руководитель отдела про-

ЕСЛИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
CRM-СИСТЕМА, ТО ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ ДАННЫХ
БУДЕТ НАМНОГО ПРОЩЕ.

даж должен проанализировать свою команду, чтобы понять, где возникают проблемы. Например, возможно, у некоторых продавцов недостаточно хорошие навыки продаж, это приводит к тому, что они не могут продавать эффективно. Или же возможно, что у некоторых продавцов недостаточно мотивации, что приводит к тому, что они работают впустую.

Возможны ситуации, когда продавцы не имеют достаточной информации о продуктах или услугах, которые они продвигают. Это может привести к тому, что клиенты не получают полноценной информации о продукте и, как следствие, не видят в нем пользу для себя. Другими возможными причинами низкой эффективности продаж могут быть неправильное управление временем, слабое мотивирование персонала, отсутствие качественного обучения продавцов и многое другое. Важно, чтобы руководитель отдела продаж внимательно отслеживал работу своей команды и находил решения для устранения возможных препятствий. Проведение анализа команды отдела продаж является необходимостью для того, чтобы персонал мог эффективно работать и достигать поставленных целей.

Необходимо определить, какие профессиональные навыки должны быть у сотрудника, чтобы он мог выполнять свою работу на должном уровне. Если выявлены недостатки в работе сотрудника, то необходимо разработать программу обучения, которая позволит ему повысить свою квалификацию.

Если же выяснилось, что проблема не в слабых сотрудниках, а в недостаточно эффективном командообразовании, то необходимо провести тщательный анализ взаимодействия внутри команды. На этом этапе следует выявить, каким образом распределены роли и функции внутри команды, каким образом организован процесс общения между сотрудниками и как оцениваются результаты работы команды. Если

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ СТАГНАЦИИ ПРОДАЖ
ТРЕБУЕТ АНАЛИЗА ДАННЫХ, ПРОЦЕССОВ
И КОМАНДЫ, А ТАКЖЕ РАЗРАБОТКИ
ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ.

в процессе анализа были выявлены ошибки в командной работе, то необходимо провести реорганизацию команды, установив новые роли и функции, а также пересмотрев методы коммуникации и оценки результатов.

Команда отдела продаж — это главный ресурс компании в построении эффективных продаж. И потому так важно изначально уделять особое внимание каждому из продавцов и помогать формированию сильной команды. На мой взгляд, самый простой, но при этом самый действенный способ сплочения команды — это постановка общих целей и грамотное распределение задач внутри коллектива продавцов.

После анализа данных, процессов и команды, руководитель отдела продаж должен разработать план действий, который поможет решить проблему стагнации продаж. Например, если проблема заключается в недостаточных знаниях продуктов, то необходимо провести обучение для продавцов. Если проблема заключается в сложном процессе продаж, то необходимо упростить его. Если проблема заключается в недостаточной мотивации, то необходимо разработать систему мотивации для продавцов. И т. д.

Основной причиной стагнации могут быть и плохое качество продукта, и низкая производительность, и плохое обслуживание клиентов, и отсутствие внутренней эффективности и т. д. Если именно эти факторы не устранены, то никакое увеличение продаж фактически невозможно. Поэтому так важно выявлять все факторы, способствующие снижению эффективности продаж. И своевременно корректировать ра-

боту отдела продаж в целом, и каждого из сотрудников, в частности.

Одной из главных задач любого руководителя отдела продаж в B2B-сегменте является поддержание постоянного роста объемов продаж. Однако неизбежно возникают ситуации, когда продажи стагнируют или даже начинают падать. В таких случаях очень важно быстро идентифицировать истинную причину стагнации, чтобы принять необходимые меры и вернуть продажам лучшие показатели. Этот процесс может быть долгим, но в результате вы сможете увидеть настоящие причины стагнации продаж и разработать эффективную стратегию по их устранению. Не теряйте время на непродуманные решения, идите к результату методично и целеустремленно. Ведь от вашего профессионализма зависит успех компании в целом.

Одна из распространенных ошибок руководителей заключается в том, что они во время стагнации продаж начинают действовать необдуманно: увеличивают скидки, пускаются в различные маркетинговые эксперименты, нанимают новых сотрудников и т. д. Эти действия могут временно повысить продажи, однако, до тех пор, пока не будет решена основная проблема, они не приведут к стратегическому успеху. Решение проблемы стагнации продаж требует анализа данных, процессов и команды, а также разработки плана действий. Руководитель отдела продаж должен быть готов к тому, что решение этой проблемы может потребовать времени и усилий, но это необходимо для того, чтобы сохранить конкурентоспособность компании на рынке.

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ КРУПНЫМ В2В-КЛИЕНТАМ



Виктор Лаврентьев,

генеральный директор компании «Стадия П»

Продажи крупным В2В-клиентам являются одной из ключевых составляющих успешной бизнес-стратегии. Очень важно уметь обращаться с такими клиентами и предлагать им свои товары или услуги, чтобы они выбрали именно вас, а не конкурентов. В этой статье рассмотрим несколько практических рекомендаций и кейсов, которые помогут вам эффективно продавать свою продукцию крупным В2В-клиентам.

КАК ПРОДАВАТЬ КРУПНЫМ КЛИЕНТАМ?

Когда дело касается крупных клиентов, решение о покупке принимается на высоком уровне и вовлекает несколько заинтересованных сторон. Вот несколько советов, которые помогут вам продавать крупным клиентам и выбиться вперед в конкурентной среде:

- Тщательно изучите бизнес-модель и стратегию клиента, чтобы понять его потребности и проблемы. Ваше предложение должно закрывать его боли и приносить конкретную ценность.
- Важно настроиться на потребности каждого клиента и предложить индивидуальные решения. Подготовьте детальное и адаптированное предложение, которое демонстрирует, как ваше предложение может повысить эффективность и прибыльность клиента.
- Взаимное доверие является фундаментом успешных отношений с крупными клиентами. Постарайтесь установить связь с руководством компании и предоставить им достоверные данные и референции о вашем опыте и достижениях.
- Размышляйте о продажах круп-

ным клиентам как о долгосрочном стратегическом партнерстве. Постепенно развивайте отношения и обеспечьте стабильность в работе с клиентом.

- Дайте явное понимание, почему ваш продукт или услуга уникальны и как они отличаются от предложений конкурентов.

ПРИМЕР И ПРАКТИКИ В НАШЕЙ КОМПАНИИ

В 2013 году наша компания, специализирующаяся на розничных продажах кондиционеров, решила расширить свою деятельность и начать работу с крупным градообразующим предприятием в Москве. Наша цель была установить доверительные отношения с клиентом и стать их надежным и ответственным партнером. Чтобы привлечь внимание и убедить их выбрать нашу компанию, мы изучили особенности и требования при работе с крупным государственным градообразующим предприятием стратегическо-

КОГДА ДЕЛО КАСАЕТСЯ КРУПНЫХ КЛИЕНТОВ,
РЕШЕНИЕ О ПОКУПKE ПРИНИМАЕТСЯ
НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ И ВОВЛЕКАЕТ НЕСКОЛЬКО
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН.

го значения. Мы выяснили, что они нуждаются в надежном обслуживании и поддержке своего климатического оборудования. В ходе переговоров поняли, что у них есть потребность в ремонте, строительстве и обслуживании зданий и сооружений. Со своей стороны мы обеспечили высокое качество наших услуг и оперативное выполнение заказов. Мы стремились превзойти ожидания клиента и демонстрировали нашу способность решать проблемы быстро и эффективно.

При переговорах акцентировали внимание на нашей команде квалифицированных специалистов, которые имеют обширный опыт в области установки, обслуживания и ремонта климатического оборудования, а также удачные кейсы прошлых работ. Мы предложили клиенту не только обслуживание и ремонт их оборудования, но и широкий спектр дополнительных услуг, таких как консультации по оптимизации энергопотребления, проектирование и строительство новых систем кондиционирования и энергоэффективные решения для зданий и сооружений. Плюс разработали собственное ПО, которое позволило нам более эффективно работать с заявками от этой компании.

Мы до сих пор плотно работаем с этим клиентом, уделяя много внимания его удовлетворенности. В результате нашего сотрудничества клиент убедился в нашей надежности, качестве услуг и оперативности. Они расширили наше сотрудничество и доверили нам обслуживание всего оборудования на своих объектах. Это привело к тому, что мы расширили нашу деятельность и стали проектно-строительной компанией полного цикла, предлагая широкий спектр услуг в области ремонта, строительства и обслуживания зданий и сооружений. Этот пример демонстрирует, что для успешных продаж крупным клиентам необходимо показать свою ответственность, профессионализм и способность решать их конкретные проблемы.

МЫ СТРЕМИЛИСЬ ПРЕВЗОЙТИ ОЖИДАНИЯ
КЛИЕНТА И ДЕМОНИСТРИРОВАЛИ НАШУ
СПОСОБНОСТЬ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ
БЫСТРО И ЭФФЕКТИВНО.

КОМУ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ ПОРУЧИТЬ РАБОТУ С КРУПНЫМИ КЛИЕНТАМИ?

Работа с крупными клиентами требует специальных навыков и знаний. Отдел продаж должен иметь сотрудников, которые обладают опытом работы с крупными клиентами и знают, как эффективно управлять такими отношениями. Важными характеристиками, которые следует учитывать при выборе сотрудника для работы с крупными клиентами, являются:

- *Опыт и знания* — сотрудник должен иметь опыт работы с крупными клиентами и понимать их потребности. Он должен быть хорошо знаком с продукцией или услугами компании и иметь глубокое понимание бизнеса клиента.
- *Коммуникативные навыки* — работа с крупными клиентами включает общение с различными заинтересованными сторонами на высоком уровне. Сотрудник должен обладать отличными навыками коммуникации, уметь установить доверительные отношения и эффективно представлять компанию.
- *Умение управлять отношениями* — важно иметь способность управлять сложными отношениями с крупными клиентами

на долгосрочной основе. Сотрудник должен уметь строить долгосрочные стратегические партнерства и поддерживать стабильность в отношениях с клиентами.

- *Решительность и настойчивость* — работа с крупными клиентами бывает сложной и требует настойчивости и умения убеждать. Сотрудник должен быть решительным и готовым преодолевать препятствия, чтобы достичь успеха в продажах крупным клиентам.

ПРИЧИНЫ ОТКАЗОВ КРУПНЫХ КЛИЕНТОВ И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ

Понимание причин отказов крупных клиентов позволяет предпринять меры для предотвращения таких ситуаций. Среди наиболее частых причин отказа можно выделить следующие:

- *Непонимание потребностей клиента*. Когда компания не внимательно изучила потребности и ожидания клиента, предложение может быть несоответствующим. Ведите качественный диалог с клиентом, чтобы полностью понять его требования и предоставить решение.

СОТРУДНИК ДОЛЖЕН БЫТЬ РЕШИТЕЛЬНЫМ
И ГОТОВЫМ ПРЕОДОЛЕВАТЬ ПРЕПЯТСТВИЯ,
ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ УСПЕХА В ПРОДАЖАХ
КРУПНЫМ КЛИЕНТАМ.

- *Недостаток доверия.* Если компания не установила доверительные отношения с клиентом, это может привести к отказу. Установите доверие через репутацию, рекомендации, референции и прозрачность в работе.
- *Слабая ценность предложения.* Когда предложение не является уникальным или не представляет значимой ценности для клиента, он может отказаться от сделки. Важно продемонстрировать уникальность, конкретную выгоду товара/услуги и результат, которые клиент получит от сотрудничества.
- *Сложности принятия решения.* Часто встречается у крупных клиентов, имеющих сложные процессы принятия решений, которые могут затягиваться. Важно быть готовым к таким ситуациям и обеспечить эффективную коммуникацию, поддержку и сопровождение клиента на каждом этапе принятия решения.

Пример из жизни: наша компания, специализирующаяся на продаже климатической техники, столкнулась с отказом крупного клиента из-за недостаточного понимания его конкретных потребностей. Мы предложили клиенту ряд моделей кондиционеров, основываясь на их функциональности и привлекательной цене. Однако мы не учли фактор времени, который оказался решающим для клиента. Позже мы узнали, что для клиента было критически важно быстрое время установки кондиционеров, а модели, которые мы предложили, требовали недельного срока доставки. На нашем складе, к сожалению, имелись только другие модели с менее привлекательными условиями, но с мгновенной доступностью. Однако клиент уже был заинтересован в ранее предложенных нами моделях, и, как результат, он отказался от сотрудничества.

ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ ПОДОБНЫХ СИТУАЦИЙ, МЫ ВНЕДРИЛИ СЛЕДУЮЩИЕ ПРАКТИКИ:

- Глубокое исследование потребностей клиента, включая собеседования с ключевыми заинтересованными сторонами и анализ текущих систем и процессов. Это позволяет лучше понять требования клиента и предложить решение, которое точно соответствует его потребностям.
- Активное общение с клиентом на протяжении всего процесса продажи. Они проводят регулярные презентации и демонстрации продукта, чтобы продемонстрировать его ценность и преимущества. Это помогает клиенту лучше понять, как предложение компании решает их проблемы и добавляет ценность их бизнесу.
- Предоставлять клиенту гибкое предложение, которое может быть адаптировано под его потребности. Активно работаем над интеграцией с существующими системами клиента и предлагаем дополнительные услуги и поддержку для удовлетворения специфических требований.
- Предоставлять качественную поддержку и сервис клиенту.
- Обеспечивать оперативное реагирование на запросы и проблемы клиента.

ДЛЯ УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ КРУПНЫМ КЛИЕНТАМ РЕКОМЕНДУЕТСЯ:

- Показывать ваш продукт или услугу в действии: демонстрация функциональности, проведение презентаций, тестирование или предоставление пробных версий.
- Предлагать клиенту что-то уникальное или эксклюзивное, что они не смогут получить у ваших конкурентов.

- Показывать клиенту положительные отзывы, рекомендации или референции от других довольных клиентов.
- Обеспечивать клиенту гарантии на качество продукта или услуги, а также возможность обратной связи и решения проблем, если они возникнут.
- Создавать инновационные решения, которые помогут вашим клиентам выделиться на рынке или решить сложные задачи.
- Показывать клиенту, какие результаты они могут ожидать от сотрудничества с вами и как это повлияет на их бизнес. Предоставляя данные о предыдущих успешных проектах или кейсах, которые демонстрируют пользу и экономический эффект, который они могут получить.
- Уделять внимание индивидуальным потребностям и запросам клиента. Показывать, что вы искренне заинтересованы в их успехе и готовы адаптироваться под их уникальные потребности.
- Если у вас есть влиятельные связи в отрасли или партнерства с другими уважаемыми компаниями, говорить об этом.
- Рассказывать клиенту, какое экономическое преимущество они получают от сотрудничества с вами. Рассчитав и предоставив информацию о предполагаемых экономических выгодах, снижении затрат или увеличении прибыли, которые они могут получить.
- Предлагать клиенту особые привилегии или условия сотрудничества, которые будут доступны только ему.

Важно помнить, что каждый клиент уникален, и эффективные подходы могут отличаться в зависимости от их потребностей и отрасли. Важно тщательно изучать клиентов, адаптировать свой подход и предложения под их конкретные требования и ожидания.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



СТАНИСЛАВ СИДОРОВ,

генеральный директор Pro Control;
<https://pro-ctrl.ru/>

1. Привлечение крупных клиентов в сфере B2B-продаж является одной из главных задач любого бизнеса. Для этого важно строить стратегии, которые отличают вас от конкурентов.

— **Глубокое понимание потребностей клиента**

Первым шагом к успеху в работе с крупными клиентами является глубокое понимание их потребностей. Вы должны быть настолько знакомы с бизнесом вашего клиента, насколько это возможно: изучить его отрасль, конкурентов, цели и вызовы.

***Пример.** Представьте, что вы продаете оборудование для производства мебели. Вы знаете, что одним из ваших потенциальных крупных клиентов является большой мебельный завод, который стремится к автоматизации процессов. Вы подготавливаете специальное предложение, которое не только включает в себя подходящее оборудование, но и демонстрирует, как именно оно поможет клиенту автоматизировать процессы и увеличить производительность.*

— **Создание уникального предложения**

Крупные клиенты имеют множество вариантов выбора, поэтому важно предложить им что-то уникальное. Это может быть эксклюзивный сервис, продукт или решение, которое вы можете предложить.

***Пример.** Вернемся к примеру с мебельным заводом. Вы решаете предложить клиенту не только оборудование, но и дополнительные*

услуги: обучение персонала, обслуживание оборудования и техническую поддержку. Такое предложение становится более привлекательным для клиента, потому что он получает всеобъемлющее решение, а не просто оборудование.

— **Постоянное улучшение качества сервиса**

Качество обслуживания — важный фактор при работе с крупными клиентами. Они ожидают быстрого и качественного сервиса.

***Пример.** Несколько лет назад, компания Cisco признала, что им не удастся достаточно быстро реагировать на потребности клиентов из-за внутренних проблем. Они провели ряд изменений, включая внедрение новых технологий и улучшение внутренних процессов. В результате их способность быстро реагировать на потребности клиентов значительно улучшилась, что положительно сказалось на отношениях с крупными клиентами.*

2. Кто должен заниматься продажами крупным клиентам? Работа с крупными клиентами требует особого подхода и стратегии. Это задача, которую лучше всего поручить менеджеру по работе с ключевыми клиентами (Key Account Manager, КАМ). КАМ должен обладать определенными навыками и качествами, включая отличное знание вашего продукта и отрасли, умение налаживать отношения на высоком уровне, способность анализировать и прогнозировать потребности клиента и высокий уровень организации и управления проектами.

***Пример.** IBM — одна из компаний, которая применяет стратегию работы с крупными клиентами через КАМ. У каждого крупного клиента IBM есть специальный менеджер, который работает в тесном сотрудничестве с клиентом, понимает его бизнес-цели и помогает достичь их с помощью продуктов и услуг IBM.*

3. Причины отказов крупных клиентов, и как их избежать. Крупные клиенты могут отказаться от сотрудничества по ряду причин:

— **Неудовлетворительное качество продукта или услуги.** Качество — это важный фактор для любого клиента, но особенно для крупных. Убедитесь, что ваш продукт или услуга соответствуют или превосходят их ожидания.

— **Недостаток ценности в предложении.** Ваше предложение должно представлять собой реальную ценность для клиентов. Убедитесь, что вы полностью понимаете их потребности и можете предложить решение, которое поможет им достичь их целей.

— **Недостаточная коммуникация.** Крупные клиенты ожидают превосходного обслуживания, включая регулярную и эффективную коммуникацию. Будьте открытыми и доступными, регулярно оповещайте их о статусе их проектов и быстро отвечайте на их вопросы и проблемы.

— **Низкое доверие к вашей компании.** Доверие играет большую роль в B2B-продажах. Установите отношения на основе прозрачности и честности, всегда выполняйте

ПЕРВЫМ ШАГОМ К УСПЕХУ В РАБОТЕ С КРУПНЫМИ
 КЛИЕНТАМИ ЯВЛЯЕТСЯ ГЛУБОКОЕ ПОНИМАНИЕ
 ИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ.

свои обещания и будьте готовы принять ответственность за свои ошибки.

Пример. Компания *Xerox* столкнулась с проблемой потери доверия клиентов из-за проблем с качеством их продукции. Они решили эту проблему, усилив контроль качества и внедрив программу «Слушайте клиента», чтобы быстро реагировать на проблемы и обеспечивать высокий уровень обслуживания.

Продажи крупным клиентам — это долгосрочный процесс, требующий постоянного взаимодействия, переговоров и адаптации. Однако с правильным подходом и стратегией вы можете превратить этих клиентов в лояльных партнеров и ключевой источник дохода для вашего бизнеса.



АЛЕКСАНДР СЕДОВ,

соучредитель агентства элитной недвижимости *WELLSIDE*, эксперт по развитию бизнеса; личный сайт: aleksandr-sedov.rf; телеграм-канал о бизнесе, развитии и недвижимости: <https://t.me/sedovbisdev>

В современном бизнесе конкуренция среди компаний, предоставляющих продукты и услуги, становится все более жесткой. Особенно важно иметь эффективную стратегию продаж, чтобы привлечь и удерживать крупных B2B-клиентов. В этой статье мы рассмотрим несколько

ключевых вопросов: как продавать крупным клиентам, кому поручить работу с ними и как избежать отказов. Мы также предоставим практические рекомендации и примеры из реальных кейсов.

КАК ПРОДАВАТЬ КРУПНЫМ КЛИЕНТАМ?

- **Исследование и понимание клиента.** Прежде чем приступать к продажам, необходимо провести тщательное исследование крупного клиента. Выясните, какие у него потребности и ожидания и как ваш продукт или услуга могут решить его проблемы или повысить эффективность. Понимание бизнеса клиента и его отрасли поможет вам адаптировать ваше предложение под его потребности.
- **Построение долгосрочных отношений.** Крупные клиенты ищут надежных партнеров, способных предложить им долгосрочные решения. Поэтому важно строить отношения, основанные на доверии, профессионализме и взаимовыгоде. Уделите время на установление связей и поддержание контакта с ключевыми лицами в организации клиента.
- **Показательные презентации и демонстрации.** Когда дело доходит до представления вашего продукта или услуги, обратите внимание на создание показательных презентаций и демонстраций. Покажите клиенту, как ваше предложение решает его проблемы и какие преимущества он получит, работая с вами. Возможно, подготовьте индивидуальные предложения, адаптированные под конкретные потребности клиента.

- **Поддержка после продажи.** Крупные клиенты ожидают высокого уровня поддержки после заключения сделки. Убедитесь, что ваша компания предлагает надежную техническую поддержку, оперативное решение проблем и гибкость в ответ на изменения потребностей клиента. Поддержка после продажи помогает укрепить отношения с клиентом и создать основу для повторных заказов.

КОМУ ПОРУЧИТЬ РАБОТУ С КРУПНЫМИ КЛИЕНТАМИ?

- **Команда продаж.** Работа с крупными клиентами требует специальных навыков и опыта. Рекомендуется создать отдельную команду продаж, специализирующуюся исключительно на работе с крупными клиентами. Это позволит сосредоточиться на потребностях и запросах крупных клиентов и обеспечить более глубокое понимание их бизнеса.
- **Ключевые аккаунт-менеджеры.** Назначение ключевых аккаунт-менеджеров — это эффективный подход для работы с крупными клиентами. Ключевые аккаунт-менеджеры являются непосредственными контактами для крупных клиентов и отвечают за управление отношениями, удовлетворение потребностей клиента и максимизацию доходов от этих клиентов.
- **Межфункциональное сотрудничество.** Работа с крупными клиентами требует тесного взаимодействия между отделами продаж, маркетинга, технической поддержки и другими ключевыми функциями компании. Обеспечьте эффективное сотрудничество и обмен информацией между отделами, чтобы обеспечить полное удовлетворение потребностей клиента и предоставить ему наилучшие решения.

ПРИЧИНЫ ОТКАЗОВ КРУПНЫХ КЛИЕНТОВ И ИХ ИЗБЕЖАНИЕ

- **Недостаточное понимание потребностей клиента.** Отказы круп-

НАЗНАЧЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ АККАУНТ-МЕНЕДЖЕРОВ – ЭТО ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ РАБОТЫ С КРУПНЫМИ КЛИЕНТАМИ.

ных клиентов могут быть связаны с неполным пониманием их потребностей. Уделите достаточное время для исследования и понимания клиента, его бизнеса и проблем, которые он хочет решить. Предлагайте решения, которые наиболее точно отвечают его потребностям.

- **Несоответствие ожиданиям клиента.** Иногда отказы крупных клиентов происходят из-за несоответствия ожиданий. Убедитесь, что вы четко и прозрачно коммуницируете с клиентом, обсуждаете его требования и ожидания. Будьте реалистичными в отношении возможностей вашей компании и не обещайте то, что не можете выполнить.
- **Недостаточная адаптация к потребностям клиента.** Крупные клиенты ожидают персонализированного и индивидуального подхода. Избегайте стандартизированных предложений и рассмотрите возможность адаптировать ваш продукт или услугу под конкретные потребности клиента. Предоставьте решения, которые удовлетворят его уникальные потребности.
- **Недостаточная поддержка после продажи.** Отказы могут возникнуть, если клиент не получает достаточной поддержки после заключения сделки. Обеспечьте своим крупным клиентам надежную техническую поддержку, оперативное решение проблем и регулярное общение. Покажите клиенту, что вы цените его бизнес и готовы помочь ему достичь успеха.

Продажи крупным B2B-клиентам требуют особых навыков, стратегий и подходов. Успешные продажи крупным клиентам основаны на глубоком понимании клиента, построении долгосрочных отношений, качественной поддержке после продажи и эффективном сотрудничестве между отделами. Избегайте отказов, исследуя потребности клиента, соответствия его ожиданиям, адаптируя предложение и предоставляя надежную поддержку.



ИГОРЬ ДРОЖАЕВ,

руководитель отдела торгового оборудования и расходных материалов компании «ЦКТ Санкт-Петербург» (<https://onlider.ru/>)

Зачастую любая крупная продажа в сфере B2B — это энергоемкий процесс. Это не просто легкая сделка — это сотрудничество на долгие месяцы, а может и годы, в зависимости от потребностей клиента. Ниже рассмотрим, что нужно учесть для эффективной продажи крупным клиентам B2B.

ТЕРПЕНИЕ

Как правило, в крупных компаниях есть отдел, который занимается закупками товара для потребностей их производства. Специально обученные сотрудники отправляют запрос в несколько компаний для дальнейшего получения коммерческого предложения. По моему опыту такие запросы не надо обрабатывать по принципу «как можно раньше и лишь бы как», думая только о скорости, чтобы привлечь клиента своим молниеносным ответом. Наоборот, ваша компания должна доходчиво обосновать, чем вы лучше конкурентов, потому что для крупных клиентов далеко не всегда цена имеет значение.

ОБЩЕНИЕ

Вы продумали и тщательно подготовили коммерческое предложение. Отлично! Ваша компания прошла проверку службы безопасности клиента, и цена проходит в бюджет закупки. Можно отмечать завершенную сделку? Нет. Теперь необходимо доказать свою компетенцию. Дело в том, что, как правило, закупщики в крупных компаниях не всегда понимают, что именно они должны увидеть в конечном итоге. Я часто обща-

юсь с менеджерами, которые ищут тот или иной товар, но из-за смены кадров внутри предприятия теряется четкое название номенклатуры (каждый поставщик пытается продать одинаковый товар под своим названием). Как следствие, иногда приходится более глубоко погружаться в суть вопроса клиента и объяснять, что наша продукция абсолютно подходит под критерии запроса. В такой ситуации главное общение, возможно долгое и утомительное, но главное, чтобы вы сами были уверены в своей продукции. В общении с клиентом мы передаем ему знания, благодаря которым он начинает разбираться в вопросе, с которым он обратился в компанию! После такого разговора я обычно слышу слова благодарности, так как я помог разобраться. Ваша заинтересованность в работе с клиентом влияет на будущее сотрудничество: вы помогаете ему, а он — вам.

ТАКТ

В сфере B2B каждый запрос может стать крупным, поэтому я и мои коллеги в одинаковой мере занимаются как большими заказами, так и мелкими. Каждый менеджер нарабатывает опыт при работе с клиентами. Не всегда сложный заказ будет большим, но его выполнение может забрать много сил и финансов в случае ошибки менеджера. Скорее всего набьется много «шишек», но каждая такая «шишка» дает вам новые знания и опыт. По этой причине я считаю, что выделять отдельного менеджера для работы с крупными клиентами нет смысла. Вы, как руководитель, должны подготовить штат сотрудников-универсалов, которые смогут решать различные по сложности задачи. Только так с ростом компании вы обрываете сотрудниками, которые увеличивают возможность проведения идеальной сделки.

Кроме того, я считаю, что работа с тяжелыми заказами (а это почти все крупные клиенты) не должна ложиться только на одного менеджера, а вся компания должна быть заинтересована в этом.

И СНОВА ТЕРПЕНИЕ

Работая с крупными клиентами, вы должны быть готовы к бюрократии, долгим разговорам и согласованию цен. Перед первой поставкой товара или оказанием услуги может пройти немало времени. Когда идет процесс согласования и проверки вас как поставщика, вы должны не забывать про клиента и не выпадать из этого заказа. У меня было несколько раз, когда я согласовывал материал, предоставлял пробную партию товара, зафиксировал ценник, и клиент отправился тестировать и думать, какое количество товара им нужно приобрести. Имейте в виду, что этот процесс может занять неделю, а может и месяц. В этот период менеджер заказчика, который вел этот заказ, уволился, и на его место поставили нового сотрудника. Связь потерялась, так еще и новый сотрудник почему-то не смог найти мои контакты, и они искали нового поставщика, причем подбери его по документации, которую я предоставил. Итого: всегда нужно напоминать о себе, интересоваться, как обстоят дела, чтобы быть в курсе, как продвигается этап согласования. В противном случае есть риск, что весь труд, который вы проделали, просто пропадет. К крупному клиенту нельзя относиться как к должному, с такими заказчиками нужно быть энергичным, думать о них и получать обратную связь после исполнения заказа.

А ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ?

Зачастую во всех компаниях новые клиенты закрепляются за менедже-

ром, который ответил на запрос, и он начинает поддерживать связь со своими клиентами, как с крупными, так и небольшими. И здесь еще один важный момент: задача руководителя отдела продаж — знать ключевых клиентов. В этом могут помочь различные CRM-системы, так и просто вовлеченность руководителя в работу своих сотрудников. Лично я могу назвать всех наших крупных клиентов, да и с пару десятков небольших заказчиков. Я постоянно интересуюсь у своих коллег, как дела с тем или иным клиентом. Бывает так, что при большом количестве новых запросов и появлении новых контрагентов менеджеры могут просто забыть напомнить о себе или забыть поинтересоваться, не будет ли в ближайшем времени нового заказа. Зачем интересоваться у крупных клиентов о грядущих заказах? Крупный клиент — это большой объем работы и материала для производства продукции. Чтобы не упасть в грязь лицом, и, что еще более важно, соблюдать договорные отношения, нужно заранее подготовить площадку для выполнения заказа. Также руководитель должен протянуть руку помощи в случае, если переговоры зашли в тупик. Как более опытный человек в своей сфере, руководитель может найти или подсказать новые решения. Также сотрудник компании, ведущий крупный заказ, может просто устать или у него появятся страхи перед большим клиентом (А вдруг не справимся? А вдруг не успеем? Может, я трачу время впустую?) — просто поговорить, выслушать, показать пример, рассказать о своем первом опыте тяжелого заказа.

ЦЕНЫ РЕШАЮТ?

Конечно, большие заказчики с отделом закупок могут мониторить цены у других производителей, чтобы найти более выгодное предложение. Многие компании готовы торговать в минус, лишь бы получить «лакомый кусок пирога» в виде крупного заказчика и забрать прибыль у своего конкурента. Конечно, после первой отгрузки цена поднимется по «каким-то» причинам.

Чтобы этот сценарий не сбывался, вы должны быть максимально настроены на работу с клиентом. Специалисты вашей компании должны уметь ответить на различные вопросы, а если не знают ответа, самостоятельно изучить проблему и постараться решить ее — в этом и проявляется клиентоориентированность.

Новый заказ, который ведет ваша компания уже не первый день, может уйти к вашим конкурентам. Возможно, у них лучше цена или быстрее срок поставки товара и т.д. Главное, что вы в подобной ситуации должны выяснить, почему клиент выбрал другого поставщика. Ваш менеджер должен узнать причину отказа в сотрудничестве, чтобы вы могли сделать работу над ошибками.

Как мне кажется, крупные клиенты идут к уверенным в себе поставщикам. Руководитель должен всегда быть внутри коллектива, чувствовать его и в случае большой загрузки перераспределять заказы на более свободных менеджеров, чтобы обработка выполнялась по максимуму. За несколько лет работы я понял, что мы не можем знать на 100%, в каком письме из почты скрывается тот самый лакомый заказ. Крупное предприятие может произвести закупку на пару десятков тысяч рублей, а письмо без подписи от ИП Иванов Иван Иванович принести менеджеру месячную прибыль. Поэтому я призываю менеджеров и их руководителей к каждому клиенту всегда относиться как к важному, и оставаться в первую очередь людьми, не ударяясь в погоню за прибылью.

ВСЕГДА НУЖНО НАПОМИНАТЬ О СЕБЕ,
ИНТЕРЕСОВАТЬСЯ, КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА, ЧТОБЫ
БЫТЬ В КУРСЕ, КАК ПРОДВИГАЕТСЯ ЭТАП
СОГЛАСОВАНИЯ.

ПЕРЕГОВОРЫ С КЛИЕНТАМИ: НЕОЧЕВИДНЫЕ ПРИЧИНЫ ПРОВАЛА

Эмма Мелик-Адамян

Мы привыкли считать, что причиной провала продавца в переговорах с клиентами обычно становится неумение или невозможность преодолеть клиентские возражения. Кем бы ни был продавец — торговым представителем, сейлз-менеджером, РОПом или даже собственником бизнеса — такое случается, и, по мнению многих, не реже, чем в 50% случаев из 100% переговоров. А то и больше! И в B2B, и в B2C.

Плохо подготовился. Был не в ресурсе. Не повезло. Не твой день. Критикуй, ругай, штрафуй, взыскивай за это с сотрудника, если ты начальник. Входи в положение, сочувствуй, понимай, прощай и, легко пожурив, отправляй снова работать. За прилавок, в торговый зал, в офис — к компьютеру и на телефон. В любом случае — причина очевидна.

Но есть ведь и неочевидные причины провалов в переговорах с клиентами, и о них размышляют гораздо реже, чем над той же, уже затертой до дыр темой работы с возражениями. И напрасно: неочевидные причины неудач в переговорах относятся к категории «подводных камней» коммерции, сложной как в психологическом, так и в технологическом плане. Тема неочевидных причин — фактически бомба с часовым механизмом в переговорах — требует глубокого осмысления, верификации и разработки решений. Тем она и интересна.

Начну с первого тезиса: то, что очевидно для одних продавцов и экспертов, совершенно не очевидно для других. И наоборот! Здесь все зависит от знаний, навыков и опыта.

Например, у кого-то прекрасно развита интуиция, эмпатия и другие навыки эмоционального интеллекта. И такой специалист легко считывает истинные намерения оппонента, прежде чем он заговорил. Кстати, отмечено, что женщины более щедро наделены soft skills, гибкими навыками, чем мужчины. Особенно в части интуиции, эмпатии, ролевой пластичности и влияния на атмосфе-

ру коммуникаций, что фактически бесценно в переговорах.

Другой человек обладает сильным аналитическим умом, и ему не составит труда выстроить безупречную линию аргументации и без особого труда разрушить контраргументацию оппонента.

У каждого из них свои сильные стороны, свой бэкграунд и своя история успеха. И, соответственно, свое видение очевидных и неочевидных причин поражения в переговорах с клиентом.

Отсюда — второй тезис: не все очевидное является очевидным

У КАЖДОГО ИЗ НИХ СВОИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ,
СВОЙ БЭКГРАУНД И СВОЯ ИСТОРИЯ УСПЕХА.



ЭММА МЕЛИК-АДАМЯН

Собственник нескольких бизнесов, владелица торгового бьюти-бренда Emmanuelka, эксперт по моде и стилю. Обладательница короны конкурса красоты «Путь царицы» (Ставрополь, 2020), первая вице-мисс конкурса красоты «Мисс Москва — 2022», первая вице-мисс конкурса красоты «Миссис бизнес Сочи — 2022», обладательница титула «Мисс Дубай — 2023» (Объединенные Арабские Эмираты).

для всех. Для некоторых нечто очевидное будет неочевидным. Какая-то кэрролловская формулировка получилась, не правда ли? Что же она означает?

К очевидным причинам провалов в клиентских переговорах большинство экспертов по продажам относят:

- **несогласие сторон по существенным условиям сделки**, таким как цена, объемы, качество, сервис и т. п., невозможность и неумение договориться о них паритетно или компромиссно;
- **слабое знание своего продукта**, неумение эффектно презентовать его и выпукло показать его сильные стороны, выгоды и преимущества;
- **неумение отработать клиентские возражения**, что может быть связано, опять же, с недостатком знаний, аргументации, опыта;
- **отсутствие или дефицит общей подготовки продавца** — психологической, риторической, по-

лемической, а также навыков эмоциональной стабильности и стрессоустойчивости.

Действительно, эти позиции нельзя упускать. Однако весьма странно, что многие не придают должного значения таким моментам, которые тоже лежат на поверхности и на самом деле имеют колоссальное значение для процесса и результата переговоров. К ним я бы отнесла:

- **опоздание на переговоры**: уважающий себя ЛПР не будет ждать представителя торговой компании или поставщика больше 10–15 минут, собственник может вообще не ждать ни одной лишней минуты, он умеет ценить свое время и расценит опоздание как неуважение (к тому же, опоздание — это показатель слабого или напрочь отсутствующего тайм-менеджмента);
- **несоответствие менеджера, торгового представителя, переговорщика** в любой должности, даже если это собственник бизнеса, пред-

ставлениям принимающей стороны о том, как должен выглядеть его визави: в серьезную проблему может превратиться несоблюдение делового или культурного дресс-кода (общеизвестно, например, что мусульмане очень требовательно относятся к внешнему виду женщины, пришедшей к ним на деловую встречу, даже если она не мусульманка);

- **несоблюдение норм общения, правил делового и профессионального этикета**: к сожалению, далеко не все уделяют должное внимание своей манере общения и контролируют, что, когда и зачем они говорят, как это может быть воспринято клиентом (между говорящим и слушающим всегда лежит дистанция понимания, поэтому если в речи использовано хоть одно многозначное слово или допущено логическое противоречие, то неминуемо возникает риск неадекватного восприятия);
- **невнимание к мелким деталям** — детали в данном случае максимально широкое, практически необъятное по своему логическому объему понятие, семантически оно подразумевает все, на что может обратить внимание клиент, начиная от наличия у вас шариковой ручки для подписания контракта и заканчивая вторичными специфическими све-

ДЛЯ НЕКОТОРЫХ НЕЧТО ОЧЕВИДНОЕ
БУДЕТ НЕОЧЕВИДНЫМ.

дениями о продукте, который вы предлагаете);

- **попытка демонстративно доминировать** в переговорах может очень не понравиться клиенту, если он безоговорочно считает себя экспертом в вашей отрасли, технологии или продукте, причем экспертом, более «подкованным», чем вы; если у него это не получается, потому что вы слишком напористы, навязчивы, агрессивны и «тянете одеяло на себя», он «сливается» переговоры;

- **антипатия** — либо односторонняя, либо обоюдная. Это биоэнергетический феномен, который не нуждается в понимании и объяснении. Антипатия просто возникает «на пустом месте», ей не нужны причины и с ней ничего не поделаешь. «Вибрации по частотам не резонируют», как сказали бы люди, склонные к мистике и эзотерике, внешность не нравится, запах отталкивает, собеседник напомнил кого-то или что-то плохое из прошлого или настоящего, голос неприятный, говорит слишком быстро или слишком медленно, невнятно или пафосно — это не особо важно, главное, что с первых секунд возник дискомфорт. Да, люди, которыми вроде бы руководит стремление выполнить задачу, заключить сделку, могут напрягаться, заставляя себя изображать, будто все нормально. Но антипатия чувствуется, от нее будто исходит невидимое негативное излучение. С ней очень сложно справиться, поэтому она часто одерживает верх над разумом и становится определяющим фактором принятия решений. Особенно если принимающий решение человек считает, что возникшая антипатия — это внутренний голос, которому он доверяет.

Вышеперечисленные проблемы, на мой взгляд, являются совершенно очевидными камнями преткновения в коммуникациях между продавцом и клиентом. По этим причинам можно провалиться в пе-

ВАЖНО, КТО С КАКИМИ СИТУАЦИЯМИ
СТАЛКИВАЛСЯ, КАК ОН ПОНЯЛ ПРОБЛЕМУ,
КАКИЕ ВЫВОДЫ ДЛЯ СЕБЯ СДЕЛАЛ
И КАКИЕ УРОКИ ИЗВЛЕК.

реговорах. Но, повторюсь, кому-то они кажутся неочевидными, потому что их вообще не замечают, не обращают на них внимание, не думают о них всерьез. Поэтому пора ввести критерий различия между очевидным и неочевидным в отношении причин неудавшихся продаж. Он может быть только субъективным — это мнение, суждение и оценка ситуации со стороны продавца, оперирующего данными своего персонального опыта. Иными словами, важно, кто с какими ситуациями сталкивался, как он понял проблему, какие выводы для себя сделал и какие уроки извлек.

Тем не менее по принципу среднего арифметического можно вывести в качестве неочевидных или наименее очевидных следующие причины провалов в переговорах с клиентами.

(1) Небрежность лексики: неаккуратность со словами — проблема именно на уровне неаккуратности, речь не о лексике, которая недопустима с этической точки зрения, а именно о том, чтобы чувствовать клиента «на уровне тонких настроек» и понимать, что можно ему говорить, а что совершенно недопустимо. Продавцы, особенно начинающие, часто не придают значение тонким оттенкам смысла, «не заморачиваются», чтобы заранее продумать это. А ведь

такая небрежность может «пустить под откос» продающие переговоры. Например, если мы не в «Пятерочке» и не на совхозном рынке, то совершенно недопустимо использование таких выражений, как «дешево», «дорого», «недорого», «доступно», «недоступно» и т. п. Проблема в том, что они снижают не ценность предложения, они снижают ценность покупателя.

Обучая продавцов, я бы категорически запретила использовать такие выражения, как «вы не понимаете», «вы, наверное, не в курсе, но...», «вы, конечно, можете в этом не разбираться, поэтому я сейчас вам объясню...» и т. п. Можно общаться с клиентом, казалось бы, вежливо и грамотно, но при этом «ронять» его в его собственных глазах и фактически стимулируя его прекратить разговор с вами.

(2) Гипертрофированное усердие продавца, превращающееся в навязчивость, которая раздражает и утомляет клиента. Старательный продавец — это, казалось бы, мечта любого РОПа. Но, как известно, «заставь дурака Богу молиться...», иными словами, все хорошо в меру. А если усердие переходит границу нормы, то выходит как в блистательном афоризме В.С. Черномырдина: «Хотели как лучше, а получилось как всегда!».

ПРОДАВЦЫ, ОСОБЕННО НАЧИНАЮЩИЕ,
ЧАСТО НЕ ПРИДАЮТ ЗНАЧЕНИЕ ТОНКИМ
ОТТЕНКАМ СМЫСЛА, «НЕ ЗАМОРАЧИВАЮТСЯ»,
ЧТОБЫ ЗАРАНЕЕ ПРОДУМАТЬ ЭТО.

ДАВЛЕНИЕ – ЭТО НЕ ТО, ЧТО ПРОДАЕТ, А ТО,
ЧТО ПРИВОДИТ К ПОТЕРЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ.

Проблема в том, что и отпускать клиента не хочется, и пережимать его нельзя, а найти компромиссный вариант сразу может и не получиться.

(3) Давление на клиента: некоторые продавцы, особенно по неопытности, не замечают грань, когда стремление быть убедительным превращается в давление. А кому из находящихся в здравом уме может понравится давление? Тем более, когда оно возникает в отношении его денег, когда их почти что принуждают потратить без всякой на то готовности и желания?

Давление отличается от навязчивости. Давление — это не про «перегнул палку», а про «любой ценой» и «напролом». Это даже в некотором роде форма агрессии и ментально-психологического насилия. К давящему продавцу клиент, соблюдающий свои личные границы, никогда больше не обратится и контактировать с ним не станет. Поэтому давление — это не то, что продает, а то, что приводит к потере покупателей.

(4) Спешка: некоторым продавцам кажется, что чем скорее завершишь переговоры, тем лучше будет для всех. Возможность сэкономить время клиента кажется неоспоримым и несомненным благом. Тем не менее это далеко не всегда так.

Во-первых, есть люди, органически не выносящие спешки: торо-

пливость с вашей стороны они могут расценить как неуважение к себе.

Во-вторых, у всех нас своя скорость восприятия, осмысления и принятия решений. Некоторые клиенты просто не будут успевать за вами. И поэтому могут почувствовать себя растерянными, будто сбитые с толку. Испугавшись риска оказаться обманутыми, они свернут переговоры.

В-третьих, существует немало вездыханных людей, настолько дошлых и шепетильных, что они захотят буквально «выпотрошить» вас, как карася на рыбалке, прежде чем сварить из него уху. Иными словами, пока они не зададут все свои вопросы и не получат на каждый их них развернутый ответ, результатами переговоров они не будут удовлетворены и решения не примут.

(5) Заблуждение в том, что продажи чего угодно работают по абсолютно одним и тем же принципам. Это иллюзия, миф. Если вы верите в него, вас обманули и вы обречены на провал. Многое зависит от товара или услуги, которые вы продаете, уже не говоря о секторе рынка, целевой аудитории и ценовой категории вашего предложения.

(6) Отсутствие у клиента потребности или желания принимать ваше предложение. Оно просто не вписывается в его картину мира.

Помните знаменитый диалог между заведующей культотделом Вяземской и профессором Преображенским из «Собачьего сердца»:

«-...Предлагаю Вам взять несколько журналов в пользу детей Германии! По полтиннику штука.

— Нет, не возьму!

— Но почему Вы отказываетесь?

— Не хочу!

— Вы не сочувствуете детям Германии?

— Сочувствую!

— А, полтинника жалко?!

— Нет.

— Так почему же?

— Не хочу».

Проблема в том, что если ценность предложения живет в вашей голове, это вовсе не означает, что она живет в голове клиента или может мгновенно там поселиться, стоит вам презентовать свой продукт. Ценность продукта далеко не всегда очевидна, поэтому чтобы выявить ее для клиента, нужно идти в его картину мира.

(7) Неэффективная система мотивации продавцов — это проблема топ-менеджера или собственника бизнеса, о которой он может некоторое время вообще не догадываться. Он вообще может не вникать в проблемы отдела продаж, требуя только результаты и не особо интересуясь причинами, по которым не выполняется план. Можно, конечно, все скинуть на РОПа, но у него, скорее всего, не окажется нужного для решения проблем объема полномочий.

Слабая система мотивации может приводить к личной незаинтересованности менеджера по продажам работать изобретательно, гибко и результативно. Например, если он сидит на ставке, которой ему хватает на «минималках», чтобы не рвать жилы на работе и не переживать за каждую сделку.

Вряд ли наемный работник будет так же заинтересован в результатах своего труда, как собственник бизнеса, но от системы стимулов и мотивации зависит степень его включенности и вовлеченности — это нельзя игнорировать. Без должной мотива-

ВОЗМОЖНОСТЬ ЭКОНОМИТЬ ВРЕМЯ КЛИЕНТА
КАЖЕТСЯ НЕОСПОРИМЫМ И НЕСОМНЕННЫМ
БЛАГОМ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ЭТО ДАЛЕКО
НЕ ВСЕГДА ТАК.

ции продавец вряд ли будет показывать чудеса находчивости, гибкости, импровизации в общении с клиентом.

(8) Разлад или конфликт между ЛПРами в клиентской компании, вероятность которого весьма велика, когда у бизнеса несколько собственников или когда собственник сильно зависит от наемного топ-менеджера. Это такой «подводный камень», который невозможно обнаружить заранее, в лучшем случае о нем можно догадаться уже оказавшись внутри ситуации. Его практически невозможно предвидеть, спрогнозировать и смоделировать. Но если это и получается сделать, то возникает уже более сложная задача — «как на этом сыграть?». А это всегда «игра втемную», в которой может не оказаться победителей.

Это, конечно же, далеко не полный перечень неочевидных причин провала переговоров продавца с клиентом: их может быть названо, описано и проанализировано столь же много, сколько существует уникальных кейсов и опытов работы в про-

ЦЕННОСТЬ ПРОДУКТА ДАЛЕКО НЕ ВСЕГДА ОЧЕВИДНА, ПОЭТОМУ ЧТОБЫ ВЫЯВИТЬ ЕЕ ДЛЯ КЛИЕНТА, НУЖНО ИДТИ В ЕГО КАРТИНУ МИРА.

дажах. Поэтому в данном материале приведены лишь те ситуации, которые знакомы непосредственно мне и моим коллегам.

Однако, на мой взгляд, недостаточно просто описать неочевидные причины провала в переговорах продавца с клиентом и проанализировать их причины. Для того, чтобы материал об этом имел действительно практическую пользу для читателя, следует предложить решение этих проблем (см. табл. 1).

В заключение хочется сказать о том, что любые рекомендации могут быть приняты на вооружение и эффективно сработать только при одном условии. Этим условием явля-

ется базовая психологическая predisposition продавца — какую бы должность он ни занимал — к самим продажам, как в плане результата, так и в плане процесса. Кем бы ни был переговорщик — рядовым сотрудником отдела, менеджером, РОПом или собственником бизнеса — он сможет «найти противоядие» от неочевидных причин поражения в переговорах с клиентом. Но только если получает от этого удовольствие, переживая яркие эмоции от изысканной психологической игры в переговорах, если это его драйвит, если он чувствует себя уверенно в этой стихии, если ему нравится решать сложные задачи.

Таблица 1

ПРОБЛЕМА	РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ
Опоздание на переговоры	<i>На корпоративном уровне:</i> организация тренингов по тайм-менеджменту для персонала отдела продаж и контроль явки на переговоры в течение испытательного срока. <i>На индивидуальном уровне:</i> формирование привычки приезжать на встречи раньше назначенного времени на 10 минут
Несоответствие ожиданиям по дресс-коду	Предварительное изучение клиента и его ожиданий по внешнему виду представителей других компаний с особым вниманием к культурной и религиозной идентичности ЛПРа клиентской компании
Несоблюдение норм общения, правил делового и профессионального этикета	Организация тренингов по психологии общения, развитию навыков эмоционального интеллекта, межличностным и деловым коммуникациям, переговорам, деловому и профессиональному этикету
Невниманье к мелким деталям	Изучить клиента предварительно, продолжить его изучение при общении, включив эмпатию, чтобы обнаружить его акценты и триггеры; не иметь на себе никакой идентифицирующей атрибутики, начиная от шарфа футбольного фаната, заканчивая церковно-религиозной символикой, китчевые украшения и кричащий макияж (в этом вы можете не совпасть с клиентом и вызвать у него негативную реакцию)
Попытка демонстративно доминировать в переговорах	<i>На корпоративном уровне:</i> организация тренингов по психологии общения и переговорам. <i>На индивидуальном уровне:</i> не устраивать из переговоров конфликт, установить с клиентом раппорт, создать атмосферу доверительного, но, при этом, экспертного общения, не доминировать над ним, но и не прогибаться под него — в этом можно усмотреть признак слабости и неуверенности в себе и в своем продукте

ПРОБЛЕМА	РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ
Антипатия	<i>На корпоративном уровне:</i> организация тренингов по развитию навыков эмоционального интеллекта. <i>На индивидуальном уровне:</i> отключить эмоции и сфокусироваться только на деловом аспекте переговоров
Небрежность лексики	<i>На корпоративном уровне:</i> организация тренингов по психологии общения и деловому этикету. <i>На индивидуальном уровне:</i> проанализировать свой словарь, лексику, устойчивые и часто употребляемые выражения, составить перечень недопустимых фраз и запретить себе их, контролировать свою речь
Гипертрофированное усердие и навязчивость	<i>На корпоративном уровне:</i> организация тренингов по психологии общения. <i>На индивидуальном уровне:</i> проработать личные границы в общении и развить чувство меры
Давление на клиента	<i>На корпоративном уровне:</i> организация тренингов по психологии общения. <i>На индивидуальном уровне:</i> проработка и развитие навыков осознанности и управления своими эмоциями
Спешка в переговорах	<i>На корпоративном уровне:</i> организация тренингов по переговорам и тайм-менеджменту. <i>На индивидуальном уровне:</i> проработка и развитие интуиции, а также навыков эмпатии и влияния
Отсутствие у клиента потребности или желания принимать ваше предложение	<i>На корпоративном уровне:</i> организация переговорных поединков. <i>На индивидуальном уровне:</i> проработка и развитие навыка эмпатии, создание и отработка разных вариантов презентации ценности своего продукта, в том числе его видения глазами клиента
Неэффективная система мотивации продавцов	Анализ и ревизия системы мотивации сотрудников отдела продаж вашей компании, введение системы KPI, если он до сих пор отсутствовала, и, как вариант, привлечение внешнего консультанта для выявления и анализа проблем существующей системы мотивации с целью разработки и внедрения рекомендаций по ее улучшению

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



ЕВГЕНИЙ ГАСЬКОВ,

*руководитель отдела продаж
компании Sape*

B2B-продажи имеют ряд существенных отличий от B2C: большой срок закрытия сделки, высокий средний чек и наличие нескольких контактных лиц со стороны заказчика. Сложность этого типа продаж повышает планку требований к экспертизе менеджера. В статье разберем примеры сложных ситуаций, когда по неочевидным причинам продавцы упускают клиентов при совершении B2B-сделок, а также

дадим рекомендации, как предотвратить подобные провалы.

ПРОБЛЕМА. КВАЛИФИКАЦИЯ ЛИДА

Отсутствие четкой квалификации клиента часто приводит к тому, что сейл продает не той компании или не тому контактному лицу. Обычно это происходит в компаниях, у которых нет описания портрета идеального клиента и его конкретных критериев. Продавец тратит время на нецелевые лиды, не расставляет приоритеты и не работает с рисками. Фактически получается видимость работы, не несущая полезной нагрузки.

В подобных условиях невозможно прогнозировать успех или неуспех сделки.

РЕШЕНИЕ. Опишите портрет клиента и отсеивайте нецелевые заявки на входе. Одна из наиболее популярных систем оценки, применяемых в такой ситуации, — BANT (бюджет, роль, потребность, сроки).

ПРОБЛЕМА. ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Предлагаемый продавцом продукт или услуга должны закрывать потребности клиента. Когда продавец не знает, в чем заключается боль и потребность клиента, возникает вполне очевидная причина неуспеха. В B2B-сегменте решение о сотрудничестве со стороны заказчика может принимать несколько контактных лиц, однако на практике даже опытные продавцы часто ограничиваются тем, что выявляют потребность только у того, с кем ведут ди-

алог. Сделка может быть провалена, так как у других контактных лиц могут быть свои интересы и мотивация, а ценность вашего продукта им неочевидна. Важно помнить, что вы продаете не компании, а людям.

РЕШЕНИЕ. В первом диалоге следует выяснить, кто принимает участие в выборе исполнителя, обязательно предложить совместные переговоры и узнать, какие потребности и критерии выбора есть у каждого из заинтересованных лиц. Иногда возможности организовать совместные переговоры нет — в таком случае соберите как можно больше информации у клиента о его коллегах.

ПРОБЛЕМА. ШАБЛОННЫЙ ПОДХОД

В сфере рекламных услуг даже крупные игроки с высокой стоимостью услуг часто продают их по шаблону, используя красочную презентацию коммерческого предложения и стандартный набор речевых оборотов.

Клиенты — прежде всего люди с разными проблемами, представлениями об идеальном решении, страхами и ограничениями. Эта простая мысль не очевидна для многих продавцов. Клиент, который не видит персональной ценности, никогда не купит ваш продукт.

РЕШЕНИЕ. Например, вы предлагаете стандартное решение и презентация у вас также стандартная. Необходимо в глазах клиента превратить ее в персонализированное решение его проблем. Во-первых, важно в первом диалоге выявить потребность и зафиксировать, что важно для клиента. Во-вторых, при подготовке к встрече следует подумать, как преподнести информацию из вашей шаблонной презентации с учетом потребностей и критериев клиента. В-третьих, не нужно отправлять коммерческое предложение на почту или через мессенджер — только совместное обсуждение, которое сопровождается комментариями сейла, превращает шаблон в персонализированное решение.

Научитесь определять мотивацию вашего клиента к покупке.

ИНОГДА ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗОВАТЬ СОВМЕСТНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ НЕТ – В ТАКОМ СЛУЧАЕ СОБЕРИТЕ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ ИНФОРМАЦИИ У КЛИЕНТА О ЕГО КОЛЛЕГАХ.

Для этого можно, например, использовать модель потребительских мотивов SABONE (безопасность, лояльность, удобство, престиж, новизна, экономичность).

ПРОБЛЕМА. ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ И ДОНЕСЕНИЕ ВЫГОД

Многие продавцы озвучивают клиенту наличие проблемы, но лишь единицы доносят ее возможные негативные последствия. Например, продавец SEO-услуг показывает клиенту аудит — на скриншотах указаны ошибки на сайте. Возникает вопрос: почему клиент должен покупать услугу по исправлению этих ошибок, если раньше они ему не особенно мешали?

Также многие продавцы красочно описывают УТП своей компании, но при этом не рассказывают о выгодах непосредственно для клиента. Стандартные фразы о десятках лет опыта, успешных проектах и тому подобном не производят должного впечатления.

РЕШЕНИЕ. Рассказывая о проблемах, важно четко донести, чем они грозят непосредственно клиенту. Говорите с аудиторией на языке выгод. Можно предварительно составить таблицу с наиболее частыми проблемами. Под каждую из них следует выписать преимущества продукта

и выгоды для заказчика, о которых вы будете рассказывать на встрече.

ПРОБЛЕМА. НЕТ ИНФОРМАЦИИ О ПРОЦЕДУРЕ СОГЛАСОВАНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА

Иногда, получив согласие от клиента, сейл расслабляется и уже относится к сделке как к успешно закрытой. Особенно часто такая ситуация случается у новичков в B2B-продажах. Однако когда продавец делится радостной новостью с руководителем, вместо похвалы он слышит вопросы, какие риски несет сделка, когда будут согласованы документы и когда клиент оплатит счет. И если выяснится, что такой информацией сейл не располагает, то, скорее всего, сделка может и не состояться. Например, вышестоящее руководство отменит ее или юристы затянут изучение договора — при этом, возможно, придя к выводу о его нецелесообразности.

РЕШЕНИЕ. Составьте чек-лист, что нужно узнать у клиента в случае положительного ответа. Как правило, в этом списке должны быть риски, перечень лиц для согласования договора, детали оплаты, сроки и тому подобное.

ПРОБЛЕМА. БЮДЖЕТ КЛИЕНТА

Многие сейлы считают вопрос о деньгах неудобным, а иногда даже

ГЛАВНАЯ СЛОЖНОСТЬ ПРИ ЗАКЛЮЧЕНИИ B2B-СДЕЛОК ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ОШИБКИ ЗАМЕТНЫ ДАЛЕКО НЕ ВСЕМ СПЕЦИАЛИСТАМ.

НЕКОТОРЫЕ ПЕРЕГОВОРЩИКИ ПРЕДНАМЕРЕННО ЗАТЯГИВАЮТ ПЕРЕГОВОРЫ, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ БОЛЕЕ ВЫГОДНЫХ УСЛОВИЙ.

неприличным. Например, продавец сам называет бюджет, что уже лишает возможности продать клиенту более дорогое решение. Также, спрашивая о бюджете, сейл не уточняет, при каких условиях его можно было бы увеличить.

РЕШЕНИЕ. Задайте открытый вопрос, например, какой бюджет клиент готов заложить на решение этой задачи. Важно помнить, что, называя сумму самостоятельно, обосновать увеличение бюджета в дальнейшем будет фактически невозможно. Также рекомендуется задать дополнительный вопрос: при каких условиях заказчик был бы готов заложить больший бюджет.

Главная сложность при заключении B2B-сделок заключается в том, что ошибки заметны далеко не всем специалистам. Если вы будете предупреждены о возможных причинах провала переговоров, и учтете это в своей работе, то заметите, как улучшатся результаты сделок.

ВАЛЕНТИНА КОКУРИНА,

*руководитель отдела продаж,
компания «Веста»*

Проведение переговоров с клиентом — это неотъемлемая часть работы каждого сотрудника отдела сбыта.

Результат этих переговоров напрямую влияет на успех всей компании. Однако провалить переговоры с клиентом легко, если не готовиться к ним и не изучать все возможные ошибки, которые могут привести к неудачному исходу. В этой статье мы рассмотрим, как избегать таких проблем и заключать выгодные сделки с клиентами.

Вы должны быть уверенными в своих силах и готовыми к переговорам. Вы должны собрать информацию о клиенте, его потребностях и о том, что вы можете предложить ему взамен. Это позволит вам лучше понимать клиента и получить больше информации об условиях сделки. Как показывает практика, большинство продавцов боятся вести переговоры со статусными клиентами, с сильными, опытными переговорщиками. Но не каждый продавец признает этот страх — он может пойти на переговоры с любым клиентом, и даже с тем, которого боится. Но в итоге страдает компания, теряя клиента. А продавец становится еще менее уверенным в себе, часто раздражительным. И в дальнейшем это будет негативно сказываться на личных продажах. Этот момент должен отслеживать руководитель отдела продаж. Решается он чаще всего с помощью обучения. Ведь почему продавцу не хва-

тает уверенности в себе? В основном из-за отсутствия необходимых знаний и навыков.

Во время переговоров профессиональные переговорщики используют манипуляционные приемы, чтобы добиться своих целей. Необходимо оставаться бдительными и узнавать, какие манипуляции могут быть использованы против вас. Например, некоторые переговорщики преднамеренно затягивают переговоры, чтобы добиться более выгодных условий. При этом бывает, что клиент просто покидает переговоры, если он не получил желаемого. Также некоторые клиенты преднамеренно проявляют агрессию или, напротив, демонстрируют свое полное безразличие. Продавец же начинает нервничать и теряет уверенность в себе и своем предложении. А значит, дальше продавец будет действовать под влиянием эмоций. И это как раз то, чего и хотел добиться клиент. Теперь он управляет переговорами и, по сути, диктует условия сотрудничества. И вот здесь со стороны продавца начинаются попытки «удержать» клиента — он делает скидки, предлагает какие-то бонусы и т. д. И в итоге продажа состоялась, но какой ценой?

В любом случае продавец должен оставаться терпеливым, бдительным, чтобы не стать жертвой манипуляций. При этом надо искать общие интересы. Это поможет убедить клиента, что вы хотите заключить взаимовыгодное соглашение. Многие же продавцы настолько боятся потерять клиента, что готовы идти на самые разные уступки, лишь бы заключить сделку. Но такой подход к переговорам изначально провальный. Задача продавца ведь не в том, чтобы заключить сделку с клиентом любой ценой, а в том, чтобы в итоге любая продажа была выгодна компании и приносила ей прибыль.

Другая ошибка, которая может привести к провалу переговоров, это недостаточное выяснение потребностей клиента. Казалось бы, эту ошибку часто допускают про-

МНОГИЕ КЛИЕНТЫ ОТНОСЯТСЯ К ПРОДАВЦАМ С ПРЕДУБЕЖДЕНИЕМ, И СЧИТАЮТ, ЧТО ОНИ ЛИШЬ ХОТЯТ НАВЯЗАТЬ ИМ ЧТО-ТО НЕНУЖНОЕ.

давцы в переговорах, и ее сложно назвать неочевидной. Но хотелось бы посмотреть на эту причину чуть под другим углом. Потребности клиента многие продавцы выясняют, но делают это формально, поверхностно. То есть в процессе подготовки продавцы находят какую-то информацию о клиенте, делают определенные выводы. И далее уже ведут переговоры на основании своих выводов. То, что продавцы проводят предварительную подготовку к переговорам — это, конечно, плюс. Но если при этом продавец не уточняет запросы клиентов, то чаще всего это и приводит к срыву сделки. И даже если продавец не просто полагается на найденную информацию, а спрашивает о потребностях у самого клиента, то это не гарантирует успеха в переговорах. Клиент не всегда готов рассказывать об истинных потребностях. Если клиент не доверяет продавцу, то и говорить о своих потребностях откровенно он вряд ли станет. А продавец при этом будет делать предложение клиенту лишь на основании своих домыслов и предположений. И очевидно, что переговоры и в этом случае не приведут к заключению сделки. Многие клиенты относятся к продавцам с предубеждением, и считают, что они лишь хотят навязать им что-то не-

БЫЛО БЫ ПРАВИЛЬНЫМ ВЫЯСНИТЬ
У КЛИЕНТА НЕ ТОЛЬКО ТО, ЧТО ОН ХОЧЕТ,
НО И ТО, ЧЕГО ОН НЕ ХОЧЕТ.

нужное. И их можно понять, ведь подобный подход к продажам встречается не так уж и редко. Поэтому задача продавца и до переговоров, и в процессе переговоров уделять особое внимание выяснению потребностей клиента и построению доверительных отношений. Иначе переговоры рискуют оказаться провальными.

Кроме того, было бы правильным выяснить у клиента не только то, что он хочет, но и то, чего он не хочет. К примеру, можно узнать, какие ошибки совершали другие поставщики, что клиента не устраивало в сотрудничестве с ними. Это поможет вам найти общие точки и договориться о взаимовыгодных условиях. У каждого клиента свое видение выгодного сотрудничества и надежного поставщика. И продавец должен выяснять это и до переговоров, и в ходе переговоров. Эта информация в некоторых случаях играет решающую роль. Например, клиента мо-

жет не устраивать необязательность и пунктуальность представителя поставщика. И только из-за непредоставления вовремя документации, опоздания на встречу и т. п., он может выйти из переговоров, не дойдя до заключения сделки. Или же может прекратить сотрудничество и найти нового поставщика. Поэтому продавец должен досконально изучать и потребности клиента, и то, что он не приемлет в переговорах и в процессе сотрудничества.

Чтобы заключить выгодную сделку с клиентом, успешный переговорщик должен быть уверенным в своих знаниях и навыках, оставаться бдительным и уметь выявлять потребности клиента. Это поможет добиться максимально выгодного результата для обеих сторон — ведь именно этого хотят клиенты в B2B-секторе. В результате вы не только заключите выгодную сделку, но и сможете продолжить продуктивное сотрудничество с клиентом в будущем.

КАК МОЛЧАНИЕ ПОМОЖЕТ ВАМ СТАТЬ УСПЕШНЕЕ В ПЕРЕГОВОРАХ?



Александр Куличков,

эксперт компании TheSales по развитию переговорного интеллекта и исследователь деловой коммуникации. Банкир и преподаватель Высшей школы бизнеса МГУ

К сожалению, часто на тренингах по эффективной коммуникации и переговорам умалчивают об одном известном коммуникативном инструменте: молчании. Мне доводилось пройти тренинги от мировых и отечественных экспертов по теме «Влияние, эффективные коммуникации и переговоры». Но ни на одном из них ни разу не встретил системного подхода к проблеме «эффективного молчания».

Давайте сразу оговоримся, мы сфокусируемся именно на безмолвных паузах. О вербально оформленных паузах и временных отступлениях от темы переговоров есть повод поговорить как-нибудь в другой раз.

Стало общим местом называть молчание самым мощным инструментом в руках переговорщика.

Например, Карстон Бредемайер, известный немецкий тренер по публичным выступлениям и автор пособий по «черной риторике», пишет: «Пауза — эффективный инструмент, который помогает собраться, привести свои эмоции в порядок, перехватить инициативу. Молчание — тот элемент коммуникации, которым

владеют лишь немногие, и уж совсем редко кто умеет использовать его целенаправленно и осознанно». Но замолчать-то вовремя — это одно, а вот как использовать безмолвную паузу эффективно? Как настроить свой внутренний диалог таким образом, чтобы это мощное оружие выстрелило в цель, а не отрикошетило вам в голову? Сегодня попробую представить свое видение решения проблемы «эффективного молчания», отталкиваясь от последних научных исследований и своего многолетнего опыта. А при чем тут живот — объясню чуть позже. Этот небольшой материал будет состоять из ответов на два вопроса: 1) Когда и как правильно взять безмолвную паузу

МОЛЧАНИЕ – ТОТ ЭЛЕМЕНТ КОММУНИКАЦИИ, КОТОРЫМ ВЛАДЕЮТ ЛИШЬ НЕМНОГИЕ, И УЖ СОВСЕМ РЕДКО КТО УМЕЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЕГО ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННО И ОСОЗНАННО.

в переговорах? и 2) Как правильно использовать безмолвную паузу в переговорах?

КОГДА И КАК ПРАВИЛЬНО ВЗЯТЬ БЕЗМОЛВНУЮ ПАУЗУ В ПЕРЕГОВОРАХ?

1. ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПАУЗЫ, ЧТОБЫ ПРЕРВАТЬ НЕЭФФЕКТИВНУЮ ЦИКЛИЧНОСТЬ

Переговоры чаще всего начинаются с настойчивого продвижения своей позиции через обоснования, нормирования, аргументацию и т. п. Это зачастую вызывает не самые лучшие эмоции и так называемые *доминантные эго-состояния*, которые блокируют критическое мышление и запускают повторяющиеся защитные реактивные действия. Вся энергия уходит на продвижение своей картины мира, своего понимания ситуации. Начинаются *циклические споры*, из которых молчание может помочь выйти. Не отвечайте на очередное требование, а возьмите паузу... Вспомните тот факт, что ни один циклический спор еще не привел к договоренности.

Таким образом, безмолвная пауза — это возможный переключатель из твердости в гибкость. От эгоцентричной сфокусированности на своих интересах на *гибкость, то есть на способность говорить и действовать в соответствии с ментальной картой и актуальной повесткой дня другой личности*.

Тишина — это мощное оружие. Взяв паузу, вы можете справиться с эмоциями и начать мыслить более рационально и конструктивно. Но если вы общаетесь с представителем культуры, в которой затянувшееся молчание выглядит неловко, то есть риск, что собеседник подсознательно увидит в вас врага.

2. ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРИНИМАЙТЕ ВО ВНИМАНИЕ КУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВАШИХ СОБЕСЕДНИКОВ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МОЛЧАНИЯ

ПЕРЕГОВОРЫ ЧАЩЕ ВСЕГО НАЧИНАЮТСЯ
С НАСТОЙЧИВОГО ПРОДВИЖЕНИЯ
СВОЕЙ ПОЗИЦИИ ЧЕРЕЗ ОБОСНОВАНИЯ,
НОРМИРОВАНИЯ, АРГУМЕНТАЦИЮ.

Лет двадцать назад мне удалось получить уникальный опыт преподавания русского языка японцам. Данное занятие сопряжено с огромным количеством языковых и культурных трудностей. Главная сложность состояла даже не в том, что для японца нет разницы между звуками «л» и «р» — к этому я был готов. Шокировало другое. Что бы я ни объяснял, что бы ни рассказывал, на первых порах ученики просто кивали или смотрели на меня с благоговением, что диаметрально отличается от реакции, к которой привык русский преподаватель. Я думал, что мой английский слишком сложный для японцев и надо еще медленнее, еще громче, еще нагляднее и еще проще говорить. Я попросил свою подругу, которая прекрасно говорила по-японски и жила в Токио много лет, чтоб она спросила моих студентов, не слишком ли я сложно говорю, почему они молчат и никак не реагируют. Она рассмеялась. Так я узнал, что в Японии молчание может выражать взаимопонимание между собеседниками. Это воплотилось в отдельной концепции *ХАРАГЕЙ*, что буквально переводится «разговор или урчание живота». Конечно, хара — это не просто «живот», а сложное понятие, близкое к русскому слову «нутро». Это одновременно желудок, кишечник; душа,

сердце; мысль, идея; сокровенные мысли, мужество; великодушие. Это понятие связано с практикой дзен. Под *ХАРАГЕЙ* понимается искусство нахождения решений вне рациональных и словесных форм. Молчание в японской культуре связано с внутренним я, *КОКОРО*, обозначающим сердце, разум, эмоции, искренние чувства. Так как японская культура подразумевает, что речь потенциально обманчива и фальшива, настоящая честность не может быть выражена словами, а молчание и есть свидетель настоящего *КОКОРО*. Таким образом, немногословного человека в Японии могут считать искренним и честным, а значит, доверять больше, чем болтуну.

Эти культурные особенности объясняют данные, полученные в ходе исследования, проведенного учеными нидерландского университета города Гронингена. Было установлено, что паузы более 4 секунд голландцев и англоязычных испытуемых заставляли чувствовать себя отвергнутыми и не в своей тарелке. Скорее всего, это результат мультикультурного котла, свойственного англоязычным странам, когда представители разных культур вынуждены были находить взаимопонимание языковыми средствами. Для японцев же паузы и в 8 секунд не создавали негативных переживаний.

НЕ ОТВЕЧАЙТЕ НА ОЧЕРЕДНОЕ ТРЕБОВАНИЕ,
А ВОЗЬМИТЕ ПАУЗУ... ВСПОМНИТЕ ТОТ
ФАКТ, ЧТО НИ ОДИН ЦИКЛИЧЕСКИЙ СПОР
ЕЩЕ НЕ ПРИВЕЛ К ДОГОВОРЕННОСТИ.

СЛОЖНО ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ПРИВЫЧКИ ЗАПОЛНЯТЬ
ПАУЗЫ, ПОСЛЕ ТОГО КАК НА ВАШЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ
ВЫ НЕ СЛЫШИТЕ ВЕРБАЛЬНОЙ РЕАКЦИИ.

Позволю себе предположить, что в русскоговорящей среде молчание более 4 секунд также создает определенное напряжение.

3. ДЕЛАЙТЕ ПАУЗЫ НЕ БОЛЕЕ 4 СЕКУНД И ПРЕДУПРЕЖДАЙТЕ О НИХ

Будьте осторожны. Не забывайте, что у вас в руках неоднозначно интерпретируемый инструмент. Например, Бернард Шоу отмечал: «Молчание — самое совершенное выражение презрения» (Silence is the perfect expression of scorn). Негативной интерпретации способствует неясность, как самый распространенный вид *коммуникативного шума, запускающий порочный круг деструктивной коммуникации*. Поэтому, чтобы этого не случилось, перед каждой паузой не забывайте пояснять визави, что происходит. Скажите: «Мне нужна минута, чтобы подумать». Или: «Позвольте мне осмыслить сказанное». Это не даст тишине комфортно прервать диалог.

4. НАУЧИТЕСЬ РАДОВАТЬСЯ ПАУЗАМ, КОТОРЫЕ ДЕЛАЮТ ДРУГИЕ

Сложно избавиться от привычки заполнять паузы, после того как на ваше предложение вы не слышите вербальной реакции. В своем телеграм-канале я провел небольшой

тест на переговорное мастерство. Один из вопросов звучал так: «В ответ на ваше предложение партнер по переговорам молчит. Как правильно реагировать?» 6% опрошенных ответили, что извинятся, что их предложение расстроило партнера, и сделают более выгодное. 45% начнет прояснять детали своего предложения, чтобы снять недопонимание. То есть примерно половина принявших участие в опросе интерпретируют молчание как знак проблемной коммуникации, не ловкости, источником которой они случайно стали. Это одна из ошибок интуитивных переговорщиков: им кажется, что собеседник воспринимает молчание как признак некомпетентности и, не дай Боже, непрофессионализма. Поэтому новичок в продажах постоянно говорит, вываливая на клиента тонны информации. «Чем лучше я расскажу, тем выше вероятность, что он купит» — думает такой человек.

Избавьтесь от привычки все время говорить первым. Собеседник сам заговорит, когда придет время. Ваша задача — молча дожидаться, демонстрируя доброжелательность и заинтересованность невербальными средствами.

Вы задали вопрос, собеседник молчит. Он думает над ответом. Радайтесь, ваш вопрос вот-вот вскроет

его «боль», не торопитесь ответить за собеседника. Когда придет время, собеседник сам нарушит молчание. Поверьте, пауза некомфортна и вашему оппоненту. Возможно, вопрос для него неудобный и благодаря паузе он пытается получить подсказку. Если вы не выдерживаете и начинаете делиться своим мнением, то это будет ваш вариант, а не клиента, и вы никогда не продвинетесь в переговорах.

Итак, я постарался аргументированно изложить, когда, как и почему надо делать безмолвные паузы. Перейдем ко второму вопросу — как использовать ресурс, созданный ими.

КАК ПРАВИЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ БЕЗМОЛВНУЮ ПАУЗУ В ПЕРЕГОВОРАХ?

1. ЗАДУМАЙТЕСЬ, КАК ТОЧНЕЕ ВЫЯСНИТЬ ИНТЕРЕСЫ ДРУГОЙ СТОРОНЫ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ВАШИХ РАЗНОГЛАСИЙ

Важно помнить, что мы ведем переговоры не просто с некоей социальной идентичностью, у которой есть *коммерческие интересы*, зачастую меркантильные и эгоцентричные. Мы ведем коммуникацию с живыми людьми, у которых есть *личные интересы*, как минимум в поддержании своего положительного образа. Задайте себе вопросы: «С кем я сейчас разговариваю? Что у него на повестке дня? Какой исследовательский вопрос продвинет меня в понимании личной повестки дня моего собеседника? А как переключить сейчас разговор с человека в футляре должности на человека как такового? Почему он вообще сейчас разговаривает со мной? Какой «лес» у него сейчас горит? Что он скорее всего сделает, если мы не договоримся о сделке сейчас?» Используйте безмолвную паузу, чтобы найти инструмент бережного проникновения в ментальную карту партнера по переговорам. Именно на уровне личных интере-

ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ПРИВЫЧКИ ВСЕ ВРЕМЯ
ГОВОРИТЬ ПЕРВЫМ. СОБЕСЕДНИК САМ
ЗАГОВОРIT, КОГДА ПРИДЕТ ВРЕМЯ.

сов проще найти точки соприкосновения и выстроить зону возможных соглашений.

2. ПОДУМАЙТЕ, КАК ОТ «ДЕЛЕЖКИ ПИРОГА» ПЕРЕЙТИ К «СОЗДАНИЮ УНИКАЛЬНЫХ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ»

Цель, которую можно достичь с помощью безмолвных пауз, легко объяснить, отталкиваясь от двух основных типов переговоров. Эту классификацию легко понять и запомнить, если использовать кулинарную метафору. Бывают *дистрибутивные переговоры*, предмет которых — это передел какой-то выгоды или зоны ответственности. Фигурально выражаясь, как распиливать готовый пирог. В такой коммуникации цель каждой из сторон — максимизировать собственную выгоду, а так как доминирует исходная установка на неизменность пирога, то этого можно достичь только с одновременным ущербом партнеру по переговорам. Таким образом, конфликт зашит в самой форме коммуникации.

Другой тип переговоров напоминает разговор хозяек, которые обсуждают, чтобы они могли совместно приготовить исходя из имеющегося опыта и тех ингредиентов, которые есть у каждой в запасе. Это *интегративные переговоры* — процесс разрешения разногласий с расширением пространства решений и ресурсной базы. Установка в этом случае противоположна установке дистрибутивных переговорщиков: чем щедрее каждый участник переговоров будет, тем больше и сытнее получится пирог. Предмет переговоров — общая проблема, которую можно решить, принимая во внимание интересы обеих сторон. Переговоры видятся как шанс в конструктивном гибком диалоге обсудить возможное деловое взаимодействие, чтобы увеличить бизнес друг друга и получить новую выгоду.

Современный мир экосистем и суперпартнерств, где конкурентоспособность есть производная от договороспособности, требует умения быстро переключиться в формат ин-

ПРЕДМЕТ ПЕРЕГОВОРОВ – ОБЩАЯ ПРОБЛЕМА, КОТОРУЮ МОЖНО РЕШИТЬ, ПРИНИМАЯ ВО ВНИМАНИЕ ИНТЕРЕСЫ ОБЕИХ СТОРОН.

тегративных переговоров. Чувствуете, что вопрос цены затмевает другие интересы, вам поможет безмолвная пауза, то есть мгновение, когда вы сказали себе — стоп, хватит бегать вокруг засыхающего пирога с ножами и пытаться отрезать кусок побольше, захватив больше начинки...

Эффективность молчания как инструмента такого переключения подтверждается и научными исследованиями. Джаред Курхан, профессор бизнес-школы при Массачусетском технологическом институте, в 2020 году опубликовал исследование, состоящее из четырех частей. Во всех экспериментах участники входили в лабораторию по двое и случайным образом получали роль или рекрутера, или кандидата, то есть симулировались переговоры при приеме на работу. В первой части изучался эффект молчания, которое естественным образом возникает во время переговоров. Кандидату и рекрутеру нужно было обсудить несколько вопросов, касающихся пакета компенсаций кандидата при приеме на работу. Используя компьютерный алгоритм для измерения интервалов молчания продолжительностью не менее трех секунд, команда обнаружила, что периоды молчания, как правило, предшествуют прорывам в переговорах. Фактически переломные

моменты с большей вероятностью происходили после молчаливых пауз, чем на любом другом этапе диалога.

В трех других экспериментах ученые рассматривали, как люди могут использовать молчание в качестве стратегии. Одна из сторон получала инструкции добавлять в беседу безмолвные паузы. После переговоров участников попросили отчитаться о результатах и о том, в какой степени они почувствовали изменение хода мыслей. Оказалось, участник, использовавший тактику молчания, проявлял большую склонность к размышлению и с большей вероятностью признавал, что обе стороны могут получить больше того, чего они хотели.

Как переключить себя на интегративные переговоры? Научитесь отлавливать дистрибутивные ловушки в коммуникации, прервите этот ход развития разговора осмысленной паузой, тем самым подчеркнув, что он исчерпал себя, и начните инвестировать больше времени в общение в формате «*гипотетики*» (не только гипотетические вопросы, но и совместное моделирование вариантов сотрудничества).

Например:

- ✓ Предлагаю остановиться подробнее, какие возможные форматы интеграций сейчас могут быть актуальны для вашей компании...

ПЕРЕГОВОРЫ ВИДЯТСЯ КАК ШАНС В КОНСТРУКТИВНОМ ГИБКОМ ДИАЛОГЕ ОБСУДИТЬ ВОЗМОЖНОЕ ДЕЛОВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ЧТОБЫ УВЕЛИЧИТЬ БИЗНЕС ДРУГ ДРУГА И ПОЛУЧИТЬ НОВУЮ ВЫГОДУ.

МОЛЧАНИЕ В ПЕРЕГОВОРАХ, ЕСЛИ
ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЕГО АККУРАТНО И УМЕСТНО,
ПОЗВОЛЯЕТ БЫТЬ ГИБЧЕ И ДОСТИГАТЬ
ВЗАИМОВЫГОДНЫХ СДЕЛОК БЫСТРЕЕ,
ВЫГОДНЕЕ И НАДЕЖНЕЕ.

- ✓ Представьте, что мы подписали с вами договор и наши химики-технологи начали разработку...
- ✓ Давайте попробуем детально проговорить зоны ответственности каждого подразделения...
- ✓ Я хотел бы услышать ваше мнение о такой идее для нашего сотрудничества...

Профессор Курхан отмечает:
«Когда участникам переговоров

нужно ответить на сложный вопрос или комментарий, они часто считают, что должны сделать это немедленно, чтобы не показаться слабыми и не нарушить ход переговоров. Однако наши исследования показывают, что молчаливая пауза может быть простым, но очень эффективным инструментом, который помогает участникам переговоров перейти от устоявшегося мышления

о «фиксированном пироге» к более рефлексивному состоянию разума. Это, в свою очередь, помогает признать, что существуют прекрасные возможности создать ценность для обеих сторон».

Итак, молчание в переговорах, если использовать его аккуратно и уместно, позволяет быть гибче и достигать взаимовыгодных сделок быстрее, выгоднее и надежнее. Надеюсь, что рекомендации, которые я попытался сформулировать на основе своего практического опыта и последних открытий науки, вам в этом помогут. И помните прекрасные слова исламского поэта и философа Руми: «Безмолвие — это язык Бога. Все остальное — лишь плохой перевод».

НОВОСТИ МАРКЕТИНГА

ЖУРНАЛ О НОВОМ МАРКЕТИНГЕ



Подпишитесь на наш
телеграм-канал
«Новости маркетинга»,
чтобы оперативно узнавать
обо всем новом в отрасли.
<https://t.me/novostimarketinga>

КАК УПУСТИТЬ КЛИЕНТА



Татьяна Гладун,

руководитель образовательно-консультационного центра «Инфо-практика» (вырабатываем бизнес-навыки у предпринимателей, собственников бизнеса и команд с помощью онлайн-бизнес-игр);
<https://www.facebook.com/GladunTatiana>

Прикупила я недавно квартиру в Замкадье. Прекрасное место: чистый воздух, соловьи по ночам поют — красота! Однако, чтобы счастье стало окончательным и бесповоротным, необходимо выполнить телодвижения по оформлению на нового собственника (то есть на меня) различных лицевых счетов, в том числе на газ. Вот об этой истории и пойдет речь.

«А при чем здесь продажи?», — скажете вы. А при том, чтобы всю эту красоту оформить, нужен договор обслуживания с организацией. А организация эта коммерческая. То есть должна быть заинтересована в клиентах. Логично?

Но обо всем по порядку.

Придя в муниципальную контору, в которой мне нужно зарегистрировать ответственность за газовое оборудование в квартире, я получила список бумаг, которые мне нужно собрать: ни много ни мало, 26 пунктов. А по одному из пунктов нужно вызвать специалистов, а сделать это можно только один день в неделю. И, о чудо! Этот день именно сегодня! Я радостно заказываю выезд специалистов на дом, мне назначают свободное время: через 3 часа (больше «окон» нет). НО! Необходимо, чтобы на руках был договор на газовое обслуживание с коммерческой организацией. А у меня его еще нет. И на всё про всё есть всего 3 часа. Время пошло!

Первое, что я делаю: звоню в контору, с которой был заключен договор у предыдущего хозяина квартиры (назовем ее «Контора»). В ответ — тишина. Время идет. Я ищу альтернативу. Нашла еще одну компанию (назовем ее «Компания»), оказывающую такие же услуги. Звоню. «Наш специалист подъедет к вам в течение 20–30 минут с уже готовыми документами». Как вам такой вариант? Огонь!

И вдруг «проснулась» Контора: «Вы нам звонили, чем мы можем вам помочь?» Описываю ситуацию. Мне предлагают приехать к ним в офис для заключения договора. Для этого мне нужно не менее получаса. Других вариантов по взаимодействию нет, только офис.

Теперь представьте себя на моем месте. Что бы вы выбрали: первый или второй вариант? Как любой нормальный человек, я выбираю сервис: чтобы приехали ко мне домой с готовыми документами (забегу вперед и скажу, что еще и обслуживание в Компании выгоднее и качественнее). Действительно, представитель Компании появился в указанный срок, и к приходу специалистов-газовщиков у меня на руках был заветный договор. Виват Компании!

А в это время мне перезванивает Контора и начинает продавать свои услуги. Оказывается, по договору с предыдущим хозяином, у меня оплачено еще 4 месяца. Конечно, заманчиво, но увы... Объяс-

няю, что уже их услуги неактуальны: их конкуренты приехали и оформили все необходимые мне бумаги.

Казалось бы, хэппи энд, и можно поставить точку в этой истории... Но нет!

Оказывается, необходим еще один документ: акт разграничения, на котором должна стоять подпись... директора той самой Конторы!!! Ну что ж, надо так надо. Я собираюсь и еду. Нужных специалистов на месте не оказалось: вышли погулять. Минут через 20 вернулись. Отдаю документы. «Наш директор приезжает сюда раз в неделю. Он уже был вчера. Теперь появится только на следующей неделе», — сообщает менеджер. Вот это поворот! Объясняя, что я уезжаю на следующей неделе и документы мне нужны срочно. «Ничем не можем помочь».

Как? У вас больше нет документов, которые необходимо подписывать? Директор находится вне зоны доступа? Нельзя получить подпись не дожидаясь приезда директора (например, отправить их курьером)? Что за бред?!!

Однако деваться некуда, отставляю бумаги и уезжаю.

Через некоторое время вишенка на торте: мне прислали опрос оценки качества услуги. Ставлю «плохо». В ответ: «Очень жаль, что не смогли вам помочь, мы постараемся стать лучше». Впрочем, смотрите сами (см. рис. 1).

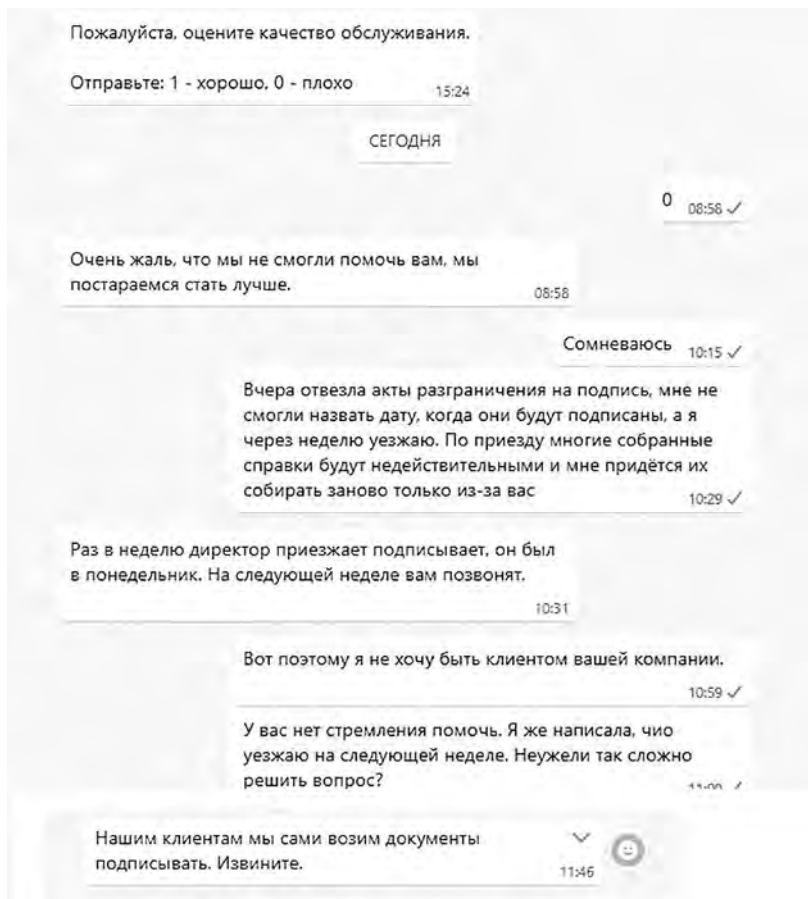


Рис. 1.

Напоминаю, что организация коммерческая и должна быть заинтересована в притоке новых клиентов.

Вопросы по кейсу:

- Если у меня (клиента) будет выбор, буду ли я обращаться в Контору за предоставлением услуг?
- Посоветую ли я Контору соседям, друзьям, знакомым?
- Если будет вопрос в чатах о Конторе, дам ли я положительную оценку их работе?
- Сколько потенциальных клиентов потеряла Контора?
- Сколько денег потеряла Контора?
- Что чувствует клиент при упоминании о Конторе?

Кстати, последний вопрос — самый важный. Клиенты не роботы, не тупые железяки. Они люди и испытывают эмоции. И эти эмоции прочно «привязываются» к компании и «всплывают» при ее упомина-

нии. Какую эмоцию клиенту будет приятнее испытывать, к той компании он в следующий раз и обратится. Поэтому очень важно, какую эмоциональную привязку создают ваши менеджеры у клиентов.

Вернемся к кейсу и разберем, какие эмоции сформировала у меня *Контора*: злость, обида, разочарование. Теперь перейдем к эмоциям, которые создала *Компания*: благодарность, радость, облегчение (проблема была решена). Итак, куда я пойду в следующий раз, когда у меня закончится срок договора? По-моему, вопрос риторический.

Ну, а теперь отбросим в сторону эмоции и разберем ошибки менеджеров.

В современном мире, чтобы выделиться среди конкурентов, нужно соблюдать правило двух «С»: скорость и сервис. В данном кейсе Контора проиграла Компании по двум

этим параметрам одновременно.

Ошибка номер 1: потерянный звонок. Менеджер не взял трубку, когда «теплый» клиент звонил сам.

Ошибка номер 2: длительное время между звонком клиента и обратным звонком менеджера. Клиент уже успел проработать другие варианты и найти альтернативное решение своей проблемы.

Ошибка номер 3: при первичном созвоне с клиентом менеджер сразу не проверил информацию по объекту (что договор уже был и по нему осталось 4 оплаченных месяца).

Ошибка номер 4: менеджер не «услышал», что нужно срочно решить проблему клиента (счет на часы).

Ошибка номер 5: узнав, что конкурент приезжает с пакетом документов на дом, настаивал на приезде клиента в офис Конторы.

Ошибка номер 6: отсутствие сотрудника в офисе на рабочем месте. Понятно, директора-то нет, контролировать некому.

Ошибка номер 7: отказ в помощи/решении проблемы. Не предложено вариантов решения. Клиента «послали».

Менеджеры сделали все возможное и невозможное, чтобы подорвать репутацию Конторы. Я уверена, что они делают это неосознанно и, возможно, даже «из лучших побуждений». Наверняка они не обучены, у них нет четких инструкций и чек-листов по действиям в тех или иных ситуациях. И, скорее всего, никто не проверяет и не анализирует опрос по качеству услуг. Иначе финал у этой истории был бы совершенно другой.

Кстати, как давно вы отслеживали динамику потери клиентов и удовлетворенность оставшихся «в живых»? Как часто вы прослушиваете звонки своих менеджеров, проводите анализ и даёте обратную связь? Или вы тот самый руководитель, который раз в неделю приезжает в офис подмахнуть документы?

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

КАК РУКОВОДИТЕЛЮ ПРОДАЖ ПОВЫШАТЬ СВОЮ КВАЛИФИКАЦИЮ?

Плох тот продажник, который не мечтает стать руководителем отдела продаж. Однако функционал руководителя отдела сильно отличается от функционала рядового сотрудника. Амбициозному продавцу следует заранее начать работать над скиллами РОПа. А наша статья в этом поможет! В статье собраны семь мощных навыков, которые должен развить в себе руководитель отдела продаж, чтобы стать лучшим из лучших. Здесь не будет банальных «уметь продавать», «уметь вести переговоры» — человек, у которого этих навыков нет, едва ли когда-то получит повышение до РОПа. Но мы собрали семь навыков, которые отличают выдающихся руководителей отделов продаж.

НЕСТАНДАРТНЫЙ ПОДХОД К РАБОТЕ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ КЛИЕНТОВ

Возражения... Скорее всего не ошибусь, если скажу, что это едва ли не самый главный запрос на проведение тренингов по продажам. Собственники бизнеса, руководители отделов продаж и сами специалисты по продажам ломают голову в поисках ответа на вопрос: «Как же избежать возражений клиентов?» Но по каким же истинным причинам нас призывают всячески избегать возражений или, того хуже, бороться с ними. Еще со времен, когда я только начала продавать, меня несколько настораживал этот термин — «борьба с возражениями». Я всегда считала, что с клиентом нужно работать, находить общие точки

ТРУДНЫЕ СИТУАЦИИ В ПЕРЕГОВОРАХ С B2B-КЛИЕНТАМИ И КАК ВЫЙТИ ИЗ НИХ ПОБЕДИТЕЛЕМ?

B2B-продажи имеют ряд существенных отличий от B2C: большой срок закрытия сделки, высокий средний чек и наличие нескольких контактных лиц со стороны заказчика. Сложность этого типа продаж повышает планку требований к экспертизе менеджера. В статье разберем примеры сложных ситуаций, когда продавцы упускают клиентов при совершении B2B-сделок, а также дадим рекомендации, как предотвратить подобные провалы.

Заявка подписчика на журнал «Управление сбытом»

Для оформления подписки заполните заявку подписчика, оплатите прилагаемый счет и отправьте заявку по факсу в редакцию по тел. (495) 540-52-76

(наименование организации) _____
(вид деятельности) _____
Юридический адрес: _____
Почтовый (фактический) адрес: _____
ИНН _____ КПП _____
(тел./факс с кодом) _____ (факс) _____ (e-mail) _____
(контактное лицо) _____ (должность) _____

Укажите, с какого месяца вы желаете оформить подписку

январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	год
												2023
												2024

Счет на предоплату за 6 месяцев

Поставщик	ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974		
	СЧЕТ № УС-2023/01-06		
Платательщик:		Всего	
Грузоотправитель:			
Дата и способ отправки		Отметка об оплате	Шифр
Квитанция/ Накладная			

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 6 месяцев (№ за 2023 год)	6	1 519-00	9 114-00
Всего к оплате: Девять тысяч сто сорок четыре рубля 00 коп.			00-00
НДС не облагается			9 114-00
ВСЕГО К ОПЛАТЕ			

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.

При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, на кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.

Информация по доставке:

1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семь) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты. Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых багдеролей и утле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семь) дней).

2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения условий поставки (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными.

Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.

Счет на предоплату за 12 месяцев

Поставщик	ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974		
	СЧЕТ № УС-2023/01-12		
Платательщик:		Всего	
Грузоотправитель:			
Дата и способ отправки		Отметка об оплате	Шифр
Квитанция/ Накладная			

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 12 месяцев (№ за 2023 год)	12	1 519-00	18 228 - 00
Всего к оплате: Восемнадцать тысяч двести двадцать восемь рубля 00 коп			00-00
НДС не облагается			18 228 - 00
ВСЕГО К ОПЛАТЕ			

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.

При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, на кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.

Информация по доставке:

1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семь) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты. Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых багдеролей и утле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семь) дней).

2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения условий поставки (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными.

Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.

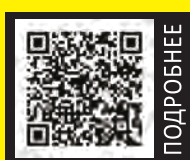
Коммерческое предложение и другие продающие тексты для отдела продаж

Онлайн-курс Тимура Асланова
по копирайтингу для отдела продаж

Старт обучения сразу после оплаты

На курсе вы научитесь:

- ✓ **писать продающие тексты** для различных задач и различных аудиторий,
- ✓ **писать цепляющие и продающие** коммерческие предложения,
- ✓ **понимать** каким должен быть эффективный продающий текст,
- ✓ **привлекать и удерживать внимание** аудитории в тексте,
- ✓ **стимулировать** клиента к немедленным действиям,
- ✓ **делать акценты в тексте** на важных вещах,
- ✓ **правильно презентовать** продукт или услугу,
- ✓ **аргументировать цену**,
- ✓ **снимать возражения** клиента,
- ✓ **строить логику** продающего текста,
- ✓ **писать понятно и просто**,
- ✓ **формировать доверие** клиента к компании и ее продуктам,
- ✓ **увеличивать продажи** при помощи правильных продающих текстов.



ПОДРОБНЕЕ

(495) 540-52-76

www.conference.image-media.ru

Практический курс

УПРАВЛЕНИЕ B2B-ПРОДАЖАМИ

16-18 августа 2023, г. Москва



ОЧНО МОСКВА ОЧНО МОСКВА ОЧНО МОСКВА

Цель курса: дать руководителю и владельцу бизнеса полный набор самых актуальных инструментов для эффективного управления продажами в условиях современного рынка, вооружить методиками и технологиями работы с клиентами и увеличения объема продаж и прибыли.

Будут рассмотрены все ключевые аспекты работы службы продаж на производственном предприятии:

- ✓ как построить эффективную стратегию продаж на B2B-рынке в 2023-2024 годах в новых условиях,
- ✓ как перестроить работу с клиентами в кризисные времена,
- ✓ как повысить эффективность работы отдела продаж, когда на рынке штормит,
- ✓ что говорить клиентам в ответ на сомнения и возражения, которые вызваны неопределенностью и страхом в новых обстоятельствах,
- ✓ как перераспределить приоритеты в работе начальника отдела продаж, чтобы справиться с текущей ситуацией,
- ✓ как найти новые рынки сбыта и построить там работу,
- ✓ как провести аудит своих продаж, чтобы максимально адаптироваться к новым условиям,
- ✓ где найти денежных клиентов и как продавать гигантам рынка,
- ✓ как эффективно работать с дилерами и дистрибьюторами,
- ✓ как найти и использовать точки роста на изменившемся рынке,
- ✓ как использовать digital-технологии в продажах и обогнать с их помощью конкурентов,
- ✓ что делать с маркетингом в 2023-2024 годах в новых рыночных условиях,
- ✓ как укрепить бренд и максимально его продвинуть,
- ✓ продажи без продавцов: как продавать когда менеджеры не хотят это делать,
- ✓ как повысить эффективность управления B2B-компанией в новых обстоятельствах.



ПОДРОБНЕЕ

(495) 540-52-76

www.conference.image-media.ru