

УПРАВЛЕНИЕ

№ 5
2023

СБЫТОМ

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ



ЯРОСЛАВ КИРИЧЕНКО,

руководитель отдела продаж компании «Интерпласт»

**«ПОТЕРЯ КЛЮЧЕВОГО КЛИЕНТА: ПРИЧИНЫ,
ПРОФИЛАКТИКА И СПОСОБЫ ВОЗВРАЩЕНИЯ»**

16+

www.sellings.ru



SuperJob



Размещайте вакансии
бесплатно на [SuperJob.ru](https://superjob.ru)!

Оплата только за результат

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»
ПР 856 по каталогу
«Почта России»
84257, 84257Е по каталогу
«Прессинформ»
ПР856, Т1085 по каталогу
«Рупресса»

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

Формат 210x283.

Подписано в печать 24.04.2023 г.

Отпечатано в ООО «Печатная

Мастерская РАДОНЕЖ».

Тираж 5000 экз.

Распространяется только
по подписке.

Территория распространения:

Российская Федерация,
Белоруссия, Казахстан

ИМИДЖ·МЕДИА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

УПРАВЛЕНИЕ

СБЫТОМ

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

*Каждая компания рано или поздно сталкивается с потерями клиентов и испытывает при этом определенные трудности. А когда речь идет о потере ключевого клиента, то, чаще всего, это становится для компании серьезным испытанием. О том, почему уходят ключевые клиенты и как их удержать, сегодня расскажет руководитель отдела продаж компании «Интерпласт» **Ярослав Кириченко**.*

Как обойти конкурентов в борьбе за клиентов? Как побеждать в тендерах? Как выявить и устранить факторы, сдерживающие рост продаж? Что помогает достичь успеха в работе отдела продаж? Какова специфика работы отдела продаж в сфере консалтинга? Ответы на эти и многие другие вопросы 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.

Ярослав Кириченко

ТЕМА НОМЕРА

**ПОТЕРЯ КЛЮЧЕВОГО КЛИЕНТА: ПРИЧИНЫ, ПРОФИЛАКТИКА
И СПОСОБЫ ВОЗВРАЩЕНИЯ**

6

Александр Высоцкий

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**СПЕЦИФИКА РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ
В СФЕРЕ КОНСАЛТИНГА**

12

Галина Лыжина

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

16

Сергей Наседкин

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

22

Виктория Шухат

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ВОЖАК ДОБЫТЧИКОВ: КАК ПОДОБРАТЬ
ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

24

Марина Балобанова

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ВАЖНЫЕ НЮАНСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ С ПЕРСОНАЛОМ**

29

Владимир Хмелев

ПЕРСОНАЛ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

ПРОДАВЦЫ ВОЗРАСТА 50+: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

36

Анна Запенина

ПЕРСОНАЛ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

**ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПОСТРОЕНИЯ КОМАНДЫ ПРОДАЖ,
И КАК ИХ ИСПРАВИТЬ**

44

Алексей Яковлев

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

**КОМПЛЕКСНАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ
ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

49

Захар Бушуев

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

**ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖ В B2B
ЧЕРЕЗ СОЦСЕТИ И МЕССЕНДЖЕРЫ**

55

Дмитрий Тарасов

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

**ПОСТПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
КАК ИНСТРУМЕНТ РОСТА ПРОДАЖ**

60

Екатерина Разумова

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

КАК ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ В БОРЬБЕ ЗА КЛИЕНТОВ?

63

Ольга Павлова

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

**КАК ПОБЕЖДАТЬ В ТЕНДЕРАХ, ИЛИ СПЕЦИФИКА
ОРГАНИЗАЦИИ ТЕНДЕРНЫХ ПРОДАЖ**

73

Альбина Вострикова

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

СКРЫТЫЕ РЕСУРСЫ РОСТА B2B-ПРОДАЖ

81

Дмитрий Прянишников

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

**КАК ВЫЯВИТЬ И УСТРАНИТЬ ФАКТОРЫ,
СДЕРЖИВАЮЩИЕ РОСТ ПРОДАЖ?**

86

Анна Мусаханова

ТЕХНИКА ПРОДАЖ

**КАК РСМ-МОДЕЛЬ МОЖЕТ ПОМОЧЬ
ПРИ ОБЩЕНИИ С КЛИЕНТАМИ**

90

Евгений Печерин

ТЕХНИКА ПРОДАЖ

**ПРОДАВАЙ, НЕ ПРОДАВАЯ: КАК ПОЛУЧАТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ
ОТ БИЗНЕСА, НЕ ТЕРЯЯ ВЕРУ В ЧЕЛОВЕЧЕСТВО**

94

ПОТЕРЯ КЛЮЧЕВОГО КЛИЕНТА: ПРИЧИНЫ, ПРОФИЛАКТИКА И СПОСОБЫ ВОЗВРАЩЕНИЯ

Ярослав Кириченко

Потеря ключевого клиента — серьезное испытание для любой компании, особенно если этот клиент приносит значительную часть выручки. Однако не стоит отчаиваться и принимать это как неизбежность. Построение стратегии взаимоотношений с ключевыми клиентами — это важный процесс в бизнесе с высокой конкуренцией. Грамотное выявление ошибок и их устранение поможет минимизировать потери, увеличить прибыль компании и возвращать клиентов даже в самых сложных нишах.

Помните, что привлечение и удержание нового клиента затратнее, чем удержание старого и поддержание с ним качественных отношений.

В данной статье рассмотрим причины потери ключевых B2B-клиентов, а также предложим способы профилактики данной проблемы и способы возвращения ушедших клиентов.

ПРИЧИНЫ УХОДА КЛИЕНТОВ

На практике на отношения с клиентом может влиять один или сразу несколько факторов. Вот наиболее распространенные ошибки, после которых риски ухода клиентакратно увеличиваются.

НАРУШЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ

Например, менеджер мог договориться с клиентом на совместную встречу или звонок для презентации коммерческого предложения, но не вышел на связь, постоянно переносил сроки или презентовал совсем не то, что клиент просил.

Тогда клиент видит, что обещания не выполняются компанией в процессе сотрудничества или что его не слышат.

Нередки случаи, когда менеджер пообещал что-то клиенту и нарушил договоренности. Например, обещал найти необычное решение, провести экспертизу для проекта или привлечь эксперта для консультации, но не сдержал обещания. В таком случае клиент чувствует себя обманутым. Это сильно подрывает дове-

рие и может привести к окончанию переговоров.

ОШИБКИ МЕНЕДЖЕРА В КОММУНИКАЦИИ С КЛИЕНТОМ

Бывает так, что менеджер неверно оценивает отношения с клиентом и начинает переходить границы делового общения. Не всем клиентам нравится панибратство, и при прочих равных клиент может выбрать другую компанию. Менеджеру важно увидеть, какой формат общения приемлем для конкретного человека, и не переходить за рамки. Также недопустимы грубость, хамство и нарушение субординации.

НЕСООТВЕТСТВИЕ УСЛУГИ/ТОВАРА ЗАЯВЛЕННОМУ КАЧЕСТВУ

Обычно это происходит после реализации проекта, когда клиент ви-

**ЯРОСЛАВ КИРИЧЕНКО**

Руководитель отдела продаж компании «Интерпласт» — эксперта в поставках промышленного оборудования и инженеринговых услуг в области переработки полимеров

дит, что, например, оборудование ненадлежащего качества или услуга оказана не полностью.

Очевидно, что в таком случае клиент разочаруется и не доверит компании следующий проект.

ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ ВЕДЕНИЕ КЛИЕНТА

Если клиент уже заключил контракт с вашей компанией и вы выполнили все обязательства по проекту, важно не пускать процесс на самотек. Если не поддерживать связь с клиентом и не узнавать, как у него дела, можно упустить возможности для дальнейшего сотрудничества.

Этот пункт тесно связан со следующим фактором.

КОНКУРЕНЦИЯ

От качества обслуживания и качества продукта у конкурентов может зависеть то, будет ли клиент работать с вами. Конкурент может выигрывать у вас по разным факторам: цене, точности решения, скорости ответа, качеству общения с менеджером, послепродажному обслуживанию и т.д.

Например, вы давно не выходили на связь с клиентом и не знаете, как у него дела. В то же время конкурент добился встречи с клиентом, дал ему ряд предложений по повышению эффективности производства, о которых вы не говорили. Контракт потерян, несмотря на то, что вы были

основным поставщиком оборудования. Ошибка очевидна.

ПРОФИЛАКТИКА УХОДА В2В-КЛИЕНТОВ

В первую очередь, важно работать с клиентской базой и контролировать ход сделки. Так вы, как руководитель, сможете находить ошибки в режиме реального времени и не допускать грубых нарушений.

Для профилактики нарушений есть несколько рекомендаций:

- Составьте скрипты и отметьте в них важные смыслы, которые должен донести менеджер.
- Составьте регламенты работы менеджера.
- Настройте работу отдела в программах для планирования задач или CRM-системе, чтобы менеджерам приходили автоматические уведомления сделать звонок, отправить КП и т.д.
- Прослушивайте звонки менеджеров, давайте им обратную связь и совместно отработывайте сложные моменты.
- Выстраивайте стратегию взаимоотношений с существующими клиентами.
- Организуйте обучение и повышение квалификации для поднятия уровня профессионализма вашего отдела.

СПОСОБЫ ВОЗВРАЩЕНИЯ В2В-КЛИЕНТОВ

При любой стратегии, которую вы решите выбрать, чтобы возобновить сотрудничество, первым шагом будет звонок клиенту или назначение личной встречи.

Обязательно позвонить клиенту, узнать, что произошло, и постараться увидеть сложившуюся ситуацию глазами клиента.

К тому же рекомендуем подготовиться к встрече: изучите сделку на своей стороне, восстановите всю информацию по прошлым взаимодействиям, постарайтесь найти момент, после которого все пошло не так. И далее при разговоре с клиентом соотнесите его и ваше видение ситуации и предложите компромисс.

Обязательно, если в разговоре присутствует негатив, не отвечайте тем же, но и старайтесь не оправдываться. Спокойно признайте ошибки и недочеты и уведите разговор в сторону конструктивных предложений.

Работа по возвращению крупного клиента может быть очень кропотливой и длительной. После одного отказа не стоит прекращать попытки выйти на связь. Важно искать разные подходы и нарабатывать доверие на практике.

КАК ЕЩЕ ПОМОЧЬ ПРОЦЕССУ

1. **Включите в процесс руководящих лиц компании.** Когда в обсуждение вступает генеральный или коммерческий директор, клиент видит, что он ценнее и компания заинтересована в работе над ошибками.
2. **Назначьте ответственного и уведомите об этом клиента.** Например, вы задерживали поставки запчастей. Клиент недоволен работой. После того как вы наняли специалиста по запчастям, свяжите его с клиентом. Так клиент увидит, к кому конкретно теперь обращаться по его вопросу.
3. **Предложите четкий план действий и критерии оценки.** Он может быть в разных видах: план поставок недостающих запчастей или план выездов сервисной службы, официальное подтверждение новых сроков исполнения контракта, отчет о проделанной работе, дополнительное соглашение к договору с новыми условиями. Под-

твердите работу над ошибками не только на словах.

4. **Предложите бонус на ближайшие проекты.** Например, проведите бесплатную диагностику или аудит, увеличьте время гарантийного обслуживания, проведите дополнительное обучение его персонала, поставьте запчасти со скидкой или предложите скидку на следующий контракт.
5. **Возьмитесь за решение нестандартной задачи от клиента.** Например, вы отказывали ранее клиенту в поиске нестандартного товара, согласитесь на выполнение этой задачи и постарайтесь найти решение. Дайте понять клиенту, что сохранение отношений с ним в долгосрочной перспективе важнее, чем ваши потенциальные риски или издержки.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ
«ИНТЕРПЛАСТА»

У нас был клиент, который заказал комплект оборудования и оснастки. После поставки оборудования спустя время клиенту понадобилось

сервисное обслуживание и поставка дополнительной опции и запчастей. Но менеджеры не смогли организовать этот процесс и долго не выходили на связь с клиентом.

Естественно, у клиента накопился негатив, и руководитель отдела продаж приступил к разрешению конфликта и нормализации отношений с клиентом.

После серии длительных звонков, признания всех ошибок и назначения нового менеджера мы в срочном порядке организовали выезд на производство к клиенту для проведения диагностики и сервисного обслуживания оборудования. Дополнительно вместе с этим провели клиенту бесплатный технический аудит, составили и согласовали план выездов на последующую диагностику и сервисное обслуживание оборудования. А также разработали план поставки запчастей и требующейся опции.

В итоге инцидент был исчерпан. Спустя несколько месяцев клиент выслал запрос на поставку оборудования, мы заключили новый контракт и продолжили сотрудничество.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



ВИКТОРИЯ ШУХАТ,

эксперт в сфере управления, наставник предпринимателей, топ-менеджеров крупных компаний и политиков, автор более 60 программ по управлению и продажам, автор и ведущая сертифицированной годовой программы для руководителей «Управленец»

Что делать, если от вас ушел клиент, на которого приходилась львиная доля поставок? Можно ли его вернуть? Какие выводы извлечь из ситуации и что сделать, чтобы избежать таких потерь в будущем? За 25 лет, что я работаю с бизнесом — и средним, и очень крупным, — эти вопросы не потеряли своей актуальности. Давайте разбираться вместе.

Начну с того, что строить бизнес вокруг одного ключевого клиента — идея бессмысленная и порочная. Такой бизнес — мина замедленного действия. Какие бы отношения вы ни выстроили с клиентом, не может

быть никакой гарантии, что он не решит уйти.

Я неоднократно видела компании, которые долгое время были поставщиками мощной госкорпорации, пока однажды там не сменился менеджер и не привел своих поставщиков. Для многих это стало крахом всего.

Конечно, особенно распространена такая практика была в девяностые и нулевые. С тех пор большинство предпринимателей усвоили, что по такой схеме работать опасно. Но ситуации бывают разные, случиться может всякое. И если ваш основной клиент взял и ушел, первым

делом займитесь поиском причин. Очевидно, что люди, которые много лет работали с вами, не станут разрывать отношения, не имея на то веских оснований.

Скорее всего, этому предшествовали «тревожные звоночки», которые вы не заметили.

Причины могут быть двух характеров: внешние или внутренние.

К сожалению, когда люди работают с одним и тем же клиентом много лет, они начинают воспринимать его как нечто само собой разумеющееся, расслабляются и теряют бдительность. Перестают внимательно следить за качеством своих товаров и услуг, за сроками, за ценами и новинками на рынке. И в одночасье выясняется, что клиента больше не устраивает то, что вы предлагали ему многие годы.

Не стоит забывать и о внешних факторах. Например, о бурной деятельности конкурентов, которые, в отличие от вас, на лаврах не почили. Освоили энергосберегающие технологии, сумели снизить цену, придумали бонусную систему, разработали интересную новинку: способов увести клиента — бесчисленное множество.

Мне довелось участвовать в крупном исследовании конкурентной борьбы за клиентов. Мы проводили опросы, чтобы выяснить, какие причины влияют на процесс перехода от одного поставщика к другому. Оказалось, что помимо цен, качества товара и услуги, уровня сервиса, важен также и человеческий фактор — коммуникации между клиентом и поставщиком. Полный разрыв часто происходит, когда кто-то нахамил или оскорбил. Случается и так, что генеральные директора компаний прекрасно ладят между собой, ездят на рыбалку, а сотрудники склада хамят экспедитору при каждой отгрузке. В такой ситуации соломинка рано или поздно переломит спину верблюда.

Поэтому большая ошибка считать, что, продав товар и получив клиента, можно забыть о нем и сосредоточиться на других. Лояль-

ность клиента нужно поддерживать постоянно. Это отдельный серьезный проект, и им должны заниматься отдельные люди, у которых все время должна болеть голова о том, как клиента удержать и еще больше повысить его лояльность к вашему предприятию. Инструменты могут быть самые разные — от совместных развлечений до экскурсии представителей вашего клиента на ваш завод в другом городе или другой стране. Словом, все то, что сблизит не только руководителей, но и простых сотрудников.

Очень важный нюанс — история отношений. Часто бывает так, что уходит специалист, с которым у клиента были выстроены отличные взаимоотношения, и на этом сотрудничество прекращается. Чтобы избежать этого, нужно иметь как минимум три контактных лица. Например, специалист по закупкам, руководитель отдела закупок и, скажем, коммерческий директор, который знает, что вы являетесь поставщиком, ценит не только качество вашей продукции, но и ваши человеческие отношения.

Очень хорошо дружить с секретарем, личным помощником гендиректора — с тем лицом, которое контролирует входящий поток информации. Хорошие отношения с таким человеком — лучшая про-

филактика против козней конкурентов, желающих увести вашего клиента. Человек, заточенный под вас, мягко, но убедительно будет отвечать на все предложения прочих поставщиков одной фразой: «Спасибо, но у нас есть партнер и мы очень довольны работой с ним».

В любом случае, когда клиент уходит от вас, будь он ключевым или одним из многих, вы должны провести внутреннее расследование. Люди неохотно меняют привычное течение жизни и крайне неохотно разрывают сложившиеся отношения. На это должны быть очень веские причины. Когда клиент говорит вам, что нашел другого поставщика товара, но за меньшие деньги, — это зачастую вопрос отношений, а не вопрос самой цены товара. Клиент в какой-то момент перестал понимать, за что он платит деньги. То есть исчезла ценность работы с вами — внимание, соблюдение сроков и обязательств, контроль качества с вашей стороны и многое другое.

Проанализируйте сложившуюся ситуацию, найдите причины и исправьте свои ошибки.

Сейчас принято иметь не одного, а несколько поставщиков. Теперь битва идет не за то, кто именно будет предоставлять товары и услуги, а за то, какую пропорцию получит каждый из поставщиков.

ДАЙТЕ ПОНЯТЬ КЛИЕНТУ, ЧТО СОХРАНЕНИЕ
ОТНОШЕНИЙ С НИМ В ДОЛГОСРОЧНОЙ
ПЕРСПЕКТИВЕ ВАЖНЕЕ, ЧЕМ ВАШИ
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ ИЛИ ИЗДЕРЖКИ.

КАКИЕ БЫ ОТНОШЕНИЯ ВЫ НИ ВЫСТРОИЛИ
С КЛИЕНТОМ, НЕ МОЖЕТ БЫТЬ НИКАКОЙ
ГАРАНТИИ, ЧТО ОН НЕ РЕШИТ УЙТИ.

После того, как вы разобрались в причинах потери клиента, не спешите посыпать голову пеплом. Отбросьте все эмоции и проведите серию мозговых штурмов на тему того, как его вернуть. Сразу идти к бывшему клиенту не стоит. Лучше признать свои ошибки, подождать месяца три, перегруппироваться и начать продажу старому-новому клиенту как ни в чем не бывало. Здесь не должно быть места эмоциям. Только деловой подход.

Есть множество технологий по возвращению клиента. У меня этой теме посвящен большой трехчасовой тренинг. Здесь важны все мельчайшие нюансы: как позвонить, чтобы не получить от ворот поворот, как сделать предложение, какие дополнительные аргументы должны быть подготовлены, чтобы бывший клиент захотел дать вам второй шанс. Скорее всего, вам необходимо будет поменять персонального менеджера, который занимался этим клиентом. Расстаться также придется со всеми, кто вызывал конфликтные ситуации.

Кроме того, претендовать на восстановление отношений можно, если вы докажете, что клиент больше не столкнется с прежними проблемами. Например, не будет задержек при отгрузке. Для этого придется модернизировать работу склада, чтобы он начинал работать, скажем, не в 8 утра, а в 4. У меня были клиенты, которые кардинально изменили работу склада, пошли на дополнительные издержки в моменте и выиграли не только борьбу за ушедших клиентов, но и привлекли новых именно тем, что гарантированно доставляли товар вовремя.

Многие руководители не осознают, что успех — это не только захват новых рынков, а в первую очередь — удержание завоеванных позиций. Привлечь клиента в среднем стоит в 6 раз дороже, чем его удержать.

Не забывайте, что решающим аргументом в переговорах с бывшим клиентом могут стать не только выгодные предложения, но и совершенно обычные вещи: личное обаяние, коммуникабельность, умение слушать, гибкость.

В любом случае, я убеждена, что потеря клиента — это не тупик, из которого нет выхода. Это ваш шанс исправить ошибки, отладить все процессы в компании таким образом, чтобы они происходили с точностью швейцарских часов. Только после этого вам стоит решать, нужно ли бороться за потерянного клиента или искать ему замену, а лучше — не одну, а несколько. И выстраивать отношения с ними сразу вдолгую, учитывая приобретенный опыт и работу над ошибками.

Кстати, уход основного контрагента — это повод перетрясти свою клиентскую базу. По моему опыту, компания, имеющая в базе 1500 организаций, фактически взаимодействует с 1/5 из них. Что же стало с остальными? Почему они перестали покупать у вас? Разобравшись в этом вопросе, вы получите колоссальный результат — процентов 40 таких контактов вполне удастся восстановить.

Любые потери имеют один положительный момент: они многому могут научить. Необходимо только желание увидеть ситуацию под другим углом и усвоить полученный опыт.



НИКОЛАЙ ЖУРАВЛЕВ,

генеральный директор
ООО «ЭКСПЕРТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ»

Важность удержания ключевых B2B-клиентов для бизнеса трудно переоценить. Они могут составлять большую часть оборота, обеспечивать стабильность и рост компании. При этом предприятия порой сталкиваются с потерей таких клиентов, что может привести к серьезным финансовым и репутационным последствиям. Восстановление доверия и возвращение утраченных клиентов может быть сложной и длительной задачей.

Чтобы успешно работать с ключевыми B2B-клиентами, компаниям необходимо уделять внимание таким аспектам, как качество продуктов и услуг, оперативность и эффективность обслуживания, адекватность ценовой политики и умение адаптироваться к изменяющимся потребностям рынка. Кроме того, важно знать, как правильно анализировать конкурентную среду и использовать полученные данные для формирования привлекательного предложения.

Ниже будут представлены причины потери ключевых B2B-клиентов, а также подходы и стратегии для предотвращения подобных ситуаций. Несмотря на многообразие причин, в основе потери B2B-клиентов обычно лежат следующие факторы:

- 1. Недостаточное качество продукта или услуги.** Если ваш продукт или услуга не соответствует ожиданиям клиента, вероятность его ухода увеличивается.
- 2. Неконкурентные цены.** Если ваша цена значительно выше, чем у конкурентов, это может вызвать недовольство и потерю клиента.

ЛЮДИ НЕОХОТНО МЕНЯЮТ ПРИВЫЧНОЕ ТЕЧЕНИЕ
ЖИЗНИ И КРАЙНЕ НЕОХОТНО РАЗРЫВАЮТ
СЛОЖИВШИЕСЯ ОТНОШЕНИЯ.

3. **Плохое обслуживание.** Отсутствие оперативной поддержки, недостаточное внимание к потребностям клиента или плохое качество коммуникации также могут стать причиной его потери.
4. **Изменение потребностей клиента.** Компания-клиент может изменить свои бизнес-модели или стратегии, что может привести к отказу от вашего продукта или услуги.
5. **Агрессивная конкуренция.** Конкуренты могут предложить более привлекательные условия, что приведет к переходу клиента к ним.

Изучите следующие рекомендации, чтобы предотвратить потерю ключевых B2B-клиентов:

1. **Следите за качеством продукта или услуги.** Постоянно улучшайте свое предложение, прислушивайтесь к отзывам клиентов и оперативно устраняйте проблемы.
2. **Сохраняйте конкурентоспособные цены.** Следите за ценами на рынке и старайтесь предложить оптимальное соотношение цены и качества продукта или услуги.
3. **Ориентируйтесь на клиента.** Предоставляйте высококачественную поддержку, уделяйте внимание отношениям с клиентами и стремитесь к индивидуальному подходу.
4. **Изучайте потребности клиента.** Оставайтесь в курсе изменений в отрасли и адаптируйте свои продукты или услуги под текущие и будущие потребности клиентов.
5. **Анализируйте конкуренцию.** Следите за действиями конкурентов, изучайте их предложения и стратегии, чтобы обеспечить клиентам более привлекательные условия.

Способы возвращения потерянного B2B-клиента:

1. **Анализ причин ухода.** Выясните, что стало причиной ухода клиента, и определите, какие меры можно предпринять для улучшения ситуации.

**ВАЖНО УЧИТЫВАТЬ ИЗМЕНЯЮЩИЕСЯ
ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА И РЫНКА В ЦЕЛОМ,
АДАПТИРОВАТЬСЯ К НИМ И ПРЕДЛАГАТЬ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ.**

2. **Восстановление доверия.** Если ваша компания допустила ошибки, признайте их и предложите решения для устранения проблем. Проявите искреннюю заинтересованность в удовлетворении потребностей клиента.
3. **Улучшение предложения.** Основываясь на полученной информации о причинах ухода, улучшите свои продукты или услуги, чтобы они стали более привлекательными для клиента.
4. **Переговоры.** Свяжитесь с клиентом и предложите обсудить возможность возвращения. Подготовьте презентацию, демонстрирующую новые возможности, условия сотрудничества и улучшенные аспекты вашего предложения.
5. **Гибкость и компромиссы.** Будьте готовы к диалогу и ищите возможности для сотрудничества, даже если это потребует изменений в вашей бизнес-модели или уступок со стороны вашей компании.

В заключение хочется подчеркнуть, что сохранение и развитие отношений с ключевыми B2B-клиентами является важной задачей для любой компании, которая стремится к успеху на рынке. Ключевые клиенты могут обеспечить значительную долю оборота, стабильность и рост бизнеса, поэтому предприятия должны уделять этому вопросу должное внимание. Они также должны регулярно анализировать свою клиентскую базу, определять ключевых клиентов и разрабатывать индивидуальные стратегии удержания и развития отношений с ними.

Важно учитывать изменяющиеся потребности клиента и рынка в целом, адаптироваться к ним и предлагать конкурентоспособные продукты и услуги. Наконец, стоит отметить, что ключевые B2B-клиенты часто являются долгосрочными партнерами, что позволяет компании получать стабильный поток прибыли и создавать основу для развития бизнеса. Поэтому сохранение и развитие отношений с ними должно быть приоритетным направлением для компании.

Важно понимать, что удержание ключевых B2B-клиентов — это длительный процесс, требующий постоянного внимания и усилий со стороны компании, однако успешное сотрудничество с ними может существенно повысить репутацию компании, укрепить ее позиции на рынке и способствовать ее росту.

Учитывайте, что в некоторых случаях потеря ключевого клиента может быть неизбежной, например, если клиент обанкротился, изменил свой бизнес-профиль или перешел на конкурирующий рынок. В таких случаях компания может использовать опыт ухода клиента для улучшения продуктов и услуг, а также для предотвращения потери других клиентов.

Каждый случай потери ключевого клиента уникален, поэтому не существует универсального подхода к удержанию и возврату потерянных клиентов, однако правильно разработанная стратегия управления клиентской базой, которая учитывает изменения на рынке, позволит компании сохранять и развивать долгосрочные партнерские отношения с ключевыми клиентами.

СПЕЦИФИКА РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ В СФЕРЕ КОНСАЛТИНГА



Александр Высоцкий,

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

Моя компания уже не занимается исключительно консалтингом — мы трансформировались в EdTech-компанию, создаем собственную IT-платформу. Тем не менее, делюсь успешным опытом: как сформирована организационная структура, какие инструменты используем, чтобы продающее подразделение работало максимально эффективно.

СТРУКТУРА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

ЦЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Отдел продаж входит в департамент распространения (маркетинга и продаж). Сам функционал отдела продаж в том, чтобы вступать в общение с потенциальными и постоянными клиентами, продавать им продукты компании, заключать контракты и получать оплаты, чтобы обеспечить компанию доходом.

Ценный конечный продукт отдела продаж: доход компании больше, чем расходы.

СЕКЦИЯ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

Разрабатывает и актуализирует скрипты, инструкции, методические документы по технологии работы отдела продаж.

Ценный конечный продукт секции: растущие конверсии по главным метрикам отдела продаж.

СЕКЦИЯ ВВЕДЕНИЯ В ДОЛЖНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Организовывает обучение и тренировки для сотрудников отдела продаж, контролирует прохождение, прогресс и доводит до результата.

Ценный конечный продукт секции: сотрудники отдела продаж, успешно прошедшие проверки по обучению и производящие свой продукт.

СЕКЦИЯ МОДЕРАЦИИ И ПРОГРЕВА

Работает с подписчиками-владельцами из воронки, чтобы те посетили бесплатный мастер-класс. Модерирует мастер-классы, отвечая на вопросы зрителей.

Ценный конечный продукт секции: подписчик-владелец, доведенный до мастер-класса и замотивированный посмотреть мастер-класс

**ЦЕННЫЙ КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ ОТДЕЛА ПРОДАЖ:
ДОХОД КОМПАНИИ БОЛЬШЕ, ЧЕМ РАСХОДЫ.**

115 минут. Данные вовремя корректные ответы на вопросы и улаженные возражения участников, повышающие конверсию в заявку.

СЕКЦИЯ ПРОДАЖ ВВОДНЫХ УСЛУГ

Делает продажи вводных услуг компании, заключает контракты и получает оплату от клиентов. В секции вводных услуг мы продаем тренинг и два тематических курса.

Ценный конечный продукт секции: доход от продаж вводных услуг.

СЕКЦИЯ НАЗНАЧЕНИЯ КОНСУЛЬТАЦИЙ

Выполняет вспомогательные функции для обслуживания секции продаж основных услуг (о ней ниже), освобождая время продавцов для работы с клиентами.

Время хороших продавцов ценно, и нерационально его тратить на подготовку простых документов, их отправку клиентам, другие рутинные действия. Такую элементарную работу может выполнить менее квалифицированный сотрудник.

У нас есть консультации, на которых специалисты делают разбор бизнеса и рассказывают о нашем продукте. Но до того как клиент на нее попадет, нужно проделать много рутинной работы. Чтобы разгрузить продавцов основных услуг, мы сделали секцию назначения консультаций. Ее продукт — квалифицированный клиент, пришедший на консультацию. Специалисты назначения консультаций согласовывают все встречи и находятся на связи с клиентами.

Еще приведу пример из другой сферы. Например, в крупной типографии продавцам необходимо делать ежедневно десятки расчетов по запросу клиентов. В одной типографии мы подсчитали, что на то, чтобы производить такие расчеты и отправлять их клиентам, высококвалифицированный продавец тратит половину своего рабочего времени. При этом он делает это неэффективно, так как ему необходимо отвечать на телефонные звонки, в результате он допускает ошибки.

ВРЕМЯ ХОРОШИХ ПРОДАВЦОВ ЦЕННО,
И НЕРАЦИОНАЛЬНО ЕГО ТРАТИТЬ НА ПОДГОТОВКУ
ПРОСТЫХ ДОКУМЕНТОВ, ИХ ОТПРАВКУ КЛИЕНТАМ,
ДРУГИЕ РУТИННЫЕ ДЕЙСТВИЯ.

В то же время, чтобы провести такие расчеты для пяти продавцов и отправить по почте результаты клиентам, было бы достаточно одного специалиста, который только этим бы и занимался. После того как данную функцию передали в секцию обслуживания продаж, высвободилась половина рабочего времени всего отдела продаж, ошибок стало меньше, а клиенты начали быстрее получать результаты расчетов заказов.

Ценный конечный продукт секции: квалифицированный клиент, пришедший на консультацию.

СЕКЦИЯ ПРОДАЖ ОСНОВНЫХ УСЛУГ

Делает потенциальным и постоянным клиентам продажи продуктов компании, заключает контракты и получает оплату.

Ценный конечный продукт секции: доход от продаж.

ОТДЕЛ ПРОДАЖ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ

У нас есть департамент, который работает с выпускниками основных программ. В его рамках продаются дополнительные продукты компании. Отдел продаж дополнительных

продуктов «дружит» с клиентами: не только получает оплату за продукты, но и сопровождает их, информирует о ходе выполнения обязательств.

Система быстрого потока предусматривает, что обычно с клиентом взаимодействуют несколько подразделений компании: продавец заключает договор, финансовое отделение получает оплату и выдает необходимые документы, техническое отделение предоставляет, отдел качества улаживает недовольства, если они возникают.

Но очень часто корпоративные клиенты хотят, чтобы все коммуникации с ними осуществлял только один сотрудник, как правило, его называют «аккаунт-менеджер». С одной стороны, он выступает в роли продавца, когда устанавливает отношения с клиентом, а в процессе выполнения договорных обязательств выполняет функции «помощника клиента» внутри компании, обеспечивая его связь со всеми функциями. А как «помощник клиента» он поддерживает поток частиц, которые движутся от клиента к подразделениям компании и обратно. Его функционал немного отличается от продавца департамента маркетинга и продаж.

Ценный конечный продукт отдела: доход от продаж дополнительных продуктов корпоративным клиентам.

ОЧЕНЬ ЧАСТО КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ
ХОТЯТ, ЧТОБЫ ВСЕ КОММУНИКАЦИИ С НИМИ
ОСУЩЕСТВЛЯЛ ТОЛЬКО ОДИН СОТРУДНИК.

ВЫВОДЫ

Отделение распространения (маркетинга и продаж), куда по оргструктуре входит отдел продаж, должно обеспечивать такой уровень дохода, чтобы компания могла не только оплачивать текущие счета и развиваться, но и накапливать резервные фонды.

Ценный конечный продукт от- деления: доход компании больше, чем расходы.

КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ РОП В ТАКОМ ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

РОП консалтинговой компании должен обладать авторитетом. Авторитет — это когда подчиненные изначально и априорно признают, что ваша точка зрения правильная и ей нужно следовать. И это отличный капитал для руководителя: есть авторитет — легко управлять. Подчиненные будут четко выполнять распоряжения, поэтому авторитет — классная штука, и над ней стоит работать.

ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Допустим, я стал руководителем отдела продаж. Но на этой позиции я совершенно не собираюсь продавать. Перед началом работы я собираю подчиненных и объясняю, в чем заключается моя работа. Моя задача — сделать так, чтобы наш отдел в целом продавал боль-

ше. А для этого я буду сотрудников организовывать, нацеливать и подталкивать, помогать преодолевать трудности и не застревать в поражениях. Осуществлять продажи — это их работа, не моя.

Глобально проблема не только в руководителях отдела продаж. Вообще в отношении того, чем должен заниматься руководитель, много замешательства. И это касается любого подразделения компании. Но простое объяснение, в чем заключается работа руководителя, может избавить и вас, и подчиненных от большого количества проблем.

ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

На позиции руководителя отдела продаж я обязательно измеряю результаты сотрудников, веду графики. Если без меня отдел продавал на 3 доллара, а сейчас — на 4, то это должно быть зафиксировано. И я могу объяснить, как я этого добился: за счет требований, планирования работы, координаций, точечного воздействия на продавцов и так далее.

РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ И УСПЕХИ

Видят это и сами сотрудники отдела продаж. И они понимают, что выполнение моих требований, составление планов, участие в тренингах — то, что приводит их к успехам и высоким результатам, что я не зря заставляю их выполнять обещания, данные клиентам, задаю неудобные вопросы. Так что следующий шаг — связать успехи с моей работой руководителя. Это нужно прояснить.

ПОЧЕМУ НЕ СТОИТ «ПОКАЗЫВАТЬ КЛАСС»

Описанная выше стратегия работы правильная. А вот методика «играющий тренер» вряд ли принесет результаты. Пытаясь завоевать авторитет среди продавцов, выполняя их работу, руководитель становится на зыбкую почву, ведь работа продавца не всегда предсказуемая: можно попросту облажаться. И тогда мастер-класс от руководителя не усилит авторитет, а, наоборот, разрушит его.

В консалтинговых компаниях длинный цикл сделок. Чтобы довести клиента до оплаты, нужно работать несколько месяцев. Могут быть ошибки, которые будут вызывать у продавцов насмешку, — а это плохо для бизнеса.

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОМОГАЮТ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Чтобы продавцы всегда были в боевом настроении, эффективно работали и показывали результаты, во главе отдела должен стоять сильный руководитель. Если компания маленькая или пока только формируется, то эту функцию может закрывать директор или владелец.

МОТИВИРУЮЩИЕ ПЛАНЕРКИ

Важно ежедневно проводить мотивирующие планерки-координации. На них нужно делиться новостями, рассказывать, каких результатов сотрудники достигли и что еще предстоит. Не стоит пренебрегать и общением на личные темы: пускай продавцы рассказывают о том, что происходит у них в жизни, просто общаются между собой. Сделать это проще в офисе, чем на удаленке, но созвоны в Zoom тоже работают достаточно хорошо.

ИДЕАЛЬНАЯ КАРТИНА – ПРИГЛАШАТЬ ВНЕШНИХ СПИКЕРОВ И ЭКСПЕРТОВ, ЧТОБЫ ТЕ ПРОВОДИЛИ МАСТЕР-КЛАССЫ ДЛЯ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ.

ГЕЙМИФИКАЦИЯ

В отделе продаж всегда должны проходить игры, причем они должны быть разнообразными: нельзя из месяца в месяц проводить соревнования с одинаковыми правилами. Также нужно, чтобы отличались подарки. У продавцов в Visotsky разная мотивация: некоторые активно включаются за денежный приз, некоторые — за возможность поехать на конференцию компании в Турцию, а кому-то интереснее получить возможность пройти обучение за счет компании. Главное, чтобы продавцы были вовлечены и мотивированы.

ГЛОБАЛЬНО ПРОБЛЕМА НЕ ТОЛЬКО
В РУКОВОДИТЕЛЯХ ОТДЕЛА ПРОДАЖ. ВООБЩЕ
В ОТНОШЕНИИ ТОГО, ЧЕМ ДОЛЖЕН ЗАНИМАТЬСЯ
РУКОВОДИТЕЛЬ, МНОГО ЗАМЕШАТЕЛЬСТВА.

мочь ему прийти в себя и продолжить производить свой продукт. Также новости о продажах мы публикуем в новостном Telegram-канале всей компании, это положительно действует на мотивацию и вовлеченность не только продавцов, но и команды в целом.

квалификации. Идеальная картина — приглашать внешних спикеров и экспертов, чтобы те проводили мастер-классы для ваших сотрудников. Продавец, которому компания предоставляет такую возможность, будет больше вовлечен в работу и меньше подвержен выгоранию.

ЧАТ С ХОРОШИМИ НОВОСТЯМИ

Еще для поддержания мотивации в отделе можно создать чат. Мы используем мессенджер Telegram. Там можно рассказывать о получении оплаты, делиться другими хорошими новостями, скидывать полезные статьи, просить советы друг у друга. Если продавец выгорает, то поддержка коллеги может по-

ВНУТРЕННЕЕ ОБУЧЕНИЕ

Еще один важный фактор — в компании должно быть внутреннее обучение, ведь смена деятельности помогает предупредить выгорание. Поэтому обязательно позаботьтесь, чтобы продажи и рутинная работа были разбавлены чтением книг, просмотром видеоматериалов. Это поможет продавцам как отдохнуть и переключиться, так и повысить уровень

ЛИЧНЫЕ ВСТРЕЧИ С РОПОМ

Предположим, все инструменты внедрены, но сотрудники выгорают, и в целом обстановка в отделе напряженная. Решить эту проблему должен РОП, одна из его обязанностей — следить за эмоциональным состоянием сотрудников. Если необходимо, проводить личные встречи и проговаривать моменты в неформальной обстановке.

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Галина Лыжина

Мир неизбежно меняется, кажется, что этот процесс уже необратим. Информация очень быстро устаревает, зачастую люди не успевают следить не только за развитием тенденций и трендов в разных сферах жизни, но и быстро перестраиваться в своей трудовой деятельности. И если в бытовой жизни людей невозможность или нежелание подстраиваться к быстро меняющейся реальности в большинстве случаев не слишком критичны, то в бизнес-сфере, наоборот, непонимание, как действовать, или нежелание действовать по-другому может привести к необратимым последствиям.

Сфера управления персоналом сегодня в целом, и в отделе продаж в частности, также претерпевает существенные изменения.

По моему мнению, причин тому несколько:

1. Самая важная и весомая причина — это кадровый голод.

По прогнозам аналитиков Head Hunter, в ситуации тотального дефицита кадров мы будем находиться примерно 15–20 лет.

Причин кадрового голода несколько:

- спад рождаемости в начале 2000-х годов привел нас к тому,

что сегодня на кадровом рынке недостаточное количество молодых амбициозных специалистов в возрасте от 20 до 25 лет;

- увеличение смертности дееспособного населения во время пандемии;
 - увеличение потока миграции российских граждан.
2. Вторая причина, по моему мнению, не менее значима, чем первая, — это возвращение в офис после удаленки.

Далеко не все сотрудники обрадовались возвращению в офис. Многие, наоборот, были разочарованы этим событием. Судя по моим наблюдениям, люди были разочарованы не столько тем, что нужно сно-

ДАЛЕКО НЕ ВСЕ СОТРУДНИКИ ОБРАДОВАЛИСЬ
ВОЗВРАЩЕНИЮ В ОФИС. МНОГИЕ, НАОБОРОТ,
БЫЛИ РАЗОЧАРОВАНЫ ЭТИМ СОБЫТИЕМ.

**ГАЛИНА ЛЫЖИНА**

Сертифицированный коуч, командный коуч, консультант по продажам и личностному росту, управленец с 17-летним стажем, внутренний тренер по продажам со стажем более пяти лет; более 2 000 обученных специалистов по продажам, беру в наставничество, обучаю команды отделов продаж.

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

ва вернуться в офис, сколько тем, что топ-менеджмент компаний, активно заявлявший в годы пандемии о готовности к работе в новых реалиях, не сдержал своих обещаний и не нашел более верного решения, чем «вернуть всех в офис». Этот момент весьма парадоксален, так как удаленная работа по оценке специалистов эффективнее более чем на 50 процентов, чем работа в офисе.

3. Тренд на желание сменить работу в 2022 году. По исследованию сайта «Зарплата.Ру» в 2022 году более 65% россиян задумывались о смене работы. Опираясь на сугубо личный опыт подбора персонала на офисные позиции: бухгалтера, специалиста по продажам, руководителя отдела закупок, отмечу, что данный тренд начал активно проявляться еще в 2021 году.

2021 год был первым годом за 5 лет, когда количество соискателей, приходивших на собеседование, в 90% случаев составляли кандидаты, которые еще работают. Чаще всего потенциальные сотрудники объясняли такое положение дел тем, что считают, что на их текущем месте работы их уровень дохода не соответствует их способностям и опыту, реже говорили о том, что «выгорели» и хотели бы сменить сферу деятельности.

Однако в моей практике не было ни одного такого случая, чтобы сотрудник, приходящий на собеседование будучи работающим, трудоустроивался к нам.

Со своей стороны, мы делали офферы работающим в других компаниях сотрудникам после прохождения всех этапов собеседования. Потенциальные сотрудники даже соглашались.

Но через день или два звонили, а чаще писали в мессенджеры сообщения о том, что решили остаться на текущем месте работы, так как им улучшили условия оплаты труда или повысили по карьерной лестнице.

Честно говоря, мне иногда казалось, что люди целенаправленно так ведут себя, чтобы получить желаемое на текущем месте работы. Дело в том, что подойти к руководителю и поговорить о повышении заработной платы, обосновав при этом ситуацию, смелости хватает не у многих. Сотрудники выбирали другую стратегию, которая помогала не только

остаться на хорошо знакомой работе, увеличить доход, но и в некоторых случаях повысить уровень своей важности в глазах руководства.

4. Что касается специалистов отделов продаж, то их в огромном количестве в годы пандемии нанимали на работу московские и питерские компании. Хотя не только продавцов приглашали на работу в столицы, остановим внимание на них, поскольку их число растет и сегодня.

Думаю, что ответ, почему так происходит, очевиден для всех. Во-первых, нанять специалиста из регионов дешевле, чем в Москве или Санкт-Петербурге. Во-вторых, многие привыкли работать удаленно, увидели в этом для себя преимущества и не готовы снова к офисному формату работы. Об этом я уже упоминала ранее.

Уверена, вы можете продолжить список причин, по которым происходят изменения в сфере управления персоналом.

2021 ГОД БЫЛ ПЕРВЫМ ГОДОМ ЗА 5 ЛЕТ,
КОГДА КОЛИЧЕСТВО СОИСКАТЕЛЕЙ,
ПРИХОДИВШИХ НА СОБЕСЕДОВАНИЕ,
В 90% СЛУЧАЕВ СОСТАВЛЯЛИ КАНДИДАТЫ,
КОТОРЫЕ ЕЩЕ РАБОТАЮТ.

СЕГОДНЯ БИЗНЕСУ ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ И РАЗВИТИЯ
НУЖНЫ ПРОДАЖИ, КОТОРЫЕ МОГУТ ОБЕСПЕЧИТЬ
ТОЛЬКО ГРАМОТНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ.

Что же касается управления персоналом отдела продаж, в частности, то к постоянной проблеме «хороших продавцов не хватает», добавились еще вышеуказанные.

Хорошие продавцы нужны всем и всегда. Наше «новое время» не исключение, а скорее, наоборот, сегодня бизнесу для выживания и развития нужны продажи, которые могут обеспечить только грамотные специалисты.

Поскольку они нужны всем и конкуренция на рынке труда за них достаточно высокая, HR-специалистам приходится приложить немало усилий для привлечения сотрудников в отдел продаж. Однако сейчас уже недостаточно найти грамотного продавца и на этом успокоиться, важно сделать так, чтобы он остался в компании надолго. Здесь на помощь HR-специалисту приходит руководитель отдела продаж. Ведь именно от того, какие инструменты применяет руководитель в управлении людьми, зависит многое: выполнение планов продаж, привлечение новых клиентов и, конечно же, лояльность команды отдела.

Но прежде чем говорить о современных инструментах, давайте обратим внимание на то, что сегодня должен уметь руководитель отдела продаж.

1. ПОДДЕРЖИВАТЬ И МОТИВИРОВАТЬ

Судя по моим наблюдениям за специалистами по продажам в компании, в которой я работаю сегодня, становится очевидным, что мотивация и поддержка едва ли не главные функции управленцев коммерческими подразделениями.

Специалисты по продажам нашей компании — это мужчины и женщины до 30 лет. Есть несколько человек в возрасте от 35 до 43 лет.

В нынешних нестабильных условиях более молодые сотрудники часто обращаются ко мне как к штатному коучу, с запросами, связанными с различными типами тревог, вызванными постоянными стрессами. Зачастую сотрудникам не нужна полноценная коуч-сессия, им необходимо, чтобы их выслушали, подбодрили и показали, что верят в них. Но если до коуча или психолога, даже если таковые есть в штате, дойдут не все, то руководитель — это человек, который всегда рядом, и ему важно отслеживать настроение персонала и при необходимости помогать сотрудникам вернуться в ресурсное состояние.

2. РАЗВИВАТЬ КОМАНДУ

В последнее время в продажах на первый план выходит командная ра-

бота. В связи с этим руководитель отдела продаж должен уметь создавать комфортную для работы обстановку в отделе.

3. СТАВИТЬ ПЕРСОНАЛУ КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ

Поделюсь еще одним наблюдением за сотрудниками отдела продаж. В последнее время я начала замечать, что продавцы начали больше опираться на чек-листы и скрипты, которые есть у нас в компании. Хотя еще год назад внедрение новых чек-листов и скриптов вызывало у коллег бурю эмоций, и, как вы догадываетесь не всегда положительных.

На мой вопрос некоторым специалистам по продажам, что же изменилось, они сказали, что так им понятнее, что важно руководству в их работе, а также самим яснее, как выстраивать диалог с клиентом.

Я связываю такие ответы продавцов с несколькими моментами:

1. С постоянно увеличивающимся потоком информации. Наша психика уже не успевает все качественно обработать и поэтому ей нужна опора в виде четких инструкций.
2. Представители поколения Z не готовы выполнять задачу. Если не понимают ее.

В связи с этим умение ставить четкие цели поможет руководителю отдела продаж быстрее приходить к результатам.

4. РАЗВИВАТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОДАЖАМ

Сегодня в конкурентной борьбе выигрывает тот, кто постоянно пробует что-то новое и изучает новые технологии. Руководитель должен показывать на своем примере готовность к новому и постоянное развитие себя.

5. ОЦЕНИВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ

Руководителю необходимо уметь проводить анализ показателей работы своих сотрудников, оценивать

СЕГОДНЯ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ ВЫИГРЫВАЕТ
ТОТ, КТО ПОСТОЯННО ПРОБУЕТ ЧТО-ТО НОВОЕ
И ИЗУЧАЕТ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.

работу сотрудников и проводить корректирующие мероприятия, если результаты работы сотрудников его не устраивают.

6. ОПЕРЕЖАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ.
БЫТЬ ГИБКИМ И ГОТОВЫМ
К НОВОМУ

«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее» («Алиса в стране чудес», Л. Кэрролл).

Именно этой цитатой руководителю отдела продаж следует руководствоваться сегодня, чтобы он и его сотрудники продолжали показывать результаты работы.

7. ИСПОЛЬЗОВАТЬ В СВОЕЙ
РАБОТЕ СОВРЕМЕННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ

К ним относятся системы автоматизации бизнес-процессов, которые помогают повысить эффективность работы отдела продаж.

Само собой, что кроме руководителя отдела продаж на эффективность работы команды и выполнение планов влияет многое, в том числе и наличие или отсутствие в бизнесе современных инструментов управления персоналом отдела продаж.

К современным инструментам управления персоналом отдела продаж относятся следующие элементы:

1. **CRM-система (Customer Relationship Management).**

На первый взгляд кажется, что современного в этом инструменте? CRM-системы уже достаточно долгое время используются практически во всех сферах бизнеса. Скорее всего, уже не осталось компаний, где они не применяются.

Однако между наличием CRM-системы в компании и ее грамотным применением во благо бизнесу существует огромная пропасть. Как показывает практика, большинство специалистов по продажам не знают всего функционала CRM-систем, и, как следствие, не используют этот инструмент для увеличения продаж и своего дохода.

РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ПОКАЗЫВАТЬ
НА СВОЕМ ПРИМЕРЕ ГОТОВНОСТЬ К НОВОМУ
И ПОСТОЯННОЕ РАЗВИТИЕ СЕБЯ.

Однако если научиться использовать весь потенциал CRM-систем, то можно оптимизировать работу специалистов по продажам, усовершенствовать клиентский сервис и увеличить объем продаж.

2. **Мобильные приложения для управления персоналом.**

В условиях удаленного формата работы или разветвленной сети филиалов — это очень удобный инструмент управления персоналом, поскольку позволяет решать следующие вопросы:

- отслеживать время начала и время завершения работы сотрудников;
- проводить оценку работы сотрудников и анализ их эффективности;
- регулировать график работы и отпусков;
- предоставлять быстрый доступ к корпоративной информации, например, к обучающим материалам, к спискам контактов клиентов или сотрудников.

Кроме того, мобильные приложения позволяют увеличить эффективность работы сотрудников, упрощают процесс коммуникации между сотрудниками и между сотрудниками и руководством и сокращают время на административные задачи.

С учетом современных тенденций, когда во многих сферах бизнеса

стали очень распространены полностью удаленные отделы продаж, мобильные приложения — это необходимость.

Особенно, если ваши сотрудники рассредоточены не только по разным странам, но и по разным часовым поясам.

3. **Интернет-платформы для общения между сотрудниками, такие как Trello, Slack, Microsoft Teams и другие.**

Платформы позволяют сделать следующее:

- Увеличить производительность труда сотрудников. Это происходит за счет быстрого обмена информацией и задачами.
- Ускорить и улучшить качество коммуникации. Сотрудники разных подразделений, в том числе и отделов продаж, могут делиться информацией, общаться друг с другом, и все это происходит в режиме реального времени.
- В случае если у вас в компании есть проектные продажи или проектные задачи, то с помощью платформ вы усовершенствуете процесс управления проектами за счет наблюдения за прогрессом выполнения задач, а также назначения ответственных за выполнение того или иного проекта и контроля сроков исполнения проекта.

МЕЖДУ НАЛИЧИЕМ CRM-СИСТЕМЫ В КОМПАНИИ
И ЕЕ ГРАМОТНЫМ ПРИМЕНЕНИЕМ ВО БЛАГО
БИЗНЕСУ СУЩЕСТВУЕТ ОГРОМНАЯ ПРОПАСТЬ.

ВПЕРВЫЕ О ГЕЙМИФИКАЦИИ В ПРОЦЕССАХ
ПРОДАЖ КЛИЕНТАМ И В ПРОЦЕССАХ ОБУЧЕНИЯ
СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОДАЖАМ ЗАГОВОРИЛИ
ЕЩЕ В ДОПАНДЕМИЙНЫЕ ВРЕМЕНА.

- Создать доверительную корпоративную культуру, благодаря формированию прозрачной среды, в которой сотрудники без страха быть наказанными или уволенными будут высказывать свои мнения и мысли.

Платформы помогают увеличить эффективность работы персонала отделов продаж и быстрее достигать целей.

4. Аналитика показателей эффективности работы отдела продаж.

Здесь так же, как и в случае с CRM-системами, на первый взгляд может показаться, что этот инструмент стар, как мир, но это только на первый взгляд.

Кроме того, что опять же, как и в случае с CRM-системами, далеко не все руководители отделов продаж знают, какие именно показатели и как именно нужно анализировать, но даже, если и знают, то зачастую не делают это или делают не в полном объеме.

Опираясь на свой опыт работы руководителем отдела продаж в различных компаниях представителях малого и среднего бизнеса России, отмечу, что в большинстве случаев я занималась только аналитикой звонков и аналитикой данных в карточках клиентов в CRM-системе.

Но сегодня список инструментов для аналитики различного рода по-

казателей работы существенно расширился. Привожу в качестве примера некоторые из них.

BI-системы (Business Intelligence). Данные системы являются инструментами для получения информации о клиентах и продажах. На основании этих данных создаются отчеты и графики, с помощью которых бизнес принимает решения.

По-прежнему актуальна аналитика звонков. Она помогает понять, как работает отдел продаж в целом и каждый сотрудник отдела продаж в частности, а также какие вопросы наиболее актуальны для клиентов. В компании, где я работаю сейчас, аналитике звонков уделяется очень большое внимание. Для этого у нас есть отдел контроля качества и сервис аналитики от «Манго-телеком». Все это позволяет нам отслеживать качество звонков и за счет этого увеличивать продажи и уровень клиентского сервиса.

На мой взгляд, в современных реалиях очень актуальна аналитика веб-трафика. Важно анализировать посещаемость сайта, поведение пользователей и конверсию. Эти данные помогают понять, какие источники трафика приносят 80% клиентов, а от каких стоит отказаться.

Еще один вид аналитики очень актуален в наши дни — это аналитика социальных медиа. Она ана-

лизирует активности в социальных сетях. На основании этих данных делаются выводы о работающих каналах социальных медиа и о видах наиболее востребованного клиентами контента.

Следующий вид аналитики — аналитика электронной почты, по моему мнению, может быть востребован только в крупных корпорациях, так как в малом и среднем бизнесе клиенты охотнее общаются со специалистом по продажам в мессенджерах, чем в почте.

Но тем не менее инструмент такой есть, и он помогает понять, какие виды писем наиболее эффективны с точки зрения продаж, какие даже не открываются, а какие открываются, но не читаются клиентами.

Я считаю, что пока что не хватает аналитики сообщений в мессенджерах, но уверена, что при такой скорости развития их популярности день, когда такой инструмент появится, уже не за горами.

5. Геймификация процессов продаж и обучения персонала отдела продаж.

Впервые о геймификации в процессе продаж клиентам и в процессе обучения специалистов по продажам заговорили еще в допандемийные времена. Это было связано с тем, что в компании большим потоком хлынули сотрудники поколения Z, которые изначально привыкли относиться к жизни, как к игре, и слишком серьезный подход приводил к их быстрому выгоранию и увольнению.

В целях сохранения персонала и большей вовлеченности его в рабочий процесс внедрялись и продолжают внедряться следующие инструменты.

Игровые элементы для мотивации сотрудников: конкурсы, баллы, отслеживание своего прогресса на электронных досках. Это способствует лучшей работе персонала.

При анализе продаж элементы игры могут быть включены в сбор данных о продажах. Это поможет специалистам по продажам анализировать результаты и свой прогресс.

ОНЛАЙН- И ОФЛАЙН-ОБУЧЕНИЕ
ПОЗВОЛЯЕТ СОТРУДНИКАМ РАЗВИВАТЬ
СВОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
И КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ.

Игры, в которых необходимо проявить сплоченность и сотрудничество. Это укрепляет команду и взаимодействие в ней.

В обучении: игры отлично развивают навыки продаж и помогают улучшить знания о продукте. Это приводит к большей результативности специалиста по продажам.

Я сама часто провожу обучения с помощью игры. Это помогает сотрудникам расслабиться, вовлечься в процесс. В результате сотрудник с большим интересом применяют

знания на практике, улучшая качество звонков и объем продаж.

6. Обучение само по себе, а не только с элементами игры — это необходимый современный инструмент управления персоналом отдела продаж.

Онлайн- и офлайн-обучение позволяет сотрудникам развивать свои профессиональные и коммуникативные навыки. Сегодня обучение особенно ценно, потому что в условиях, когда инструменты быстро устаревают, важно быть

«на волне» и оставаться интересными для клиентов.

Эти инструменты позволяют повысить эффективность работы вашего отдела продаж, а соответственно, увеличить прибыль компании. Уверена, что многие из этих инструментов вы уже используете и получаете результаты. Надеюсь, новые инструменты вызвали у вас интерес и любопытство и вы обязательно внедрите их в свои бизнес-процессы.

Успехов вам. Я в вас верю!

**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

СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ



Сергей Наседкин,

руководитель московского офиса торгово-производственной компании «ЦКТ», <https://onlider.ru/>

Ни для кого не секрет, что отдел продаж является неким движком, сердцем компании. Именно сюда стекаются все ресурсы, это как острие работы всей организации. Но, как любой механизм, отдел продаж не может работать отдельно от других направлений компании: без логистики, бухгалтерии, самого продукта в конце концов. В данном материале я бы не хотел увлекаться анализом мелочей, поскольку тогда нам не хватит всего журнала, а охвачу лишь три главных и основных составляющих успеха работы отдела продаж.

ОТДЕЛ ПРОДАЖ – ЭТО ЛЮДИ

Продавец — это профессия, которая должна осваиваться. Безусловно, бывают продавцы от Бога, но даже таких одаренных в первое время необходимо направлять, ставить и обучать. Время скриптов прошло. Сегодня, если человек захочет пообщаться с роботом, он обратится к чат-боту. Если же менеджер

по продажам говорит по шаблону и ему не интересно, что он продает, кому и зачем, — назвать такие продажи успешными или современными я не готов.

Не менее важной является и организация работы отдела продаж. Течка кадров не поможет, напротив, зеленые, не разбирающиеся в собственных товарах и услугах менеджеры не смогут организовать рабо-

ту полноценно — им всегда нужно опираться на опытных. Обучение в отделе продаж и выращивание кадров сегодня необходимость. Раз пошел разговор про опытных, напомню, что развитие отдела (или деградация) идет сверху, то есть от лидеров. Именно на «старичков» будут равняться новенькие, учиться у них, как правильно работать, ну или как лениться.

Отдельно хотелось бы еще проговорить, что менеджер по продажам сегодня продает не товар или услугу, он предлагает «сервис компании». Я имею в виду, что в наше время недостаточно просто знать продукт, рассказать про него, ударить по рукам и разбежаться. Такой подход проиграет в конкурентной борьбе, особенно с развитием интернета

ВРЕМЯ СКРИПТОВ ПРОШЛО. СЕГОДНЯ, ЕСЛИ
ЧЕЛОВЕК ЗАХОЧЕТ ПООБЩАТЬСЯ С РОБОТОМ,
ОН ОБРАТИТСЯ К ЧАТ-БОТУ.

и возможностей самостоятельного поиска. За товаром и услугой сегодня стоят все дополнительные нюансы продаж: оформление бумаг, скидки постоянным клиентам и дальнейшая динамика цен, логистика, обслуживание. Продажа/предложение этого «сервиса компании» тоже ложится на плечи менеджера, потому что все «допы» надо достойно и качественно донести, не говоря уже про то, что их надо банально выучить. Допустим, вы смогли найти или обучить достойные кадры, четко построить работу отдела продаж. Гарантируем ли это успех компании? Нет.

ОТДЕЛ ПРОДАЖ – НЕ ЕДИНСТВЕННЫЙ ОТДЕЛ В КОМПАНИИ

Стоит обязательно учитывать, что отдел продаж в первую очередь *договаривается* о продаже, но не в состоянии полностью осуществить сделку «от и до». Это значит, что даже самая успешная, самая «жирная» продажа может не состояться из-за сбоя работы соседних отделов. Например, бухгалтерия никак не может выставить счет, а время клиента уходит. Логистика отказывается укладываться в ранее заявленные сроки. Не говоря уже про то, что современный потребитель разбалован удобной, четкой доставкой, так он еще и внимательно изучает, а приехал ли товар таким «красивым», каким он был ему продан.

Если с окончанием сделки и с ожиданиями клиента более или менее понятно, то стоит учесть, что ошибки могут возникнуть еще и в самом начале, например, из-за недопонимания с отделом маркетинга. Несоответствие рекламируемого товара существующему в действительности – это полбеды, а вот если человек по рекламе в принципе не может выйти на того менеджера, который ему нужен именно по конкретному продукту, – это уже потеря денег на всех уровнях.

СОВРЕМЕННЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ РАЗБАЛОВАН
УДОБНОЙ, ЧЕТКОЙ ДОСТАВКОЙ,
ОН ЕЩЕ И ВНИМАТЕЛЬНО ИЗУЧАЕТ,
А ПРИЕХАЛ ЛИ ТОВАР ТАКИМ «КРАСИВЫМ»,
КАКИМ ОН БЫЛ ЕМУ ПРОДАН.

ОДНАЖДЫ ЛЕБЕДЬ, РАК, ДА ЩУКА...

В хорошо известной басне дедушка Крылов учил нас, что тянуть в разные стороны – идея бессмысленная. И вот если отдел продаж и компания смотрят в разные стороны, то и толку от такой деятельности будет мало. Представим, что работа в компании строится на лояльном отношении к клиенту, на качестве и труде «на результат», в то время как отдел продаж настроен только на количество, не заботясь о том, что он продает и кому, и главная цель менеджеров – больше маржи. Сейчас я не буду судить обобщенный принцип, скажу лишь, что при таком рассинхроне клиент получит лишь недопонимание. От перемены мест слагаемых, как мы знаем, ничего не поменяется, и в том случае, когда умные, вдумчивые опытные менеджеры по продажам знают, что конкретно этот продукт подразумевает долгие продажи и дополнительный сервис по обслуживанию, но при этом руководство компании отказывается понимать и слышать их запросы, в итоге работа не сладится, вот увидите. Вектор компании должен распространяться на все отделы, и либо все работают на качество и результат, либо отработывают здесь и сейчас и закрывают сделку без дополнитель-

ных обязательств, но с самого начала не обманывая ни себя, ни других.

УСПЕХ – ОН ВСЕГДА ПРОДУМАННЫЙ

В заключение хотел бы рассказать еще про один важный момент: анализ спроса. Что бы вам ни кричали из телевизора или не транслировали на вебинарах, поверьте: вы не сможете продать снег в Сибири. Пандемия же нам продемонстрировала, как ходовой и даже узкий в плане применения товар растет в цене в сотни и даже тысячи раз при изменении ситуации вокруг и появлении внезапного ажиотажного спроса. Конечно, такого рода события возникают на очень часто, но в любом случае стандартный анализ спроса должен быть пусть не ежедневной, но точно ежемесячной рутинной отдела аналитики (или работой самого руководителя).

Успех отдела продаж – это не только и не сколько усилия одного отдела (хотя это очень значимо), как комплекс слаженной работы всей компании, всех отделов и каждого человека в частности, начиная от руководителя и заканчивая логистом. Продажа – это не одноразовый единичный процесс, а цепочка взаимосвязанных действий, и успех продажи складывается из слаженности всех звеньев этой цепи.

ИМЕННО НА «СТАРИЧКОВ» БУДУТ РАВНЯТЬСЯ
НОВЕНЬКИЕ, УЧИТЬСЯ У НИХ, КАК ПРАВИЛЬНО
РАБОТАТЬ, НУ ИЛИ КАК ЛЕНИТЬСЯ.

ВОЖАК ДОБЫТЧИКОВ: КАК ПОДОБРАТЬ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Виктория Шухат

Каким должен быть хороший руководитель отдела продаж, чем ему необходимо заниматься, а чего не следует делать, где его взять и чем мотивировать? Этими вполне логичными вопросами задаются большинство руководителей, понимающих, что отдел продаж — локомотив бизнеса.

Без всякого преувеличения можно утверждать, что руководитель отдела продаж — это человек, который в изрядной степени определяет успешность развития всего предприятия, всей компании, всей организации. Поэтому очень важно подобрать правильную кандидатуру на эту должность.

Возьмем типичную ситуацию. Откуда берется руководитель отдела продаж? Чаще всего это лучший сотрудник-продажник. Он был самым активным, эффективным, заряженным на результат. За это его

и повысили. Вроде бы вполне логично. На самом деле — нет. Это — трагическая ошибка.

Мой 25-летний опыт в продажах и опыт моих клиентов красноречиво говорит о том, что лучших продавцов не нужно назначать руководителями. Им надо давать отдельную тему, направление, проект и платить при этом исключительно сдельную зарплату. Такие люди чахнут, получая фиксированный оклад. Потому что, как правило, самый лучший продажник — это волк-одиночка. Это человек, заточенный на кли-

ента, заинтересованный в развитии отношений, получающий удовольствие от процесса переговоров, обожающий риск и интеллектуальную игру. Он обладает всеми качествами, которые абсолютно не нужны руководителю отдела продаж. Более того, управленцу эти качества только мешают.

Я сотни раз наблюдала, как самый лучший продажник становился совершенно посредственным руководителем отдела. Это грабли, на которые лучше не наступать.

Очень важно понять: руководитель отдела продаж ничего не продает! Да, это звучит, на первый взгляд, странно. Многих эта мысль просто ошеломляет. Но, если разобраться в механизмах, все становится на свои места.

Руководитель отдела продаж — это человек, который занимается развитием, поддержкой, обучением, сопровождением своих подчинен-

НЕТ НИЧЕГО УДИВИТЕЛЬНОГО В ТОМ, ЧТО ОТДЕЛ ПРОДАЖ ОЧЕНЬ ЧАСТО ЯВЛЯЕТСЯ ИСТОЧНИКОМ БЕСПОКОЙСТВА В ЛЮБОЙ КОМПАНИИ.

**ВИКТОРИЯ ШУХАТ**

Эксперт в сфере управления, наставник предпринимателей, топ-менеджеров крупных компаний и политиков, автор более 60 программ по управлению и продажам, автор и ведущая сертифицированной годовой программы для руководителей «Управленец»

ных. И все свои деньги этот человек должен зарабатывать благодаря тому, как хорошо работает его команда. Причем чем лучше работают сотрудники, тем больше должен зарабатывать их предводитель. Разумно будет сформировать его зарплату следующим образом: небольшой оклад плюс процент от продаж каждого из его подчиненных. Таким образом, он должен быть заинтересован в том, чтобы его люди продавали как можно лучше и чтобы их становилось как можно больше.

Если ваш руководитель отдела продаж – играющий тренер, сам ведет переговоры и заключает сделки, то проблем вам не миновать. Он сконцентрирован на своих клиентах, на своей результативности, а каждого успешного подчиненного воспринимает как прямого конкурента. Хороший продажник – человек, мотивированный на результат и деньги. Руководящая должность не помешает его сущности и образ мыслей. В результате ваш отдел продаж превратится в «горячую точку», в которой бушуют свары, все перетягивают одеяло на себя, некому заниматься координацией, анализом, прогнозированием и прочими вещами, которые необходимы для развития всего отдела или департамента.

Так кого назначить главным по продажам? Лучше всего на эту должность подходит человек с на-

выками крепкого управленца. Он всегда должен быть «над схваткой», обсуждать с подчиненными, как продвигаются сделки, какие аргументы, доводы и принципы можно использовать в переговорах. Должен выезжать на подписание самых значимых контрактов. Он же является третейским судьей во всех конфликтах: продавцов друг с другом, продавцов с клиентами, отдела продаж с остальными подразделениями.

Нет ничего удивительного в том, что отдел продаж очень часто является источником беспокойства в любой компании. Конечно, многое зависит от корпоративной культуры. Но продавцам регулярно приходится «завоевывать» свое место под солнцем, притом что они являются ключевыми сотрудниками. Если эти люди ничего не продадут, все остальные пойдут домой голодными.

В идеальном мире все подразделения компании должны сотрудничать с отделом продаж и ориентироваться на него. Но такого на

практике не бывает никогда. Я провела не одну тысячу тренингов по продажам. И на каждом из них задаю совершенно элементарный вопрос: как часто ваши маркетологи общаются с продавцами? Традиционный ответ: никогда. А задача руководителя отдела продаж в том и заключается, чтобы держать в своих руках все нити, связывающие различные подразделения.

РОПа, безусловно, необходимо привлекать к участию в формировании стратегии компании, постановке целей, анализе, прогнозе и просчитывании конкретных шагов. Он должен участвовать в создании годового плана обучения сотрудников.

Еще одна важная задача – анализ предыдущих результатов и прогнозирование последующих. Это кропотливая работа с цифрами и таблицами за последние три года: тенденции, сезонные спады и подъемы, разбивка по регионам и все прочее. Это такой пласт аналитической работы, что в нем можно закопаться,

ЕСЛИ ВАШ РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА
ПРОДАЖ – ИГРАЮЩИЙ ТРЕНЕР, САМ ВЕДЕТ
ПЕРЕГОВОРЫ И ЗАКЛЮЧАЕТ СДЕЛКИ,
ТО ПРОБЛЕМ ВАМ НЕ МИНОВАТЬ.

как в сугробе. Но это — нужная работа. Только так ваши производственники будут понимать, когда им стоит ускориться, а когда товар полежит на складе.

Хорошему руководителю отдела продаж физически некогда продавать. А если он этим занимается, то все остальные обязанности он воспринимает как досадную и обременительную нагрузку.

Руководитель отдела продаж — это не солист, а музыкант оркестра, ко-

мандный игрок. Он должен быть общительным, коммуникабельным, ориентированным на общий результат, обладать навыками наставничества.

И позволю себе повториться: за работок его должен напрямую зависеть от результативности подчиненных, чтобы он денно и нощно решал проблемы, мешающие его сотрудникам успешно продавать. Тогда ваш отдел продаж полетит вперед, как скоростной поезд, будет взаимодействовать, а не враждовать с мар-

кетологами, производственниками, рекламщиками, юристами, бухгалтерией. По-другому — никак. Я не верю в какие-то другие истории, не подтвержденные опытом и практикой.

Я искренне желаю всем компаниям замечательных руководителей отдела продаж. Эти люди, как сердцевина тайфуна, могут стать движущей силой, объединяющим фактором, точкой стабильности вашего бизнеса.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



ПОЛИНА КОМЛЕВА,

руководитель отдела продаж юридической компании «Туров и партнеры»

На личную эффективность руководителя отдела продаж влияет множество факторов. С одной стороны: способность определять свои обязанности и их приоритет; актуальность целей и качество выстроенных путей ее достижения, личные качества, управленческие способности, объем знаний и практики в области продаж и работы с командой. С другой: отношение команды к руководителю, наличие необходимых для эффективной работы инструментов (приказов, регламентов, курсов, программ...).

Как правило, на должность руководителя ставят человека, который уже обладает вышеупомянутыми качествами и навыками. И сам руководитель отдела продаж (РОП) проходит необходимое обучение, курсы для повышения квалификации, получает практический опыт, который закаляет характер и дает самые ценные уроки управления и принятия решения. Однако нельзя упускать вопрос об эмоциональной составляющей работы руководителя. Поэтому в первую очередь я расскажу, как не выгореть, как сохранять в себе энергию, как не терять личную эффективность и качественно применять все приобретенные навыки.

САМОМОТИВАЦИЯ

Нам с вами для мотивации нужно понимание, зачем работать и к чему мы стремимся. Иначе любая работа будет постепенно становиться банальным зарабатыванием денег

для закрытия потребностей и небольших желаний. Плюс непонимание, кем я должен стать через определенное время, отнимает у нас стимул в дальнейшем росте и постоянном динамическом движении.

Даже если сейчас вы полны сил и готовы свернуть горы, ответьте на два вопроса (лучше письменно):

— «Для чего я работаю» — это может определить вашу личную цель, которая помогает двигаться вперед. Более того, точная формулировка этой цели даст возможность прописать этапы ее достижения. Так «хотелка» превращается в конкретный план.

Учтите, цель должна быть тяжело достижимой, она должна заставлять вас менять свое мышление и привычки в лучшую сторону, а также иметь реальный жизненный пример.

— «Кем я буду через 10 лет» — намного легче будет отслеживать прогресс, когда у вас есть представление о своем будущем, некий «желаемый результат». Как можно тщательнее визуализируйте свой ответ, представьте каждую мелочь и опишите ее. Используя этот метод, анализ «каким я был год назад и какой я сейчас» не отнимет у вас много усилий. Если вы будете четко осознавать, к чему двигаться,

ЕСЛИ ВЫ БУДЕТЕ ЧЕТКО ОСОЗНАВАТЬ,
К ЧЕМУ ДВИГАТЬСЯ, ВАШИ ДЕЙСТВИЯ
БУДУТ СЛАЖЕННЫ, ЛОГИЧНЫ И УСПЕШНЫ.

ваши действия будут слаженны, логичны и успешны.

Честно ответить самому себе на два вопроса — уже отлично, но еще недостаточно. Мы определили только глобальные стимулы. Не будем забывать о вознаграждении самого себя за достижение небольших целей, задач.

Итак, ситуация. Время от времени рутинные дела откладываются по разным причинам, нам не хватает маленького толчка, поэтому возникает мысль «Ой, завтра сделаю» — верю, что дела, подпадающие под эту фразу, и правда можно отложить, тем не менее постепенно они скапливаются и давят на вас, сначала это будет неощутимо, но рано или поздно снежный ком все же догонит. Чтобы избежать надвигающегося цейтнота, составьте для себя «список вознаграждений» (это небольшие приятности, которые сделают вас счастливее и/или позволяют расслабиться), затем выберите задачу, которую выполните в первую очередь, и одно поощрение из списка. Далее все просто: сделали дело — получили бонус. Данная тактика подходит для работы, обучения и повседневной жизни. В любом случае помните, что позволить себе отдохнуть, порадоваться, получить положительные эмоции лучше, чем выгореть и потерять всякий интерес к работе. А на должности руководителя это непозволительно, ведь вам нужно заряжать и мотивировать свою команду.

Эффективность может снизиться не только из-за отсутствия мотивации. Теперь обратим внимание на сам отдел продаж, в котором вы трудитесь. Есть сотрудники, которые игнорируют поручения или систематически не выполняют поставленные планы по продажам? Есть бунтари, которые могут пытаться взять бразды правления в свои руки? Или есть продавцы, приносящие большую часть прибыли, но регулярно опаздывающие? Каждый сотрудник, выбивающийся из общепринятых правил, приносит дискомфорт, это определенный стресс, и порой руководителю приходится сутками раз-

В ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩЕМСЯ ДЕЛОВОМ МИРЕ СПОСОБНОСТЬ АДАПТИРОВАТЬСЯ К НОВЫМ СИТУАЦИЯМ ИМЕЕТ ВАЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

мышлять, «как же исправить этого Ивана, как заставить его делать то, что нужно». В результате — мысли сбиты, внимание направлено исключительно на проблему, показатели начинают снижаться. Здесь всегда возникает дилемма — уволить или пытаться исправить. Решение будет в любом случае за вами, ситуации у всех разные, тем не менее важно осознавать, что проблемный менеджер нарушает всю выстроенную систему и вносит разлад. Ваша эффективность и работоспособность команды зависит от внутренней атмосферы в отделе. Так или иначе решение должно привести к усилению отдела продаж и увеличению личной эффективности.

Так же работает и процесс найма новых сотрудников. Вы формируете свою команду, с которой будете двигаться к целям, поэтому уделите внимание новым соискателям, пообщайтесь с ними, насколько гармонично они сработаются с коллективом, как относились к руководителю на предыдущей работе. Если что-то в резюме или при общении не внушает доверия — подумайте, стоит ли нанимать такого человека.

Также к увеличению эффективности руководителя обязательно следует отнести регулярное обучение, не только по профессиональным, но и по личностным качествам. Например, часть знаний, которые описаны выше, я почерпнула из курса Максима Батырева. Обратите внимание, какие книги вы читаете, какие фильмы смотрите, как проводите досуг. Помните, что глобальная цель должна менять ваше мышление и привычки в лучшую сторону? Так вот, тщательнее прислушивайтесь к себе, своим желаниям, но не забывайте про жиз-

ненные цели, чтобы однажды не потерять стимул, мотивацию.



ВЛАДИМИР РОВНЯГО,

основатель сети туристических агентств «Солнцетур»

Как руководитель франчайзинговой сети туристических агентств «Солнцетур», я имею хороший опыт в создании команд по продажам. Я заметил, что личная эффективность играет важную роль в успехе руководителя отдела продаж.

Личная эффективность руководителя отдела продаж включает в себя ряд навыков, моделей поведения и установок, которые непосредственно влияют на его способность работать наилучшим образом и добиваться результатов в бизнесе. В этой статье мы обсудим ключевые элементы личной эффективности и предложим стратегии повышения этих качеств у руководителей отделов продаж.

1. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Эмоциональный интеллект — это способность распознавать, понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями других людей. В контексте продаж эмоциональный интеллект жизненно важен для установления взаимопонимания с клиентами, ведения сложных разговоров и создания долгосрочных отношений.

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЯВЛЯЕТСЯ
ВАЖНЕЙШИМ КОМПОНЕНТОМ УСПЕХА
РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

Руководители отделов продаж могут развивать эмоциональный интеллект следующим образом:

- Практиковать активное слушание и сопереживание.
- Обращаться за обратной связью к коллегам и наставникам.
- Размышлять о личном опыте и эмоциях.
- Развивать самосознание и саморегуляцию.

2. TIME-МЕНЕДЖМЕНТ

Эффективное управление временем имеет решающее значение для менеджеров по продажам, которым приходится совмещать множество обязанностей и расставлять приоритеты для достижения поставленных целей. Навыки управления временем могут быть отточены путем:

- Постановки четких целей и сроков.
- Определения приоритетов задач на основе важности и срочности.
- Минимизации отвлекающих факторов и концентрации на одной задаче за раз.
- Регулярного пересмотра и корректировки расписания.

3. АДАПТИВНОСТЬ

В постоянно меняющемся деловом мире способность адаптироваться

к новым ситуациям имеет важное значение для руководителей отдела продаж. Принятие перемен и открытость новым идеям могут привести к инновационным решениям и увеличению продаж. Руководители отделов продаж могут способствовать адаптации следующими способами:

- Оставаться в курсе тенденций отрасли и изменений на рынке.
- Придерживаться менталитета роста.
- Быть открытым для обратной связи и конструктивной критики.
- Воспитывать в себе стойкость и учиться на неудачах.

4. КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ

Четкая и эффективная коммуникация является краеугольным камнем успешных продаж. Руководители отдела продаж должны уметь донести ценность своего продукта или услуги таким образом, чтобы это нашло отклик у аудитории. Чтобы улучшить навыки общения, руководители отдела продаж должны:

- Адаптировать свое сообщение к потребностям и предпочтениям аудитории.
- Использовать технику повествования для создания убедительных историй, развивать навыки активного слушания, чтобы лучше

понимать потребности клиентов.

- Практиковать невербальное общение, например, язык тела и тон голоса.

5. НАЛАЖИВАНИЕ СВЯЗЕЙ И ОТНОШЕНИЙ

Построение и поддержание прочных взаимоотношений является неотъемлемой частью успеха менеджера по продажам. Развитие надежной сети контактов может привести к появлению новых деловых возможностей и рефералов. Руководители отделов продаж могут улучшить свои навыки налаживания связей и построения отношений, если будут:

- Посещать отраслевые мероприятия и конференции.
- Взаимодействовать с клиентами и контактами в социальных сетях.
- Предлагать помощь и поддержку клиентам и коллегам.
- Постоянно развивать существующие отношения и искать новые связи.

В заключение следует отметить, что личная эффективность является важнейшим компонентом успеха руководителя отдела продаж. Сосредоточившись на развитии эмоционального интеллекта, управлении временем, адаптивности, коммуникативных навыков и умения налаживать связи, руководители отдела продаж могут максимально раскрыть свой потенциал и добиться результатов в бизнесе. Инвестирование в личную эффективность сотрудников отделов продаж принесет дивиденды в долгосрочной перспективе и поможет вашей организации процветать.

ВАЖНЫЕ НЮАНСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ С ПЕРСОНАЛОМ

Марина Балобанова

*«Сколько волка ни корми, все равно в лес смотрит»
(народная пословица)*

А почему волк в лес смотрит, друзья? Потому что там — свобода, там — пространство, которое соответствует его ценностям. Там — его команда. Когда компания закрывает деньгами недовольство персонала, усталость от неинтересной работы — сотрудник тоже смотрит «в лес» — ищет другое место, которое будет соответствовать его ценностям.

Недавно одного из грамотных IT-специалистов, Евгения, который работает в частной IT-компании в Санкт-Петербурге, позвал на работу крупный банк.

Банк предложил зарплату в 2 раза выше той, что сотрудник сейчас получает.

Руководитель Евгения делился своим кейсом после моей программы «Управляй эффективно!»:

«Сели мы, поговорили, какие направления ему интересны, какие проекты у него в голове. И еще — о том, что нравится ему у нас, а что он бы хотел поправить.

В итоге пришли к выводу, что именно свои интересные проекты человек может реализовывать у нас. А мы ему еще и поможем компетенций поднабраться — научим, с наставниками поработает, я что-то подскажу.

Ну а через год, когда проект его новый внедрим, — уже и доход с про-

екта будет совсем другой. И знаете — сотрудник решил: что там в этом банке — неизвестно. Что с командой, с инициативами, со своими проектами — непонятно. И остался. Мы с Женей трек развития на 2 года прописали, вместе поняли, что сам делает, а где я помогаю».

Сколько стоило удержание сотрудника, друзья? Ноль рублей.

Что сделал руководитель? Да просто поговорил. Но грамотно.

Услышал. Связал развитие сотрудника с развитием компании. Построил совместный трек «компания — со-

трудник» на 2 года. Показал Евгению, что компания заинтересована в его развитии, что руководитель готов помочь — тогда, когда будет нужно.

Кейс сначала казался грустным? А в результате и компания приобрела новый проект и доход, и сотруднику интересно реализовать свои идеи.

Руководитель нашел другие — внутренние — мотиваторы человека, помимо дохода. Связал ценности Евгения с ценностями компании и объединил эти треки.

Часто нематериальную мотивацию в компании воспринимают

НАУЧИТЕ КОМАНДУ, КАК ДЕЙСТВОВАТЬ, ЕСЛИ
ВОЗНИКЛО НЕПОНИМАНИЕ ИЛИ КОНФЛИКТ.



МАРИНА БАЛОБАНОВА

Руководитель с опытом 20 лет, основатель агентства управленческого консалтинга www.skillstime.ru и сообщества руководителей «Совет директоров SkillsTime»

<https://t.me/+SfUG6rO8oF4Ny7JH>

Автор курса «Лидер продаж» https://go-up.group/course_preview/2708/. С 2011 года управляла командами 12 регионов от 250 человек («Альфа-банк», «Росбанк»).

Сейчас руководит командами нескольких компаний малого и среднего бизнеса.

Автор книги «Лайфхаки для руководителей. Как создать эффективную команду», которая стала бестселлером издательства «Ридеро».

Спикер и эксперт бизнес-мероприятий, автор более 50 статей и публикаций.

только в качестве стимулирования. Думают — какие акции мы можем сделать, чтобы сотрудникам работало веселее. Какие тимбилдинги, мероприятия нам оплатить. Какие абонементы куда раздать.

Мы с вами не будем забывать и эти методы, однако давайте посмотрим с высоты полета.

Нематериальная мотивация — это все воздействия компании, руководителей, коллег, при которых сотруднику становится спокойно, понятно, что делать, понятно, что от него ожидают, и при этом возникает желание реализовать новые свои идеи и идеи компании. Желание стать эффективнее — причем человек об этом дума-

ет самостоятельно. Потому что идеи компании связаны с ценностями сотрудника.

Давайте разберем систему нематериальной мотивации на 5 элементов (см. рис. 1):

1. Правильные коммуникации.
2. Корпоративная культура.
3. Наличие смысла в работе.



Звезда нематериальной мотивации



Рис. 1

4. Развитие сотрудника и включение самомотивации.
5. Акции, конкурсы для «подсветки» приоритетов.

**ПРАВИЛЬНЫЕ
КОММУНИКАЦИИ – ПЕРВЫЙ
ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ
НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ**

Это система управления, постановки задач и поддержания в команде единого информационного поля. Сколько стоит? Бесплатно.

**КОММУНИКАЦИИ
«РУКОВОДИТЕЛЬ – СОТРУДНИК»**

В чем это проявляется? Руководитель ставит понятные цели, применяет ситуационное управление. Договаривается о сроках и контрольных точках, которые сотрудник ему «сдаст» самостоятельно.

На старте периода (например, в начале квартала) руководитель с сотрудником договорились о целях и о том, как сотрудник будет к ним идти, записали это в любом виде (например, в плане мероприятий), и теперь на арену выходит система регулярных управленческих встреч.

Раз в неделю — встреча, посвященная выполнению плана мероприятий и обсуждению того, что можно сделать еще лучше.

Раз в месяц — итоги, цели и приоритеты на период.

И тогда сотруднику понятно, что от него ожидает компания каждый день. Как он может влиять на бизнес и на свою эффективность каждый день.

**КОММУНИКАЦИИ
«СОТРУДНИК – СОТРУДНИК»**

Во-первых, научите команду, как действовать, если возникло непонимание или конфликт.

Вот простая формула, как действовать в ситуации конфликта.

Определите цель — какой цели для компании, для команды, для общего бизнеса вы хотите достичь.

Пригласите вторую сторону обсудить ситуацию.

На встрече сначала предложите высказаться второй стороне, а вы

внимательно слушайте и записывайте. Ищите рациональные зерна, которые помогут прийти к цели.

Вторым шагом (это будет неожиданно для собеседника) — расскажите человеку о том, что в его позиции есть множество полезных для цели моментов. И озвучьте эти моменты.

Теперь предложите выслушать вас. Расскажите о своей позиции, акцентировав внимание на том, какие вещи могут быть полезны для достижения цели.

Вместе с собеседником решите, какие действия вы вместе и по отдельности можете сделать, чтобы максимально быстро и лучше всего прийти к цели. Обязательно берите предложения обеих сторон.

Все. Вы можете договориться о плане действий, пожать руки и пойти работать.

Во-вторых, введите правило «ищи варианты решений, прежде чем обратиться к коллеге или руководителю», а еще — «уперся, не можешь сам решить проблему — сообщи».

Введите культуру взаимопомощи — и при этом культуру запоминания. Если один раз вам показали, как можно сделать, то не требуйте повторять одно и то же. Научитесь записывать. Все, что не было записано — не существует.

И еще важны коммуникации «руководитель — команда», когда вы держите всех в едином информационном поле, говорите о стратегии, о ценностях, о смыслах. И коммуникации «сотрудник — команда», когда вы организуете обмен опытом, лучшими практиками и — обязательно — решение сложных ситуаций без давления.

**ВТОРОЙ СЕГМЕНТ СИСТЕМЫ
НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ –
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

Система ценностей в компании. Система правил.

Ценности у большинства компаний определены, описаны и известны. Проверьте в своей компании — используете ли вы при подборе персонала вопросы на проверку системы ценностей у кандидатов.

Есть ли поддержка системы? Ни одна система не работает без поддержки людей. Как именно ваши сотрудники следуют ценностям? Какими ситуациями они хвастаются друг перед другом? Какие ситуации считают неприемлемыми? Собираете ли вы в компании живые примеры, кто как в своей работе демонстрирует ценности? Истории «с полей»?

Если компания не очень большая, то поможет в поддержании корпоративной культуры система правил команды, которую вы можете составить вместе со всей командой.

О том, как создать такую систему правил, вы можете прочитать в бесплатном фрагменте книги «Лайфхаки для руководителей. Как создать эффективную команду» на сайте издательства Ридера, там я пошагово описываю этот алгоритм и даю пример системы правил.

Друзья, создайте культуру ценностей и правил — и ваши сотрудники смогут следовать ей. Без этой системы каждый работает в рамках своей индивидуальной системы.

**ТРЕТИЙ ЭЛЕМЕНТ.
НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ –
НАЛИЧИЕ СМЫСЛА В РАБОТЕ,
В ТОМ ЧИСЛЕ В РУТИННЫХ ЗАДАЧАХ**

Это о том, какую роль работа каждого конкретного человека выполняет на стратегическом пути. Как часто руководители со своей командой говорят не просто о целях каждого, а дают связку с целями команды и компании?

Задайте вопрос сотрудникам: «А какая твоя роль в компании, как ты думаешь?» — и вы услышите ответы от «Я обзваниваю клиентов и провожу встречи с клиентами» до «Я увеличиваю долю рынка и помогаю клиентам жить комфортнее».

А еще каждую задачу, даже если это изменения, можно связать со смыслами и ценностями самого сотрудника.

Приведу пример (см. рис. 2). Нам нужно перевести работу с клиентами в CRM.

Просто поставить задачу в формате «делай раз — делай два — делай три»,

как часто бывает при внедрении руководителей новых процессов, недостаточно. Наша цель — чтобы сотрудник выполнял эту задачу со смыслом. То есть для чего-то важного.

Когда человек делает что-то со смыслом — он делает это максимально вовлеченно. Руководитель более спокоен, команда работает целенаправленно, а не просто «потому что есть такое слово «надо»».

В примере мы знаем, что в ценностях сотрудника — семья, финансовое благополучие, а еще замечаем, что ему важны хорошие отношения — дома с близкими и в команде.

Думаем, как выполнение задачи поможет клиенту, компании и самому сотруднику. А ведь внедрение CRM может дать такие же ценности и клиенту: клиенту важно, чтобы к нему относились с пониманием того, что ему нужно. Формировали отношения, а не продавали. Клиент будет экономить время за счет того, что сотрудник сможет ему предложить только то, что нужно и важно для него, а не «из пушки по воробьям».

Вспомните, как вам бывает неприятно при звонках «мы одобрили

вам кредитную карту» — а она мне нужна была, да?

И, напротив, когда менеджер показывает, что хорошо знает, что у вас уже есть, и рассказывает, почему вам будет удобен к предыдущему продукту следующий, — демонстрирует связь с тем, что вам важно, — тогда продажа чаще всего состоится.

Если вернуться к ценностям сотрудника — используя CRM, мы показываем клиенту, как нам нужно знать, что именно ему важно.

Важны отношения. Мы не тратьте время клиента зря — пусть он лучше проведет его с семьей (здесь мы связали смыслы через ценность «семья»). Мы заботимся о том, чтобы клиент если и тратил свои финансы — то только на то, что ему точно подойдет. А значит, заботимся о финансовом благополучии клиента.

Вот в этом нам и поможет CRM. Так и строим разговор с сотрудником.

Друзья, можно продолжить связь цепочки смыслов, показать, как сам сотрудник будет экономить свое время, зарабатывать больше, потому что с клиентским подходом воронка продаж гораздо шире. Как он

будет строить прочные отношения с клиентами.

Но, думаю, вы поняли, как в нашей управленческой речи наполнять смыслом для каждого сотрудника любой его процесс и любую задачу. Показать роль на стратегическом пути. Показать связь задачи с его смыслами.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭЛЕМЕНТ. НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ – ВКЛЮЧЕНИЕ СИСТЕМЫ САМОРАЗВИТИЯ У СОТРУДНИКА

Смыслы и цели мы связали. Теперь важно сделать длинную связь трека развития сотрудника и трека развития компании. Помните историю, которую я рассказывала в начале статьи?

Зачем нам «длинная связь треков»? Чтобы сотрудник сам вовлеченно выполнял задачи — потому, что они связаны с его развитием. Потому, что компания и руководитель тоже заинтересованы в его развитии.

И здесь остановимся. Человек лучше всего и практически без контроля выполняет сам те задачи, которые поставил себе самостоятельно.

СВЯЗЫВАЕМ ЦЕННОСТИ И СМЫСЛЫ

Задача	Ценности для клиента/ для компании при реализации задачи	Сотрудник	Ценности сотрудника
Перевод ряда процессов в CRM	Для клиента: Скорость решения вопроса. Меня помнят, о ситуации знают. Предлагают именно то, что нужно мне, а не «из пушки по воробьям» Внимательность, отношения Экономия сил, времени, на ненужное общение с сотрудниками компании Эффективное планирование финансов Тратить только на то, что дает результат	Иванов И.И.	Семья Финансовое благополучие Отношения (в команде, дома)



Рис. 2

Если вспомним про систему регулярных управленческих встреч — то на них я рекомендую использовать открытые вопросы: «Как ты это будешь делать? Что сначала, что потом? А как еще можно?» и т. п.

Тогда сотрудник сам наметит путь к целям, после чего вам останется согласовать его план мероприятий. При включении системы саморазвития — такой же принцип. Цели сотрудник себе должен поставить сам.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Я рекомендую раз в квартал проводить встречу с сотрудником, которая будет посвящена именно его развитию.

В моей практике в развивающей беседе с подчиненным хорошо помогла модель коучинга GROW (Великобритания, 1980 год).

G — goal/цель

R — reality/реальность, окружающая действительность

O — opportunity/имеющиеся возможности

W — what to do/действия

4 типа вопросов, после которых сам сотрудник находит варианты пути достижения цели.

В первой части встречи по развитию необходимо снять волнение сотрудника. Пусть он расположится поудобнее. Убедитесь, что вам никто не мешает. Отметьте достижения сотрудника, предложите воду, чай, кофе. Переходите к основной части встречи.

Как построить основную часть разговора с сотрудником о его развитии? Не спросишь же в лоб «Ну что, ты хочешь развиваться?» или «Как ты хочешь развиваться?». Сотрудник вам не сможет сразу ответить на эти вопросы.

В коучинге самое главное — задавая вопросы, удерживаться от самостоятельного предложения вариантов ответов. Несомненно, они у вас будут, вы же опытный руководитель. Однако наша задача — запустить поиск решений именно в голове сотрудника. Поэтому задаем вопросы, потом уточняющие вопросы, киваем

и строго запрещаем себе помогать сотруднику с ответами.

GOAL (ЦЕЛЬ)

- Чего ты хочешь достичь? (Что еще? — расширяем ответы.)
- Почему для тебя это важно? (Что еще? — расширяем ответы.)
- Как ты узнаешь, что достиг результата? (Что еще? — расширяем ответы.)

REALITY (РЕАЛЬНОСТЬ)

- Исследуем текущую ситуацию.
- Как сейчас ты двигаешься к цели? Какая сейчас ситуация? (Что еще? — расширяем ответы.)

OPPORTUNITY (ВОЗМОЖНОСТЬ)

- Что ты можешь сделать для решения задачи? (Что еще? — расширяем ответы.)
- Кто мог бы помочь тебе в решении этой задачи? (Что еще? — расширяем ответы.)
- Может быть, ты видел, как кто-то другой успешно решил подобную задачу? За счет чего это ему удалось?
- Какому из вариантов ты отдашь предпочтение?

WILL (НАМЕРЕНИЕ, БУДУ ДЕЛАТЬ)

- Какие первые шаги ты сделаешь? (Что еще? — расширяем ответы.)
- Когда конкретно?
- Кто мог бы поддержать тебя и как? Когда ты попросишь об этой поддержке?

Все ответы и идеи сотрудника записывайте.

В завершающей части встречи напомните сотруднику о модели 70/20/10 и предложите:

- резюмировать свои ответы по всем четырем вопросам,
- определиться, что он возьмет в работу прямо сейчас, что делает в течение недели, а что в течение месяца или квартала, потому что для этого нужно больше времени.

Поблагодарите сотрудника, ведь он самостоятельно, своими силами, без вашей помощи, нашел столько

интересных способов достижения цели и решения сложных вопросов.

Решения, созданные в ходе коучинга, подчиненный реализует с вдохновением, потому что эти варианты действий он придумал сам и задачи поставил сам себе.

Справочно: модель «70-20-10»
70% — то, что сотрудник делает сам в ежедневной работе. Это практика.

20% — это помощь наставника, который передает свой опыт и дает обратную связь.

10% — обучение — чтение книг, просмотр роликов, прохождение курсов и прочее.

Это правило нужно учесть, когда сотрудник будет формировать список действий, что конкретно нужно сделать для развития компетенции или навыка.

Вам как руководителю встречи, посвященные развитию сотрудников, позволят четко понимать ресурсы каждого, понятными шагами вести людей по дороге к целям. По дороге, где есть разметка и правила. И, конечно, важный эффект от таких встреч — формирование взаимопонимания и доверия сотрудника к вам как руководителя.

ПЯТЫЙ ЭЛЕМЕНТ.

НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ — АКЦИИ, КОНКУРСЫ, КОТОРЫЕ ПРОХОДЯТ ПРЯМО НА РАБОЧИХ МЕСТАХ И НАЦЕЛЕНА НА УВЕЛИЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Это повод для отдельной статьи. Поэтому в следующей статье я расскажу, как правильно провести квест для увеличения результата, как быстро, за несколько дней, «прокачать» нужный навык в форме марафона, как развивать навыки друг друга в команде с помощью продуктивных комитетов — и о других лайфаках проведения активностей для команды по повышению эффективности.

Успехов вашей команде и обязательно задавайте вопросы, если они есть!

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ

ИРИНА ГУСЕВА,*руководитель отдела продаж
компании «Вектор»*

Работа отдела продаж должна быть построена четко, грамотно, чтобы не было сбоев, негативно сказывающихся на клиентах. Впрочем, и о сотрудниках также нельзя забывать. На практике нередко встречается такая ситуация, когда о клиентах в компании думают все — и это, конечно, хорошо. Но при этом, к сожалению, о сотрудниках отдела продаж мало кто заботится, считая, что они получают зарплату за свою работу, и этого им должно быть достаточно. Только вот такое отношение к персоналу практически в 100% случаев приводит к серьезным негативным последствиям.

Руководитель отдела продаж должен уделять особое внимание управлению персоналом. По сути, отношения руководителя отдела продаж с сотрудниками должны носить доверительный характер. Конечно, не надо доводить до панибратства, но хорошие доверительные отношения руководителя с подчиненными помогают ему управлять персоналом грамотно и, главное, результативно. Когда у руководителя не налажены доверительные отношения с сотрудниками, ему сложно будет добиться от них роста результативности. В случае ухудшения показателей у сотрудника руководитель должен понять причины происходящего. И вот здесь без доверительных отношений будет крайне сложно понять истинные причины спада продаж у сотрудника. Поэтому именно построению доверительных отношений с сотрудниками руководитель должен уделять особое внимание. Надо понимать, что от продавцов во многом зависит удержание клиентов, их лояльность к компании. И если сами продавцы будут сталкиваться с несправедливым отношением к ним в компании, то это будет

иметь ряд негативных последствий, в том числе и снижение качества обслуживания клиентов, и рост текучки кадров, и т. д.

И несмотря на то, что в теории большинство руководителей понимают, что рано или поздно им придется столкнуться с этими последствиями, если они не смогут наладить доверительные отношения с персоналом, на практике все остается без изменений. И как результат — нестабильность продаж, с тенденцией к снижению, постоянная нехватка сотрудников, так как многие, не выдерживая такого отношения к себе, уходят из компании. И, конечно, потери клиентов, так как нелояльный продавец не способен на создание лояльных отношений с заказчиками.

Меняйте ваши взаимоотношения с сотрудниками поэтапно, внося каждый день какие-то изменения. И тогда спустя некоторое время вы заметите, что многое поменялось в лучшую сторону. Но ни при каких условиях не нарушайте данных сотрудникам обещаний, иначе так трудно зарабатываемое их доверие вы потеряете в один миг. И вот потом вернуть его будет практически невозможно.

Личная беседа с сотрудником, на мой взгляд, является одним из лучших способов наладить доверительные отношения с персоналом. Но надо понимать, что доверие за одну беседу невозможно заработать, на это придется потратить немало времени. Но и это еще не самая главная проблема в решении этой задачи. Не только сотрудники привыкли к «нездоровым» отношениям в цепочке руководитель-продавец, но и сам руководитель уже привык требовать, наказывать, угрожать. И поэтому нередко личная беседа руководителя с подчиненным, цель которой — построить доверительные отношения, нередко превращается в очередной «вызов на ковер». Конечно, таким образом руководитель

ничего не добьется, кроме как ухудшения и без того неблагоприятной атмосферы в отделе продаж. Но привычные схемы работы с персоналом часто берут верх над желанием перестроить отношения с подчиненными на более лояльные и доверительные. Не стоит после первой же неудачи опускать руки, часто руководителю нужно прежде всего поработать над собой, и лишь потом пытаться перестраивать привычные схемы взаимодействия с персоналом.

Некоторые руководители в случае, если у них не получается перестроить отношения с сотрудниками на доверительные, предпочитают уволить многих из них и нанять новых, которых, как им кажется, будет гораздо проще «приручить» и добиться их лояльности. Но это лишь обостряет накопившиеся проблемы в отделе продаж. Увольняя кого-то из сотрудников, как правило, руководитель замечает, что с оставшимися продавцами отношения лишь ухудшились. И многие из тех, кого не уволил руководитель, уходят сами либо вступают в открытую конфронтацию с руководством. Новых же сотрудников нужно будет еще обучать, прежде чем они начнут продавать. То есть проблема отсутствия доверия во взаимоотношениях между руководителем и подчиненными так и останется нерешенной, но к этому прибавится еще и необходимость поиска и найма новых сотрудников, их обучения и мотивации и т. д.

Работу продавцов надо строить таким образом, чтобы регулярно происходило что-то новое. Что же может быть новым, когда главная задача-то одна — продавать, как можно больше. А новым, держащим ваших продавцов в тонусе, может быть обучение, встречи с сотрудниками других подразделений компании, других филиалов компаний, постановка новых целей и т. д.

Руководитель отдела продаж должен быть примером для своих подчи-

ненных. Если руководитель всегда стремится к новым знаниям, новым целям, то и сотрудники будут занимать активную позицию. Если же руководитель будет требовать от подчиненных активных продаж, решения новых задач, а сам при этом будет консервативен во всем и инертен, то понятно, что и сотрудники будут такими же. Ищите постоянно новые способы «расшевелить» ваших сотрудников отдела продаж, не давайте им потерять азарт к работе, увлекайте их решением новых задач, чтобы работа отдела продаж не превращалась в серые монотонные будни.

ОЛЕГ ГОЛУБЕВ,

бизнес-консультант

Как справляться с трудными моментами организации работы отдела продаж и добиваться лучших результатов? Не экономьте время на общении с вашими сотрудниками: ваша задача — сделать так, чтобы они были вооружены достаточными знаниями и умениями и у них было желание добиваться поставленных целей. Значит, одна из важнейших задач руководителя отдела продаж — обеспечить сотрудников необходимыми знаниями, а другая — заинтересовать продавцов в росте личных продаж, в повышении качества обслуживания клиентов. Если руководитель не уделяет сотрудникам внимания, не вовлекает их в достижение общих целей компании, не помогает им, то и результативность сотрудников будет не самой лучшей. Причем тенденция снижения продуктивности обязательно будет присутствовать.

Первостепенное значение в отделе продаж имеет вопрос обучения сотрудников. Каждое обучающее мероприятие должно выполнять определенную цель. Оно должно способствовать развитию того или иного профессионального навыка продавца, получению каких-то необходимых знаний. Как добиться того, чтобы продавцы были сами заинтересо-

ваны в росте своей результативности? Многие руководители выбирают очевидный путь решения этой задачи — акцент на материальную мотивацию. Такие руководители уверены, что ведущий мотиватор у всех продавцов — деньги. Но с помощью одних денег невозможно добиться хороших результатов в вопросах мотивации персонала продаж. Конечно же, надо использовать по максимуму возможности нематериальной мотивации, а у нее не меньше шансов заинтересовать продавца в высоких продажах. Но надо понимать, что нематериальная мотивация работает только в том случае, если вопрос с материальной мотивацией решен грамотно. Мотивация должна закрывать потребности сотрудников отдела продаж — только в этом случае она будет работать.

Нередко приходится сталкиваться с тем, что руководитель отдела продаж забывает об одной из важнейших своих функций — контроле работы подчиненных. Даже самомотивированным сотрудникам нужен контроль со стороны руководителя, хотя бы для того, чтобы понимать, как его работу оценивает руководство, есть ли к нему претензии, какие у него перспективы развития и т. д.

Прежде чем внедрять систему контроля в отделе продаж, разработайте стандарты продаж, на которые и должны будут ориентироваться продавцы. Менеджеры по продажам должны понимать, как нужно действовать в тех или иных ситуациях, какие показатели важны в их деятельности, какие цели стоят перед компанией в целом и перед ними самими в частности. Тогда и ваши замечания они будут воспринимать адекватно, а не как попытку лишний раз наказать их.

У многих руководителей отделов продаж существует уверенность в том, что их сотрудники профессионалы и могут эффективно вести переговоры и продавать так же, как и сам управленец. Даже если в вашем отделе налажено обучение, это не говорит о том, что все сотрудники способны продавать столь же эффективно, как и руководитель. И здесь не всегда дело в отсутствии каких-то навыков или знаний, иногда продавцам приходится вести переговоры со статусными клиентами, которые зачастую относятся к рядовым менеджерам по продажам свысока.

Иногда с вполне перспективными клиентами менеджер по продажам никак не может договориться, постоянно возникают какие-то сложности в переговорах, а как результат — срыв сделки, которая должна была состояться. Поэтому нужно держать под особым контролем работу с такими клиентами, с которыми продавец, скорее всего, не справится сам.

Удивительно, но некоторые руководители уверены, что лояльность сотрудников практически не имеет никакого значения для достижения успеха компанией. Напротив, они даже уверены, что сотрудники еще и благодарны должны быть, что им посчастливилось здесь работать. Это очень грубая ошибка. Лояльность сотрудников отдела сбыта — это то, над чем просто необходимо работать, ведь от того, лоялен ли сотрудник, зависит и то, сможет ли он, в свою очередь, сформировать лояльность у клиентов. Поэтому так важно руководителю отдела продаж вкладываться в построение доверительных взаимоотношений с сотрудниками.

ПЕРВОСТЕПЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ
ИМЕЕТ ВОПРОС ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ.

ПРОДАВЦЫ ВОЗРАСТА 50+: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ



Владимир Хмелев,

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

У меня есть множество знакомых владельцев компаний, которые создали свой бизнес чаще всего в таких ситуациях:

1. Сами когда-то были рядовыми продавцами, постепенно росли в этом направлении и в один прекрасный момент поняли, что готовы уже создать свои собственные компании в аналогичной сфере.
2. Владельцы создавали свои компании, обнаружив для себя интересные или относительно свободные ниши. Создавали компанию под одного-двух крупных покупателей, заработали на них капитал, а потом решили масштабировать свои предприятия и создали отделы продаж для кратного увеличения товарооборота.

3. Создавали собственный бизнес путем «монетизации» своих знакомств и родственных связей: в компаниях, в госструктурах, в партиях, в отраслях, в узком кругу «своих да наших».

Сюда же относится способ приобретения бывших советских предприятий путем приватизации, произошедшей в 90-е годы.

Знаю, к примеру, одну производственную компанию, которая делает оборудование для нефтегазодобычи, для энергетиков, для ЖКХ, немного для потребительского рынка. Каждая такая сфера — сейчас обслуживается отдельным отделом продаж.

Как ни странно, но основные объемы продаж по-прежнему заключаются не менеджерами этих отделов продаж, а *топ-менеджерами*

этой компании, которые общаются на уровне топов у покупателей. А иногда что-то даже лоббируется на уровне законов через депутатов ГД.

Какому молодому человеку или девушке-продавцу «по зубам» вот такая вот коммерческая деятельность?

- Создавали компанию по образу и подобию некоего конкурента, замечая, что он так загружен заказами, что не успевает обслуживать своих клиентов.

Так появились, как грибы после дождя, многочисленные гаражи и цеха по производству профлиста и металлочерепицы...

Еще одну историю из этой же серии мне рассказал владелец двух магазинов парфюмерии: ближе к 50 годам он остался без работы, так как его организация обанкротилась. Трудоустроиться в найм уже было невозможно. На последние семейные сбережения он купил б/у «Газель» и начал оказывать услуги автоперевозки. Однажды его наняли на продолжительный проект перевозить упаковки парфюмерии и косметики из Подмосквы в Нижний Новгород, а потом ему

ОСНОВНЫЕ ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ ПО-ПРЕЖНЕМУ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ НЕ МЕНЕДЖЕРАМИ ЭТИХ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ, А ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ ЭТОЙ КОМПАНИИ.

стали доверять и обмен документами, и даже перевозку наличных денег за каждую партию. В конечном итоге он узнал и всех поставщиков, где реально находятся их цеха и склады. И точки доставки и продаж конечным покупателям. Объемы оптовых партий и контакты оптовых покупателей. Что из ассортимента пользуется повышенным спросом и когда. Что иногда из товара возвращается из-за брака или низкого спроса со стороны конечных покупателей...

А потом... Взял и создал свою копию такого же бизнеса!

Я с ним общался в тот момент, когда активно внедрялись онлайн – кассовые аппараты, он не испытывал никакой тревоги за свои офлайн-магазины, несмотря на бурное развитие маркетплейсов и специализированных парфюмерных сетей.

ВЫВОД № 1. ЛУЧШИЙ ПРОДАВЕЦ В КОМПАНИИ НЕ РЕДКО – САМ СОЗДАТЕЛЬ ЭТОЙ КОМПАНИИ!

Даже если он и не считает себя продавцом, никогда и нигде не обучался этому. Торговать его сподвигла сама жизнь! И не всегда он молод!

Среди моих знакомых большинство владельцев компаний – как раз-таки возраста 50+!

Только здесь, на одной фотографии (см. рис. 1), представлены: инвесторы, президент Гильдии предпринимателей Саратовской области, собственники и директора производственных, логистических, транспортных, складских, страховых, финансовых, таможенно-брокерских, сервисных, торговых, ИТ-компаний, председатели Советов директоров, ректоры вузов, представители государственных органов по поддержке предпринимательства, делегаты от иностранных объединений по развитию международного сотрудничества, известные ученые, эксперты, консультанты, главные редакторы отраслевых СМИ и интернет-порталов и т. п.

Теперь вопрос: являются ли эти владельцы компаний (ЛПРы) покупателями сырья, материалов, услуг,



Рис. 1.

недвижимости, кадров? Конечно! Но у кого они охотнее и быстрее купят:

- у мальчика призывного возраста с малиновыми волосами и с серьгой в носу, который даже если соблаговолит позвонить клиенту, то не факт, что перезвонит ему потом повторно, уточняя, дошло ли коммерческое предложение. Они вообще вместо встреч и звонков предпочитают переписку в мессенджерах;
- или у убежденного сединой профессионала, который лет 30–40 занимается реальным производством и еще в СССР был приучен к тому, что «план пятилетки» – это святое, и его неисполнение равнозначно «растреле»?

Кто из них будет лучше разбираться в продаваемой продукции и больше переживать за результат поставок сырья на конвейер поку-

пателя и кому владелец-ЛПР отдаст предпочтение?

ВЫВОД № 2. ПРИ ПРОЧИХ РАВНЫХ, ЛПР СО СТОРОНЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ ВОЗРАСТА 50+ ПРЕДПОЧТУТ И ОБЩАТЬСЯ ПО ЗАКУПКАМ С ПРОДАВЦАМИ ВОЗРАСТА 50+ В СИЛУ СХОЖЕГО ВОСПИТАНИЯ, СХОЖЕГО МЫШЛЕНИЯ, ЕДИНОЙ КУЛЬТУРЫ, БОЛЕЕ ПРОГНОЗИРУЕМОГО И ОТВЕТСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ.

Обращу ваше внимание, дорогие читатели, еще на один важный, финансовый аспект!

1. Буквально на каждом тренинге по B2B-, B2G-продажам молодых менеджеров учат какой цепочке заключения сделок?

Найти лид (контакт потенциального покупателя), с помощью рекламы (за много-много денег, с помощью дорогого-дорогого маркетолога или агентства) или с помощью

ПРОДАВЕЦ ВОЗРАСТА 50+, ОБЛАДАЮЩИЙ УМЕНИЕМ КОММУНИЦИРОВАТЬ СО СВЕРСТНИКАМИ И С БОЛЕЕ СТАРШИМИ ЗНАКОМЫМИ, ОБЫГРАЕТ ЛЮБОЙ ТРАДИЦИОННЫЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ.

ПРИ ПРОЧИХ РАВНЫХ, ЛПР СО СТОРОНЫ
ПОКУПАТЕЛЕЙ ВОЗРАСТА 50+
ПРЕДПОЧТУТ И ОБЩАТЬСЯ ПО ЗАКУПКАМ
И С ПРОДАВЦАМИ ВОЗРАСТА 50+!

«холодных» звонков → дозвониться до «злого-презлого» секретаря, в лучшем случае добиться от нее контакта одного или нескольких человек в компании, причастных к заключению сделок → отправить этому или этим людям письменное коммерческое предложение (КП) → в лучшем случае потом совершить N телефонных звонков за недели-месяцы-годы в режиме «дятла» (Ну что, получили? Ну что, рассмотрели? Ну что, обсудили? Ну как, согласовали? И т. п.) → чтобы с горем пополам попасть на рассмотрение предложения ЛПРом, но не факт. Если в КП лишь написано, что вы сделаете скидку и у вас «лучшее соотношение цены и качества»...

В тех же тренингах продавцов постоянно «зомбируют»: «Выходи на ЛПР! Выходи на ЛПР! Выходи на ЛПР!» А зачем?!

Большинству продавцов, которых я встречаю, просто НЕЧЕГО сказать

директорам и владельцам, и поэтому они в лучшем случае перечисляют технические характеристики своего товара, называют цену и скидку, рассказывают про бренд и некое мифическое высокое «качество».

Они часто не могут разобраться в бизнесе покупателя, не могут увязать те самые характеристики своего товара с выгодой и пользой для предприятия клиента!

Еще труднее им продать, когда со стороны покупателя сидит несколько человек из одной компании и все они — с разными, а иногда и с противоположными интересами!

В процессе таких продаж также задействованы высокооплачиваемые специалисты и руководители подразделений:

- РОП (руководитель отдела продаж, который набирает себе продавцов, проводит с ними совещания и планерки, мотивирует, ругает).

- Маркетолог(и), которые проводят выставки, ведут рекламные кампании, сайт и соцсети, печатают каталоги. В лучшем случае находят лиды.
- HR (которая ищет и оценивает продавцов, ведет табель рабочего времени, начисляет отпуска и больничные, согласовывает премии и бонусы за KPI и грейды).
- Тренер по продажам (свой штатный или внешний, который в лучшем случае обучает продавцов таким вот продажам).
- ИТшник (который обеспечивает рабочее место каждого продавца компьютером, интернетом, почтой, локальной сетью, CRM, иногда и IP-телефонией, корпоративной симкой).
- Иногда представители производства/технологии (которые обучают продавцов характеристикам производимой продукции).
- Бухгалтер, требующий предоставления от клиентов оригиналов договоров, актов сверок, счетов-фактур и т. п. документов.
- Юрист, долго согласовывающий протоколы разногласий к тем многочисленным договорам, которые все-таки начали заключаться.
- И директор компании, регулярно устраивающий «взбучку» за неисполнение планов продаж и за медленный возврат дебиторской задолженности.

В какую сумму выливается такая кипучая деятельность вашей организации ежемесячно и за год?

2. А как продает продавец возраста 50+? Как выглядит его цепочка заключения сделки?

Он открывает... записную книжку своего телефона и звонит напрямую любому ЛПРу.

Это могут быть его одноклассники, однокурсники, члены ассоциации, сослуживцы в армии, коллеги с прежних работ, соседи по даче, «родственные души» по хобби (например — по рыбалке или по яхтингу), бывшие любимые и т. п.

Может с ними и по телефону какие-то вопросы сразу решить, в край-



Рис. 2.

нем случае — на одной специальной встрече: официальной, в офисе покупателя, или неофициальной, в ресторане, на охоте или в бане.

Посчитайте размер экономии для вашей организации от такого способа продаж.

Сколько вы бы заплатили такому продавцу 50+ за такие продажи?

А еще у каждого из таких покупателей есть свой круг общения и знакомств. И их рекомендации работают лучше, дешевле и быстрее, чем любая ваша реклама в директе.

ВЫВОД № 3. ПРОДАВЕЦ ВОЗРАСТА 50+, ОБЛАДАЮЩИЙ «БОЛЬШОЙ ЗАПИСНОЙ КНИЖКОЙ» И УМЕНИЕМ КОММУНИЦИРОВАТЬ СО СОВЕРСТНИКАМИ И С БОЛЕЕ СТАРШИМИ ЗНАКОМЫМИ, ОБЫГРАЕТ ЛЮБОЙ ТРАДИЦИОННЫЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ, В ДВА СЧЕТА!

Поэтому это не он должен умолять отделы кадров взять его на работу в 50+ лет, а отделы кадров умолять его поработать на вашу компанию!

Продавцы молодого и среднего возраста могут быть успешными в сферах B2C, FMCG, в индустрии начинающих предпринимателей, в IT-услугах, в банковском и автомобильном секторе, в HORECA, в фармацевтике, в строительстве жилья.

Ввиду того, что и их покупателями будут примерно такие же собеседники.

Но если речь идет о коммерции в «лютом B2B, B2G» (когда заключаются многомиллионные, сложные и длинные контракты), то здесь скорее успешнее будут продавцы постарше!

Примеры таких отраслей:

- Госконтракты: оборонная промышленность, дорожное строительство и мосты, порты, медицина, силовые структуры (ФСБ, МВД, МЧС и т. п.), научная, образовательная, экономическая деятельность (гранты, субсидии, дотации, кредиты, госгарантии и т. п.).

ЕСЛИ ПЕРЕГОВОРЫ БУДУТ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО В «ЛЮТОМ B2B, B2G», ТО ЛУЧШЕ ВОЗЬМИТЕ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО ПО ВОЗРАСТУ КАНДИДАТА!

- Услуги связи (радиочастоты, инфраструктура, «железо» и программное обеспечение государственного масштаба).
- Производство (заводы, фабрики, комбинаты).
- Сельское и лесное хозяйство, животноводство, ветеринария и генетика.
- Добыча и переработка полезных ископаемых, трубопроводы.
- Энергетика.
- ЖКХ.
- Логистика (любая: от пассажирских перевозок до грузовых морских, авто, авиа, ж/д, контейнерных. Складское хранение и грузообработка).
- ...

Простая метафора: продавать 1 лоток хлеба может и девочка в отделе сбыта, а вот продавать целый порт или складской комплекс на 23 гектара — уже нужен взрослый «дядя со связями».

ВЫВОД № 4: ЕСЛИ ВЫ – HR ИЛИ ИСПОЛНЯЕТЕ ЕГО ФУНКЦИИ, ТО ИЗНАЧАЛЬНО ФОРМИРОВАТЬ ПРОФИЛЬ/АВАТАР ВАШЕГО ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПРОДАВЦА НУЖНО НЕ ИЗ-ЗА ПРЕДРАССУДКОВ О ТОМ, ЧТО «ЛЮДИ ВОЗРАСТА 50+ УЖЕ БОЛЬШЕ ДУМАЮТ О ПЕНСИИ И ВНУКАХ», А НЕ О ПРОДАЖАХ, А ЛУЧШЕ ПОДУМАТЬ О ТОМ, В КАКОЙ СФЕРЕ И КОМУ ИМЕННО ЕМУ ПРЕДСТОИТ ПРОДАВАТЬ ВАШИ ТОВАРЫ И УСЛУГИ.

Если переговоры будут преимущественно в «лютом B2B, B2G», то лучше возьмите соответствующего по возрасту кандидата! И не жалейте для него денег, вложения окупятся многократно!

Как хороший коньяк с годами становится только лучше, так и хороший продавец и переговорщик с каждым годом обретает все больше опыта и становится бескомпромиссным продавцом!



Рис. 3.

Если ты научился закрывать многомиллионные сделки уже в 30 лет, то и в 50 лет ты не разучишься это делать!

ВЫВОД № 5. ВЫРАСТИТЬ СЕБЕ ХОРОШЕГО ПРОДАВЦА С «НУЛЯ» – САМА ПО СЕБЕ ДЛИННАЯ, НЕПРОСТАЯ, ЗАТРАТНАЯ, РИСКОВАННАЯ ЭПОПЕЯ!

Получая себе успешного продавца 50+, вы экономите колоссальное количество времени и денег! И снимаете с себя риски неудач.

ПРЕИМУЩЕСТВА И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ У ОПЫТНЫХ РАБОТНИКОВ

ПРЕИМУЩЕСТВА

Есть такое понятие «социальный капитал», он как раз накапливается с опытом, с годами, через огромное количество уже совершенных контактов с другими людьми.

Приведу пример.

Сначала я несколько лет работал в FMCG, первым начальником отдела маркетинга нашего крупнейшего хлебозавода в регионе (он и сейчас — абсолютный лидер рынка, «Сормовский хлеб»), лично, своими ногами, с 4 часов утра, на грузовиках компании посещал сотни клиентов и знакомился с ними, проводил для них выставки, экскурсии и дегустации, обеспечивал условиями для роста их розничных продаж.

Потом попал в табачную компанию, в тот же район своего Нижнего Новгорода, и за следующие годы узнал еще около 1500 (!) людей, работающих в нашей рознице. От продавцов за прилавком до владельцев магазинов и сетей.

Через 3 года в компании меня отпустили уже управлять сбытом по всей нашей Нижегородской области.

Затем был опыт продаж страхования жизни (B2C) в крупной нидерландской компании ING Life.

Одна из причин, которая помогла мне быстро добиться успеха, — это как раз-таки обширная база людей в моей записной книжке, получен-

ная в предыдущие годы, которая позволила продавать в первую очередь «теплому кругу» клиентов.

К слабым сторонам сотрудников возраста 50+, конечно же, стоит отнести:

- Их сложившиеся за десятилетия привычки поведения. Не все из них соответствуют времени.
- К сожалению, некоторые из них очень тяжело учатся новым техникам продаж. Предпочитают «по старинке» «заговаривать» представителей покупателя, приводить им много фактов и особенностей своего продукта, без опоры на желания и нужды самого покупателя. Выявление потребностей клиента — актуальная зона роста!
- Отдельные «успешные» продавцы 50+ привыкли продавать только через откаты. Если ваша компания не приемлет такие способы продаж, то решите сами, нужен ли вам такой продавец, до его трудоустройства
- Еще некоторым таким сотрудникам с трудом даются современные ИТ-технологии, даже банальное использование CRM и стандартных офисных программ. Онлайн-учебные курсы, микрообучение в мессенджерах — «через не хочу». Готовить слайды презентации — тоже та еще проблема.
- Если сотрудник 50+ подчиняется руководителям моложе себя, то между ними неизбежно будут трения и неприятные разговоры. Нужно быть морально к этому готовым и начальникам пройти специальное обучение о том, как управлять людьми более старшего возраста и с большим опытом.
- Бывает и противоположный пример: когда руководитель продавца 50+ еще старше его, лет на 20, и тогда в компании действительно может витать «дух пенсии» или «мне — хватит!», уничтожение любого драйва, любых инициатив. Но если компания по-прежнему исполняет огромные контракты в «лютом B2B, B2G», то успешному продавцу

50+ будет там с чем работать, возможно даже — через какое-то время заменить «папу» на его посту.

- Если вы как раз такой руководитель и у вас стоит такой вопрос на повестке дня — рассматривайте продавца 50+ именно как будущего руководителя в своей компании, обучайте его управленческим функциям, предоставляйте возможности участия в карьерных проектах, чтобы начал проявлять себя пока «малой кровью»
- Корпоративная культура в компании, состоящей преимущественно из молодежи, будет специфически распространяться на сотрудника более зрелого возраста.

Ему, если он успешен, будут завидовать и «совать палки в колеса», а не помогать.

А если не успешен, то подшучивать и «отправлять на пенсию».

Руководителям нужно быть готовым и к этому. Важно научиться добиваться результатов от большинства сотрудников в отделе продаж, какого бы возраста они ни были...

ВЫВОД № 6. КАК И У ЛЮБОГО ДРУГОГО ПРИОБРЕТЕНИЯ, ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПРОДАВЦА 50+ ДАСТ ВАМ КАК ПЛЮСЫ, ТАК И МИНУСЫ. СРАВНИТЕ ИХ В ДВА СТОЛБИКА В ОТНОШЕНИИ КАЖДОГО КОНКРЕТНОГО КАНДИДАТА. ЕСЛИ ПЛЮСОВ МНОГО И ОНИ ПЕРЕВЕШИВАЮТ МИНУСЫ, ТО СМЕЛО БЕРИТЕ ЭТОГО КАНДИДАТА.

КАКИЕ ОСОБЕННОСТИ НАДО УЧИТЫВАТЬ, НАНИМАЯ ТАКИХ КАНДИДАТОВ?

Как уже часто говорилось на тусовках HR и руководителей работодателей: «нанимай медленно, увольняй быстро». В случае с возрастными сотрудниками — быстро уволить не получится по закону. Поэтому на первый план выходит именно мысль о том, как и кого правильно нанять?

Обычно такие кандидаты уже нигде не публикуют резюме, не обращаются к карьерным консультантам.

Особенно — если они успешны. Это не они ищут работу, а работа ищет их.

Они и себя умеют «продавать», и причем так же — одним телефонным звонком по своей базе.

Искать таких людей лучше активно: на мероприятиях, по рекомендациям, в среде, где работают и отдыхают люди такого профиля.

Когда встретитесь, посмотрите на кандидата в деле, пусть максимально реалистично продемонстрирует, как он работает. Может быть даже заключит сделку на практике.

Спросите, на кого он еще работал, и запросите рекомендации от тех работодателей. Позвоните им или даже встретьтесь с ними. Получите информацию о достигнутых результатах.

Спросите о провальных проектах, они тоже весьма ценны! И показывают адекватность работника и его способность врать и говорить правду.

Посмотрите на записную книжку кандидата. Попросите его позвонить кому-нибудь из этой записной книжки и послушайте, как он разговаривает с собеседником. Будет ли уместным в вашей компании такой разговор? Даст ли он перспективы в заключении сделок?

Обязательно минимум 30–40 минут поговорите с кандидатом о нем лично, о его семье, его хобби, его целях, его ожиданиях по доходу и характере работы, которая ему нравится. И которая ему претит.

ВЫВОД № 7. РЕКРУТИНГ ПРОДАВЦА 50+ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ ЛИБО К РЫСКУ ВАШЕЙ КОМПАНИИ В ВЫСШУЮ ЛИГУ ПРОДАЖ, ЛИБО К ОГРОМНЫМ ПОТЕРЯМ, В ТОМ ЧИСЛЕ – К ПРОБЛЕМАМ С ТРУДОВЫМ КОДЕКСОМ.

Многие люди того поколения действительно до сих пор хорошо помнят советские установки о том, что продавать/«барыжить» — это «такое себе занятие, не достойное честного человека».

Некоторые из них даже подвергались уголовным преследованиям за фарцовку и штрафам за незаконное предпринимательство. Однако

ЕСЛИ ТЫ НАУЧИЛСЯ ЗАКРЫВАТЬ
МНОГОМИЛЛИОННЫЕ СДЕЛКИ УЖЕ В 30 ЛЕТ,
ТО И В 50 ЛЕТ ТЫ НЕ РАЗУЧИШЬСЯ ЭТОГО ДЕЛАТЬ!

эти же люди понимали тогда и понимают сейчас, что «спасение утопающих — дело рук самих утопающих!»

Я хорошо помню, что в деревнях СССР жили лучше остальных как раз те, кто много работал, выращивал картошку, скот и птицу на продажу. Я застал, что в коммерцию в 90-е годы ринулись даже офицеры в армии. Ведь семьи кормить как-то надо было. И оказалось, что продажи — это такая же работа, как и все остальные. И ничего позорного в ней нет. И после хорошей продажи оба — и продавец, и покупатель — жмут друг другу руки, улыбаются и благодарят за сделку! Договариваются о следующей!

По поводу активности и задора. Да, люди 50+ не могут «бегать» по клиентам 24 часа в сутки (здоровье все-таки уже не то), но давайте будем честными: их и более молодые коллеги таких подвигов тоже сейчас совершать не будут! Просто не захотят! Или струсят. Они именно поэтому сопротивляются ездить на встречи и совершать звонки: боятся отказов! Для этого утверждают, что продавать им комфортнее буковками в мессенджерах или через чат-ботов. Пусть и с конверсией в смехотворные 2%.

Они не испытывают такой большой нужды ни в деньгах, ни в жилье, ни в автомобилях. Потому что многое из материальных благ им доста-

лось от родителей, по наследству, остальное взято в кредит и в ипотеку.

Им не нужно, «кровь из носа» за 2–3 года заработать себе денег на квартиру. Им неведомо, как можно отказаться от развлечений, от путешествий, от айкосов и айфонов в угоду какой-то действительно амбициозной цели, типа покупки 3-комнатной квартиры за наличку к своему 25-летию!

Зато продавцы 50+ обладают качественным средним и высшим образованием (дипломы точно не покупали), широким кругозором, грамотным и богатым на эпитеты русским языком, умеют поддерживать разговор с разными собеседниками, не опираясь при этом на нашумевшие хейты, на тупые «видосы» из ТикТока, на пошлые анекдоты «ниже пояса» из стендапов.

Успешные продавцы такого возраста — гениальные коммуникаторы, носители огромного числа реализованных проектов/кейсов, знают массу историй из жизни, которые помогают сформировать у покупателей нужный образ или впечатление и, в конечном итоге, заключить контракт!

Я работаю с разными компаниями, предпочитаю — с компаниями из сфер B2B, B2G, иногда FMCG. Почти все компании испытывают трудности в настоящее время с

ПОЛУЧАЯ СЕБЕ УСПЕШНОГО ПРОДАВЦА 50+,
ВЫ ЭКОНОМИТЕ КОЛОССАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО
ВРЕМЕНИ И ДЕНЕГ И СНИМАЕТЕ С СЕБЯ
РИСКИ НЕУДАЧ.

подбором хороших менеджеров по продажам, и я всем советую НЕ отказываться от кандидатов старше 40–50 лет!

Особенно если компания нанимает меня не для проведения одного короткого тренинга по продажам, а для построения «системы продаж» «с нуля» и «под ключ»!

Вот описание как раз одного такого проекта.

Мне поручили в новой B2B-дистрибуторской компании по продаже складских и торговых стеллажей:

1. Создать отдел продаж.
2. Провести маркетинговую подготовку к продажам + изучить покупательские мотивы наших покупателей.
3. Разработать сценарии продаж по среднерыночным, а не по демпинговым ценам.
4. Подобрать 6 менеджеров по продажам.
5. Разработать для них систему мотивации.
6. Обучить продажам, в том числе — на реальных встречах с клиентами!
7. Исполнить планы продаж.

Что мы и сделали. С одной 5-дневной командировки в 3 города ПФО (Казань, Йошкар-Ола и Чебоксары) без единого рубля, потраченного на рекламу, мы с моим менеджером привезли 27 контактов новых клиентов, которые потом долгие годы сотрудничали с компанией. В первый же год своего су-

ществования компания не только выполнила, но и перевыполнила поставленные планы от завода-производителя!

Схема бизнес-процесса, разработанная мной для новой компании в теории, подтвердила свою эффективность на практике!

За это компания получила почетное право продаж этих стеллажей от завода-изготовителя не только в ПФО, но и по всей России, от Калининграда до Дальнего Востока!

Руководство компании состояло из людей 50+, чуть позже в качестве исполнительного директора был нанят бывший военный такой же возрастной категории. Его можно назвать просто идеальным кандидатом! Так как он лично знает и людей из правительства, и из армии, и из промышленности, и из логистики, много лет успешно руководил Поволжской логистической ассоциацией, которая позднее была переименована в Российскую интермодальную логистическую ассоциацию. На нем лично держался не только развивающийся деловой микроклимат в Ассоциации, но и просто крепкая человеческая дружба между участниками и приглашаемыми гостями!

В данной компании он воплощал в жизнь довольно интересный способ лидогенерации:

1. Его подчиненные продавцы по моей бизнес-модели находили и обзванивали в регионах РФ компании как нужного нам про-

филя (уже продавали стеллажи), так и смежного профиля (например: продавали торговое оборудование, погрузочную технику, складские рампы и ворота и т. п.).

2. Приглашали представителей таких компаний к нам, в Нижний Новгород, на экскурсию на предприятие, на переговоры о сотрудничестве, а заодно — на мой мини-тренинг по продажам наших стеллажей в их регионах.
3. После таких поездок отдельные компании становились субдилерами от данной компании и наращивали совместные объемы продаж!
4. Для еще более эффективного взаимодействия был создан склад, сервис по установке и ремонту стеллажей, «логистическая электричка», которая позволяла сэкономить расходы на доставку стеллажей с завода.

УСПЕШНЫЕ ПРИМЕРЫ

Поволжская логистическая ассоциация, которая позднее была переименована в Российскую интермодальную логистическую ассоциацию. Компания росла из года в год, привлекала новых членов, обсуждала и принимала решения, которые воспринимались всерьез на самом высоком уровне в стране, участвовала в миссиях в другие страны и принимала у себя иностранные делегации, развивала логистическую отрасль, работала над международными транспортными коридорами, развитием контейнерной логистики, круглогодичных перевозок пассажиров на судах на воздушной подушке в разных регионах страны...

Хлебная компания «Традиция». Производитель хлебобулочных и кондитерских изделий. Новый коммерческий директор в сжатые сроки смог не только разобраться в новой для себя сфере деятельности, но и привлечь к сотрудничеству ключевых игроков региона (розничные сети), несмотря на огромную конкуренцию и нулевые ресурсы на контрактацию в сети.

Рис. 4.

**ПРОВАЛЬНЫЕ
СЛУЧАИ**

Европейский производитель сухих строительных смесей. В 2014 году меня наняли на проект подбора торгового представителя в штат дистрибуторской компании от фирмы-работодателя.

Ему предстояло продавать сухие строительные смеси с помощью визитов на стройки и в офисы строительных компаний. Я подобрал 5 достойных кандидатов, одного из которых работодатель и выбрал. Он идеально подходил по опыту работы с прорабами, знал и сам строительный материал, хорошо выполнил тестовое задание по расчету расхода материала. Возраст его был близок к 50 годам. Только через неделю после трудоустройства, работодатель мне объявил, что потребуется замена такого торгового представителя. Я удивился и спросил: «А в чем причина?» Оказалось, что найденный мной кандидат совершенно не умеет пользоваться электронной таблицей «Эксель» и поэтому не сможет от-

читываться о выполненной работе. И учиться — отказывается...

Производитель надувных ПВХ-лодок. В 2018 году владелец фабрики решил создать отдел продаж, до этого продавал свои лодки сам. Я даже помогал ему начать продажи через сеть Adrenalin.ru. В его небольшом городе имеет место безработица, поэтому укомплектовать отдел продаж людьми — не составило труда. Состав новичков был смешанным, один из них — возраста 50+. Затем он привлек меня для проведения 2-дневного вводного тренинга по продажам. В первый же день тренинга самый старший по возрасту продавец постоянно «скатывался» к пересказу баек из своего прошло-

го, а не к тому, чтобы воспринимать свежую информацию о техниках продаж от меня... В итоге работодатель попросил его в обед покинуть тренинг. Потому что от продавцов ждут продаж, а не просто пересказа историй...

ВЫВОД № 8. ДОЛОЙ СТЕРЕОТИПЫ! УСПЕШНОСТЬ ИЛИ НЕУСПЕШНОСТЬ ПРОДАВЦА ЗАВИСИТ НЕ ОТ ВОЗРАСТА, А ОТ ЕГО ЖЕЛАНИЯ И УМЕНИЯ ОБЩАТЬСЯ И РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ СВОИХ СОБЕСЕДНИКОВ.

В том числе — проблемы с отчетностью в «Экселе» и с умелым использованием своего опыта.

УСПЕШНОСТЬ ИЛИ НЕУСПЕШНОСТЬ ПРОДАВЦА
ЗАВИСИТ НЕ ОТ ВОЗРАСТА, А ОТ ЕГО ЖЕЛАНИЯ
И УМЕНИЯ ОБЩАТЬСЯ И РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ
СВОИХ СОБЕСЕДНИКОВ.

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>

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПОСТРОЕНИЯ КОМАНДЫ ПРОДАЖ, И КАК ИХ ИСПРАВИТЬ



Анна Запенина,

руководитель отдела проектов компании TheSales, социальный психолог

Наивно предполагать, что хоть один руководитель не хочет иметь у себя в компании «команду мечты» в лице менеджеров по продажам, и чтобы результаты были стабильными, и план перевыполнялся, и команда сплоченная, а люди довольные и замотивированные. Казалось бы, что сложного? Составь профиль сотрудника, опиши вакансию, список обязанностей, определи необходимый опыт и ожидайте резюме соискателей. Алгоритм прост, но на деле мы сталкиваемся с теми или иными «болями», связанными с работой с командой продаж, с которыми к нам приходят руководители. При этом, когда речь идет о команде продаж, мы реже слышим о необходимости обучить руководителей управлять командой или проводить консалтинг по перестройке процессов. В последние годы куда чаще мы слышим примерно следующий вопрос: «Людей нашли, опыт у них подходящий, CRM в руки дали, KPI поставили, планы определили, а результата нет. В чем же дело?»

КОМАНДА КАК ТИП СОЦИАЛЬНОЙ ГРУППЫ

Говоря о команде, важно обратиться к истории вопроса. Прежде всего, нужно понимать, что команда — это определенный тип малой социальной группы. В рамках рассуждения будет

достаточно обратиться к плюс-минус обобщенному и общепринятому определению: «немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения

эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов» (Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник, 2003). В определении нам важны четыре пункта: общая деятельность, личное общение, эмоциональные отношения, групповые процессы. Увы, порой не всегда, работая

в организации с командами, департаментами и подразделениями, руководители отделов и департаментов компании действительно понимают, что за бизнес-функциями стоят процессы, которые не всегда подвластны идеально выстроенной системе работы с клиентами, автоматизированной лидогенерации и адаптированными планами (справедливости ради, без этих вещей, в том числе, невозможно было бы выстроить эффективный отдел продаж).

Начиная с конца XX века социально-экономические изменения существенно повлияли на организацию бизнеса и подходы к управлению людьми в корпорациях. Именно тогда возник и стремительно набрал популярность термин «команда», вытеснив устоявшееся ранее понятие «трудового коллектива» или «рабочей группы». Команда отличается тем, что в такой форме организации деятельности люди взаимодополняют и могут взаимозаменять друг друга в ходе достижения поставленных перед ними целей и задач.

Мы не говорим о проектных и продуктовых командах, где разные сотрудники с разными функциями объединены для реализации ограниченной во времени задачи — ведение проекта, запуск продукта, разработка бренда и пр. В нашем случае мы говорим о команде как о группе сотрудников, объединенных в единую функцию, настроенную на непрерывную совместную деятельность. Люди в такой команде становятся объединены общей стратегией и общей целью, настроены на взаимоподдержку, и при этом остаются относительно самостоятельной единицей бизнеса, то есть у них могут быть свои нормы и правила (что присуще как раз малой группе). Решения в команде обсуждаются и принимаются сообща, внутри нее формируются свои отношения и эмоциональные связи. Иногда команда самостоятельно принимает решения о корректировке тактических и стратегических действий, которые приведут к достижению целей. Все это формирует не что иное, как

РЕШЕНИЯ В КОМАНДЕ ОБСУЖДАЮТСЯ
И ПРИНИМАЮТСЯ СООБЩА, ВНУТРИ
НЕЕ ФОРМИРУЮТСЯ СВОИ ОТНОШЕНИЯ
И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ.

то, что в психологии обозначается термином «групповой сплоченности» — когда люди вовлечены в общую деятельность, объединены, у них общие ценности и общее видение. Именно от сплоченности и согласованности всех членов команды зависит эффективность ее деятельности и залог успеха.

Однако несмотря на то, что идеей командной работы в наши дни уже никого не удивишь, до сих пор возможности и потенциал такой формы организации сотрудников используется далеко не во всех бизнесах. Одной из причин этого является то, что руководители недостаточно четко понимают, что такое команда, как ее создавать и как использовать. И как бы привлекательно ни звучали все преимущества команд, проблемы начинаются еще на этапе их формирования. Имея представление о том, чем определяется малая социальная группа и чем команда отличается от других групп, мы можем перейти к самому интересному — почему в команду нельзя набирать кого попало?

ЧТО НЕ ТАК С ПРИВЫЧНЫМ ПРЕДСТАВЛЕНИЕМ ОБ ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ?

Какой образ возникает у вас в голове, когда вы представляете отдел продаж? Попробую угадать: люди в рубашках, которые носят с бумагами, ноутбуками, в наушниках, а еще выкрикивают названия клиентов и суммы? Или кадры из фильма «Волк с Уолл-стрит»? Может, группа ребят, которые рисуют на стене планы и графики, а потом забыва-

ют о них и делают вид, что соблюдают их? Думаю, тот или иной образ откликнулся большинству. И ведь правда, какая главная задача отдела продаж? Обеспечение компании прибылью. Фактически, на продавцах, можно сказать, держится бизнес: не будет продаж, не будет компании.

Распространено мнение, что эффективный отдел продаж возможно выстроить только путем формирования регламентов, четких планов, строгого контроля каждого шага и внедрения CRM. Действительно, какое-то время такая схема будет работать. Новые сотрудники будут замотивированы пройти испытательный срок, зарекомендовать себя и выстраивать дальше путь развития и карьерного роста. Но в какой-то момент они начинают увольняться или самые успешные поначалу менеджеры начинают с пугающей регулярностью сдавать позиции, а в итоге — общий план не выполняется, компания не получает необходимой прибыли, напряжение возрастает, нервы у всех на пределе, и кто оказывается «виноватым» в этой ситуации? Ответ понятен: сотрудники отдела продаж. Это они не приносят необходимую компании прибыль. Таким образом создается замкнутый круг напряжения и снижения эффективности всей компании.

В примерах выше показана команда, которая только называется командой, но не является таковой. Мы ранее говорили о том, что отличает команду от любого другого типа группы, трудового коллектива или даже частного ее случая — проектной или продуктовой команды. Основное отличие заключается в тех психологических процессах, которые

ВСЕГДА СОХРАНЯЛАСЬ И НАВЕРНЯКА БУДЕТ
СОХРАНЯТЬСЯ РАЗНИЦА МЕЖДУ ВЗГЛЯДАМИ
РУКОВОДСТВА И СОТРУДНИКОВ НА ТО,
ЧТО ДЛЯ НИХ ВАЖНО В РАБОТЕ.

протекают внутри. И в этом заключается основная сложность, потому что не существует общепринятых и четких инструментов и критериев оценки психоэмоционального климата в команде.

Даже несмотря на возрастающие тренды на осознанность, экологичную коммуникацию, гибкие модели управления, организации все еще не могут воспринимать вопросы психологических факторов в бизнесе всерьез. Хотя на определенном этапе развития любой бизнес сталкивается с проблемой внутреннего климата в командах, отделах. Если на эту проблему закрывать глаза, то мы снова и снова будем возвращаться в порочный круг: ненастроенный психологический климат = снижение эффективности команды = недовольство руководства = растущее напряжение и ухудшение климата в команде за счет давления сверху = сотрудники начинают выгорать и покидать компанию = текучка кадров = снижение показателей = компания не достигла целей.

Таким образом все чаще в вопросах командообразования и координации команд продаж мы сталкиваемся с запросами именно на налаживание внутреннего климата, так как все чаще компании сталкиваются с тем, что привычные способы перестают работать. Как же руководителю са-

мостоятельно подойти к созданию команды так, чтобы впоследствии на ходу не изобретать велосипед?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДЫ ПРОДАЖ: С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Сегодня подбор сотрудников не может осуществляться только на основании соответствия профессиональных компетенций запросам работодателя, поскольку с каждым годом рабочие процессы усложняются и требуют гораздо больше внутренней координации, увеличивается интенсивность и необходимость межличностного взаимодействия и эффективной коммуникации.

Психологический подход к формированию команды не зря является неочевидным при их построении. В этом случае руководителю необходимо подходить к вопросу как будто с изнанки процессов — переключить фокус внимания с цифр и показателей, которые, как правило, уже заданы, на личностные и психологические характеристики будущих членов команды. Дело усложняется тем, что на данный момент не существует очевидных, прозрачных, измеримых и общепринятых показателей того, что в команде налажен эмоци-

ональный климат. В общем и целом, можно сказать: *основная идея такого подхода сводится к одному — эффективной команда становится тогда, когда среди ее участников налажены открытые отношения, люди обладают схожей системой ценностей, могут быть как командными, так и самостоятельными игроками, мыслить системно и критически.*

В описанных ранее случаях ошибка формирования команды продаж была допущена в самом начале — на этапе «идеи». У руководителя не было четко сформированного представления/образа/концепции команды. Исходя из психологического подхода, в этом могут помочь, например, следующие вопросы:

ЗАЧЕМ МНЕ КОМАНДА И КАКОЙ ОНА ДОЛЖНА БЫТЬ?

- Каких людей я вижу в команде?
- Как люди должны себя чувствовать в трудовой деятельности: в компании, отделе, команде и сами по себе?
- Как я хочу отслеживать результат и корректировать его в случае неудачи?
- Как команда будет взаимодействовать с руководителем и другими подразделениями?
- Как будет организован рабочий процесс внутри?
- Какие инструменты помогут мне и команде быть результативными и эффективными?
- Как команда будет действовать в ситуациях кризиса?
- Как я буду подходить к развитию членов команды и команды целиком?
- И др.

Таким образом мы используем очень простой, но многими забытый, прием визуализации. Фактически мы формируем четкий, непротиворечивый, однозначно трактуемый и реалистичный образ желаемой команды и тех целей и результатов, к которым она должна прийти. Плюс ответы на эти вопросы помогают нам понять — нужна ли мне именно команда или нужна, например, рабочая или проектная группа? Возможно,

ОДНИМ ИЗ САМЫХ ФРУСТРИРУЮЩИХ
И «СБИВАЮЩИХ С ТОЛКУ» СОСТОЯНИЙ
ЧЕЛОВЕКА ЯВЛЯЕТСЯ СОСТОЯНИЕ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.

мне нужно собрать группу новых сотрудников, которые смогут вывести новый бренд на рынок или коллективно разработать новый продукт и провести исследование рынка? И тогда мне, как руководителю, не понадобится столь глубоко погружаться в психологические аспекты участников группы.

Команда формируется тогда, когда работа ее членов нацелена на игру вдолгую, когда необходимо совместно работать и в условиях подъема бизнеса, и в условиях спада, уметь принимать общие решения, совместно разрабатывать стратегию и план действий.

После того как вы сформируете четкое понимание того, что вам нужна именно команда, и обрисуете ее образ, следующим шагом будет переложить на этот образ бизнес-показатели, инструменты и KPI и отправиться на поиск сотрудников мечты. Можно было бы сказать, что на этом формирование завершено, но, как показывает практика, даже самые успешные и опытные руководители не замечают ошибок, которые они совершают при создании команды продаж.

КАК НЕ ДОПУСТИТЬ ОШИБОК В ФОРМИРОВАНИИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ПРАВИЛ

1. *Сохраните баланс между стандартами бизнеса и психологией людей.*

Всегда сохранялась и наверняка будет сохраняться разница между взглядами руководства и сотрудников на то, что для них важно в работе. Так, руководители оказываются больше всего озадачены планами продаж и их выполнением, в то время как для членов команды продаж часто на первый план выходит культура и эмоциональный климат внутри. При формировании команды вы можете «убить двух зайцев» — посмотрите на нее со стороны реальных целей их работы (выполнение планов продаж и эффективная работа

с клиентами) и со стороны психологического поля сотрудников (что будет важно людям в команде, как будет строиться их взаимодействие, как будут обустроены рабочие места, как команда будет принимать решения, как будет выстроена система мотивации). Через такой подход вы сможете соблюсти баланс, фактически, между рацией и эмоцией в работе вашей будущей команды.

2. *Выстройте прозрачную систему целей.*

Одним из самых фрустрирующих и «сбивающих с толку» состояний человека является состояние неопределенности. Длительное пребывание в этом состоянии существенно «истощает» психику, что негативным образом сказывается на устойчивости к изменениям и переживанию трудностей. Именно ясная и понятная всем членам команды цель является якорем, за который команда сможет зацепиться даже в самых простых обстоятельствах.

Есть множество инструментов формирования цели, но я бы предложила обратить внимание на метод OKR (Objectives & Key Results, или по-русски — цели и ключевые результаты). Смысл его сводится к тому, что для достижения цели необходима как слаженная работа команды, так и отдельная эффективность каждого из ее игроков. Цели

при этом ставятся амбициозные, но реально выполнимые и предполагающие выход на качественно новый уровень, а не поддержание старого; цель по данному методу не привязывается к оплате труда или процентам от продаж, чтобы у людей не формировался страх «недополучить» в случае недостижения цели. Такой метод стимулирует вовлеченность сотрудников в командную работу, развивает стратегическое и системное мышление и вносит элемент азарта за счет интереса к самой цели.

Итого, ключевая идея — формируйте цели, которые будут интересны как компании, так и команде продаж.

3. *Сформируйте и поддерживайте чувство безопасности в команде.*

По результатам исследования, которое проводил Google в поиске способов оценки эффективности команд, одним из выявленных факторов стала психологическая безопасность. В контексте командной работы к чувству безопасности относится понимание всех участников, что в случае принятия рискованных решений или в случае неудач команду не будут считать плохой, неэффективной, некомпетентной. То есть каждый ее член чувствует себя в безопасности, когда рискует рядом со всеми участниками. Существует уверенность, что в случае неудачи члены команды и руководитель

ЕСТЬ УСТОЯВШИЕСЯ И ПРОВЕРЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ЗА СЧЕТ КОТОРЫХ МЫ МОЖЕМ ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОМАНДЫ ПРОДАЖ.

отдела не будут порицать или критиковать сотрудника, а предложат варианты того, как можно избежать такой ситуации в будущем, что было сделано правильно в этой ситуации, и предложат новые идеи.

Задать «тон» для выстраивания безопасной обстановки руководитель может путем совместной с командой разработки системы правил коммуникации и действий в сложных ситуациях или при неудачах. Это поможет как снять тревогу в новой команде и чувство неопределенности, так и сформировать доверительное поле с руководителем с сокомандниками.

4. *Принимайте решения, касающиеся команды, вместе с командой: не спускайте все сверху.*

Один из примеров совместного принятия решений я привела выше, когда речь шла о формировании безопасного поля. Зачастую руководители не задумываются о том, что любое директивное указание, «спущенное сверху» на сотрудников (например, на менеджеров) никогда не будет, как минимум, воспринято позитивно, а как максимум — это указание будет либо не исполнено, либо исполнено посредственно, то есть требуемый результат не будет достигнут, и, как правило, это приведет только к потере инвестиций, сил и времени.

Никто не отрицает, что порой нужно просто «взять и сделать» что-то без лишних вопросов, но это уже дело здравого смысла, все люди, работающие в организации с иерархичной структурой, имеют если не полное, то минимальное понимание, что не все возможно обсудить в «психологическом кругу». Но если ваша цель — реальное, а не формальное достижение целей

и результатов, то вам необходимо поддерживать диалог с командой и позволять команде влиять на собственные процессы. Собирайте команду на небольшие общие встречи, возможно, даже в неформальной обстановке, используйте визуализацию, дополнительные нестандартные инструменты — превратите этот процесс в совместную интересную деятельность!

5. *Определите прозрачную оценку эффективности людей и систему мотивации как всей команды, так и сотрудников.*

Конечно, есть устоявшиеся и проверенные показатели, за счет которых мы можем оценить эффективность работы команды продаж. К таким относятся привычные нам KPI, систематическое ведение CRM, анализ количества успешных или неуспешных сделок менеджера, количество встреч и звонков с клиентами и их результат и, в конце концов, выполнение плана.

Но представьте себе ситуацию, когда в команду приходят новые люди или изначально есть менеджеры с небольшим опытом, а цикл сделки составляет от одного месяца до полугода? И в это время есть менеджеры, которые «сидят» на крупных и ключевых клиентах, за счет которых стабильно выполняют план. Получаем следующую ситуацию: опытные менеджеры не заинтересованы в изменении своей работы, потому что уверены, что с них никто ничего не спросит, ведь они приносят основную прибыль компании, а новые менеджеры через пару месяцев выгорят и покинут команду, так как KPI и план продаж не будут выполняться просто потому, что у них попросту нет клиентов. И в этом слу-

чае наступает дисбаланс как в оценке эффективности, так и в мотивации сотрудников.

На этапе формирования команды или ввода новых участников определите, как вы будете оценивать сотрудника в период адаптации? Как вы сможете поддержать и сохранить его мотивацию? За счет чего вы сможете оценить, что сотрудник эффективен и действительно горит своим делом?

С каждым годом бизнес меняется все стремительнее. В последнее время все острее ощущается, насколько сильно сократился горизонт планирования, и с какой скоростью компаниям приходится адаптироваться под все новые и новые реалии. Однако не стоит забывать, что бизнес — это, прежде всего, люди. И что в сердце большинства даже крупнейших корпораций стоят команды коммерческих департаментов и отделов продаж. Команда людей, которые ежедневно с горящими глазами разговаривают с клиентами и партнерами, решая их сложности, разрабатывая решения, и в каждый разговор и встречу вкладываются, как будто они первые и последние.

Порой многие руководители перестают воспринимать команду продаж как команду людей со своим эмоциональным и психологическим фоном и смотрят на команду как на инструмент продвижения и развития бизнеса, запирая людей в цифры и стандарты.

Сегодня уже недостаточно мотивировать людей процентами и зарплатными ожиданиями. Все больше исследований последних десятилетий показывают, что успешными являются те компании, которые заботятся об эмоциональном и психологическом климате своих команд, и проявляют искреннюю заботу о своих сотрудниках, создавая максимально комфортные и безопасные условия для их работы.

Доверие, коммуникация и открытость — это главные ценности в любых человеческих отношениях. Помните об этом, и ваша команда мечты будет с вами!

ДОВЕРИЕ, КОММУНИКАЦИЯ И ОТКРЫТОСТЬ —
ЭТО ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ В ЛЮБЫХ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЯХ.

КОМПЛЕКСНАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ



Алексей Яковлев,

*руководитель маркетингового отдела аутсорсинговой
компании MIMINO (miminospb.ru)*

В условиях современного бизнеса повышение квалификации персонала является одним из ключевых факторов успешности организации. Это особенно важно для отдела продаж, который занимается прямыми контактами с клиентами и является важным звеном в процессе реализации продукции или услуг.

Комплексная работа по повышению квалификации персонала отдела продаж включает в себя несколько этапов:

1. Анализ существующих знаний и навыков персонала отдела продаж. Этот этап позволяет определить уровень знаний, умений и навыков сотрудников отдела продаж, выявить их слабые места и проблемные зоны.
2. Разработка программы повышения квалификации. На основе результатов анализа необходимо разработать программу повышения квалификации персонала отдела продаж, которая будет направлена на устранение выявлен-

- ных проблемных зон и развитие необходимых навыков и знаний.
3. Проведение тренингов и семинаров. Для повышения квалификации персонала отдела продаж необходимо проводить тренинги и семинары, на которых сотрудники могут получить необходи-

мые знания и навыки для эффективной работы.

4. Практические занятия. Помимо теоретических занятий необходимо проводить практические занятия, на которых сотрудники смогут применять полученные знания и навыки на практике.

ПОМИМО ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
НЕОБХОДИМО ПРОВОДИТЬ ПРАКТИЧЕСКИЕ
ЗАНЯТИЯ, НА КОТОРЫХ СОТРУДНИКИ
СМОГУТ ПРИМЕНЯТЬ ПОЛУЧЕННЫЕ ЗНАНИЯ
И НАВЫКИ НА ПРАКТИКЕ.

5. Оценка результатов. После проведения программы повышения квалификации необходимо провести оценку результатов и определить, какие знания и навыки были получены сотрудниками отдела продаж и какие изменения произошли в их работе.

Комплексная работа по повышению квалификации персонала отдела продаж имеет ряд преимуществ, которые необходимо учитывать:

1. Улучшение качества обслуживания клиентов. Сотрудники отдела продаж, имеющие необходимые знания и навыки, смогут обеспечивать более качественное обслуживание клиентов и увеличивать уровень удовлетворенности клиентов.
2. Увеличение продаж. Сотрудники отдела продаж, обладающие улучшенными знаниями и навыками, смогут эффективнее продавать продукцию или услуги, что повысит объемы продаж и прибыльность компании.
3. Снижение затрат на обучение. Компания, которая инвестирует в комплексную работу по повышению квалификации персонала отдела продаж, сможет снизить затраты на последующее обучение и подготовку новых сотрудников.
4. Улучшение имиджа компании. Компания, которая заботится о своих сотрудниках и инвестирует в их профессиональное развитие, создает положительный имидж и привлекает к себе талантливых специалистов.
5. Увеличение мотивации сотрудников. Повышение квалификации сотрудников отдела продаж может стать мощным стиму-

лом для их профессионального и личностного роста, что, в свою очередь, повысит их мотивацию к работе и улучшит результаты работы всего отдела продаж.

Таким образом, комплексная работа по повышению квалификации персонала отдела продаж является необходимой составляющей успешности бизнеса. Инвестирование в профессиональное развитие сотрудников отдела продаж может принести значительную прибыль и положительно повлиять на репутацию компании.

Для успешной реализации программы повышения квалификации персонала отдела продаж необходимо учитывать несколько факторов:

1. Адаптивность программы. Повышение квалификации должно быть направлено на решение конкретных задач и проблем, с которыми сталкиваются сотрудники отдела продаж, и адаптировано под особенности работы компании.
2. Коммуникация и сотрудничество. Программа повышения квалификации должна предусматривать коммуникацию и сотрудничество между сотрудниками отдела продаж, что поможет создать единую команду, работающую на достижение общих целей.
3. Использование современных методик обучения. Для эффективного повышения квалификации необходимо использовать современные методики обучения, которые помогут сотрудникам быстро и эффективно усваивать необходимые знания и навыки.
4. Регулярное обновление программы. Программа повышения

квалификации персонала отдела продаж должна регулярно обновляться, чтобы отвечать текущим требованиям бизнеса и учитывать изменения в отрасли.

5. Поддержка и стимулирование сотрудников. Необходимо создать условия, которые будут способствовать мотивации сотрудников и стимулировать их к профессиональному росту, такие как возможность карьерного роста, повышения зарплаты, участия в профессиональных конференциях и т. д.

В заключение, комплексная работа по повышению квалификации персонала отдела продаж является важным фактором успеха бизнеса. Инвестирование в профессиональное развитие сотрудников отдела продаж позволит компании улучшить качество обслуживания клиентов, увеличить объемы продаж, снизить затраты на обучение и улучшить имидж компании. Реализация программы повышения квалификации персонала отдела продаж должна учитывать особенности работы компании, использовать современные методики обучения, предусматривать коммуникацию и сотрудничество между сотрудниками и создавать условия для стимулирования мотивации и профессионального роста сотрудников.

Регулярное обновление программы и оценка ее результатов также являются важными компонентами успешной реализации программы повышения квалификации персонала отдела продаж.

Кроме того, стоит отметить, что инвестирование в повышение квалификации сотрудников отдела продаж не должно ограничиваться однократным мероприятием. Повышение квалификации должно стать постоянным процессом, который будет развиваться параллельно с ростом бизнеса. Регулярные тренинги, семинары, обучающие курсы и другие мероприятия должны стать частью корпоративной культуры компании и помогать ей быть конкурентоспособной на рынке.

КОМПЛЕКСНАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ
КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ
ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ
УСПЕШНОСТИ БИЗНЕСА.

В итоге, комплексная работа по повышению квалификации персонала отдела продаж является важным фактором успешности бизнеса, который позволяет улучшить качество обслуживания клиентов, увели-

чить объемы продаж, снизить затраты на обучение и улучшить имидж компании. Реализация программы повышения квалификации персонала отдела продаж должна учитывать особенности работы компании, пред-

усматривать коммуникацию и сотрудничество между сотрудниками, использовать современные методики обучения и создавать условия для стимулирования мотивации и профессионального роста сотрудников.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



ВИКТОРИЯ ШУХАТ,

эксперт в сфере управления, наставник предпринимателей, топ-менеджеров крупных компаний и политиков, автор более 60 программ по управлению и продажам, автор и ведущая сертифицированной годовой программы для руководителей «Управленец»

Как, когда, чему нужно обучать сотрудников отдела продаж? Этот вопрос становится все актуальнее, поскольку с каждым днем появляются новые инструменты, технологии, возможности.

ТОЛЬКО ЖИВЬЕМ

Начну с аксиомы: продавцы и управленцы учатся постоянно. Чем чаще они обновляют свой багаж инструментов, практик, технологий, тем лучше для дела. Это не означает, что остальные сотрудники не должны повышать свою квалификацию. Радует, что все больше руководителей из бизнеса сейчас приходят к тому, что вложения в кадры — разумные и дальновидные инвестиции.

Собственно, для продавцов развитие — вопрос выживания, успех всего предприятия, всей команды. Продавцы — кормильцы. Если они не продадут, голодными останутся все: производство, бухгалтерия, склад, IT, реклама.

Я занимаюсь этим вопросом более 25 лет, и у меня есть своя концепция: продавцов нужно обучать не один, не два, а три раза в год. И это должны быть не вебинары, а живые двухдневные тренинги с полным погружением.

Почему?

Потому что правильно выстроенное обучение — мотивирует. А для продавцов крайне важна эмоциональная составляющая. Им нужны не только техники: как, кому и что говорить, чтобы продать больше и дороже. Им нужна постоянная прививка лояльности, чтобы они понимали, почему работают именно здесь, представляют этот бренд, продают этот товар или услугу.

Если бухгалтеру или юристу вполне достаточно прослушать онлайн-курс, то для продавца это малоэффективно. Он должен быть вовлечен буквально каждую минуту.

Абсолютно наивно в наше время предполагать, что где-то, в каком-то волшебном мире есть идеальные сотрудники, «заточенные» под ваши задачи, вашу компанию. Нет. Таких вы не купите даже за большие деньги. Их нужно создавать, воспитывать, формировать.

Чем человек успешнее, самодостаточнее и увереннее в себе, тем

эффективнее он продает. Потому что продавать способен только личностно: у безликой тени никто ничего покупать не станет. Соответственно, на первом месте — как человек себя подает. И уже на втором — что он знает о товаре. По опыту, гораздо эффективнее взять хорошего продавца и дать ему знания о матчасти, нежели взять человека, знающего матчасть, и научить его продавать. Знания продукта подтянуть гораздо легче, чем развить навыки продаж.

Но и то, и другое — возможно. Я делала все это на практике много сотен раз.

ВИТАМИННЫЙ КОКТЕЙЛЬ

Обучение должно состоять из трех частей.

Во-первых, изучение свойств, характеристик, истории, сведений об аналогах того продукта, который данный специалист продает. Чем лучше он все это знает, тем увереннее себя чувствует. Продавец, не способный ответить на вопрос покупателя, терпит крах. Нужно не только красиво рассказать о товаре, а еще и растолковать, какую выгоду и пользу от него получит конкретный покупатель. То есть продавать нужно не семена, а зеленый газон.

РЕГУЛЯРНЫЕ ТРЕНИНГИ, СЕМИНАРЫ, ОБУЧАЮЩИЕ КУРСЫ И ДРУГИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ДОЛЖНЫ СТАТЬ ЧАСТЬЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ.

ЧЕМ ЧЕЛОВЕК УСПЕШНЕЕ,
САМОДОСТАТОЧНЕЕ И УВЕРЕННЕЕ В СЕБЕ,
ТЕМ ЭФФЕКТИВНЕЕ ОН ПРОДАЕТ.

Вторая часть обучения — развитие личности продавца. В том числе переговорные навыки. Как завязывать отношения, выяснять потребности, производить впечатление, формировать доверие, устраивать презентацию, как работать с возражениями, как понять, что мешает покупателю принять решение, как без давления вывести его на это решение.

Нам не нужен покупатель, которому «втюхали». Наша философия: клиент однажды — клиент навсегда.

После того, как покупателя нашли и привели, его надо не потерять и сопровождать. Значит, продавцу нужны навыки профилактики дебиторской задолженности, переговоров со статусными вышестоящими руководителями, чтобы упрочить взаимодействие с этой компанией и многое другое.

Здесь же — развитие личных качеств: уверенность в себе, навыки публичных выступлений, умение держать удар, тайм-менеджмент, владение технологиями диджитал. И, что очень важно, поддержка прекрасного настроения, эмоциональный подъем.

Наконец, третья составляющая обучения — это формирование лояльности к компании, бренду, коллективу. Уважение, гордость, удовлетворение от того, что он работает здесь, является частью этой команды.

Продажники по своей природе — одинокие волки. Они работают на себя. Если их не привести в свою «стаю», они могут в любой момент уйти туда, где можно заработать больше. Поэтому формирование «командности» — важный компонент их обучения.

Я считаю, что все три составляющие должны присутствовать на каждой стадии обучения. Таким образом, специалист получит мощный витаминный коктейль, который будет держать его в тонусе.

ЧЕМУ УЧИТЬ РОПА?

Отдельная тема — обучение руководителей отдела продаж. Крайне важно понимать, что они не продают. Они организуют работу своих подчиненных, координируют взаимодействие с другими подразделениями компании, участвуют в стратегическом планировании.

Для большинства руководителей такая концепция звучит ошеломляюще. В их понимании, РОП — это самый лучший продавец. Однако я убеждена, что самого сильного продавца не надо ставить руководителем. Ему нужно дать отдельное направление, собственный проект. Надо сказать, что хорошие продавцы не стремятся в руководители. Они гораздо больше заработают на своем месте. А руководитель отдела продаж — это,

в первую очередь, управленец. Он должен быть сконцентрирован на успехе всего отдела. Ему тоже нужно постоянно обучаться и быть в прекрасном ресурсном состоянии.

Важный момент: руководитель отдела продаж должен быть ухожен и иметь отличный внешний вид, всеми способами олицетворять уверенность и благополучие компании, быть эдакой «живой витриной».

Из конкретных инструментов руководителю отдела продаж нужно пройти тренинги по «холодным звонкам», по разрешению конфликтных ситуаций между своими подчиненными, между продавцами и клиентами, между продавцами и другими сотрудниками компании. Ему нужно хорошо владеть навыками представительской работы, поскольку он является лицом компании. Нужны ораторские и дипломатические навыки, чтобы вмешиваться в переговоры, если они зайдут в тупик. Он должен уметь вести наставническую работу со своими подчиненными. И все это в руководителе отдела продаж нужно развивать.

СИСТЕМА — РУЛИТ!

Когда мы поняли для себя, чему и зачем нужно обучать своих продавцов, осталось организовать процесс.

Первым делом следует составить четкий план обучающих мероприятий на год вперед.

Обучение не стоит проводить перед каникулами и отпусками: во время отдыха сотрудники растеряют все, что узнали.

Лучшее время, на мой взгляд, — январь, апрель, май, начало ноября. Это важно, поскольку все полученные инструменты и техники продавец должен сразу же начать применять в реальной работе. А руководитель отдела, который непременно участвует во всех тренингах, должен повторять и обсуждать с подчиненными все полученные сведения. Следить, чтобы новые приемы и техники стали для них практически применяемыми навыками. Ему необходимо понимать, чего не хватило, на что нужно обратить внимание

ЕСЛИ У ВАС ЕСТЬ ПРОИЗВОДСТВО, ОРГАНИЗУЙТЕ
ЭКСКУРСИЮ. ПРОДАВЦЫ УВИДЯТ СОБСТВЕННЫМИ
ГЛАЗАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ.

во время следующего обучающего курса.

Планировать обучение на год вперед важно и потому, что график хорошего бизнес-тренера расписан, как у оперной звезды. Спонтанно решив поучить своих сотрудников, вы найдете только того специалиста, который остался невостребованным.

Вкладывая деньги в обучение персонала, руководитель должен понимать, какие результаты хотел бы получить. Рост продаж, увеличение коэффициента повторной покупки, уменьшение текучки кадров, рост лояльности — все это лишь косвенные результаты, однако их нужно прогнозировать.

Я знаю по своей практике, что любые инвестиции в свой коллектив, а уж тем более — в продавцов, окупаются с лихвой. Но важно понимать, что процесс развития должен быть не хаотичным, а продуманным, системным, осознанным, с прогнозируемым результатом.



ЯРОСЛАВ МАКАРКИН,

заместитель генерального директора ООО «Компания Топливный Регион»

Цель коммерции — получение и максимизация прибыли, а дополнительная цель собственников в лонг-ране — рост стоимости компании. Стоимость компании оценивают по балансу, приносимым доходам или методом сравнения с другими игроками рынка. Не забывайте, что за успехами компании стоит человеческий ресурс, персонал компании.

Отдел продаж — персонал, который развивает бизнес, ведь если нет денег, нет и бизнеса. Если с количественными показателями эффективности отдела продаж более или менее

УЗНАВАЙТЕ У КЛИЕНТОВ, КАК И ДЛЯ ЧЕГО КЛИЕНТ «НАНИМАЕТ» ВАС, КАКИЕ У НЕГО АЛЬТЕРНАТИВЫ И КАКИЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯЮТ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ.

понятно, то качественные показатели рассмотрим отдельно. От качества работы отдела продаж зависит репутация компании и итоговые количественные показатели.

Масштабирование — это конвейер. У бизнеса два измерения — ширина (аудитория) и глубина (ваш бизнес). Без проработанной маркетинговой воронки и воронки продаж, масштабирование будет похоже на масштабирование дуршлага, через дырочки которого утекут все бюджеты, клиенты и деньги. Комплексный подход превращает дуршлаг в кастрюлю, а потом меняет кастрюлю на очень большую кастрюлю.

Так что же это за секретный комплексный подход? Комплексный подход — это нераздельный маркетинг и продажи. В идеале за эти две воронки отвечает один руководитель с единой стратегией и направлением, показателями эффективности. Отдел продаж дает обратную связь о качестве приведенных лидов (заявок) или сформированной базе для обзвона, а маркетологи меняют концепцию и тестируют новые гипотезы и оценивают результат. Маркетологи — это такие же продавцы-интроверты, которые продают, не вступая в прямой контакт с аудиторией. Ищите, из каких каналов можно систематически привлекать новых клиентов. Отдел продаж всту-

пает в прямые переговоры, и клиент оценивает уже не красивый баннер, заранее написанный текст, а формирует первое впечатление о компании по результатам переговоров. Здесь влияют: скорость, громкость, тембр голоса, экспертность, умение задавать правильные вопросы и обрабатывать возражения, да и в целом умение говорить на общем языке с клиентом.

В редких случаях сотрудники развиваются самостоятельно и приобретают неосознанную компетенцию. Куда дешевле, быстрее и проще развить продавца до уровня эксперта. С чего стоит начать? С прослушки звонков отдела продаж. Отдел продаж — это не колл-центр, а клиент пришел за решением задачи и экспертизой, а не за конкретным продуктом. Выложили первому встречному информацию о продукте, цене, ответили на вопросы, не понимая, кто это и для чего это ему нужно? Поздравляю, продажа слита, если это был не конкурент. Вступая в переговоры, продавец мало говорит и много слушает, задает нужные вопросы, чтобы получить требуемую информацию и квалифицировать клиента, делает выводы. Новому продавцу я всегда даю книгу «Спроси маму» и проверяю усвоенный материал, рекомендую и вам к прочтению. В ООО «Компания

ЕДИНСТВЕННЫЙ ПУТЬ — УТВЕРДИТЬ И ОПИСАТЬ НАДЕЖНЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ ОБЫЧНЫХ ЗАДАЧ В ПРОЕКТЕ, ВСЕ ЗНАНИЯ О КЛИЕНТАХ, ПРОДУКТАХ, МЕТОДОЛОГИЯХ.

ЕСЛИ БЕСКОНЕЧНО ДУМАТЬ, ТАК НИЧЕГО
НА САМОМ ДЕЛЕ НЕ ПОЙМЕШЬ И НЕ УЗНАЕШЬ,
ПОКА НЕ ПОПРОБУЕШЬ.

Топливный Регион» я еженедельно провожу обучение отдела продаж. На нем мы разбираем: наших клиентов, продукты, конкурентов, что можно улучшить. На эти встречи приглашаем сотрудников из смежных отделов — лаборантов, технологов, маркетологов, закупщиков, логистов, которые простыми словами дают понимание сложных процессов, рисуем простые картинки и приводим сравнения из жизни. Также продавцы делятся собственным опытом, ведь коллегиальный обмен опытом куда эффективнее, чем если сотрудник будет самостоятельно вытягивать информацию из клиента, учиться и набираться экспертности методом проб и ошибок. Важно уделить время на встрече на прослушивание записи звонков, выявление ошибок, обсуждение того, как можно построить разговор и переделать конструкцию диалога, что нужно было ответить и какой вопрос задать, какая позиция компании в данном вопросе, как отрабатывать негатив и находить компромисс. Отдельного внимания требует техника продаж. Не заикливайтесь на крутейших тренингах, на разработке скриптов и настройке нереальной CRM-системы. Сотрудник

должен быть не роботом. Живой диалог, нестандартные заходы и задачи, провокации, эмоции — это работает, а разговор запоминают. Все это можно проговаривать заранее, отрабатывать и пробовать. Не бойтесь экспериментировать.

Если у вас есть производство, организуйте экскурсию. Продавцы увидят собственными глазами производственные процессы — пусть им об этом расскажет начальник производства. На личные встречи и приемку товара лучше ездить совместно, показать, как вести переговоры, давать обратную связь после встречи, растить полноценную самостоятельную единицу. Если сотрудников в отделе продаж много, то требуется назначить группы и лидеров, которые будут отвечать за свое направление. Помните, что для персонала очень важен неденежный фактор: место работы, отношения в коллективе, карьерный рост. Важно не давать перегореть человеку, дать внешнюю мотивацию, сменить группу или дать открыть новое направление, решать конфликты и внутренние противоречия. Это отслеживается при личных встречах тет-а-тет каждую неделю.

Возвращаясь к тому, что клиент приходит за решением задачи и экс-

пертизой, а не за каким-то продуктом или услугой. Классно работают собеседования Jobs to Be Done с клиентами. Узнавайте у клиентов, как и для чего клиент «нанимает» вас, какие у него альтернативы и какие факторы влияют на принятие решения, что будет, если компанию «не наймут». Эти знания используйте в маркетинге и продажах.

При росте вы так или иначе столкнетесь с проблемой роста и наваливающимися процессами. Теми же самыми процессами, что и в больших компаниях. Если все идет успешно, то для больших объемов нужно больше людей в компанию. Больше людей — больше ошибок, хуже обмен знаниями.

Единственный путь — утвердить и описать надежные способы решения обычных задач в проекте, все знания о клиентах, продуктах, методологиях и т. д. Неплохо написать внутреннюю книгу продаж с описанием того, кто ваш клиент и какой вы продаете продукт, что за сфера и какая специфика, как складывается мотивация, какие преимущества продукта и компании. Эта книга даст больше прозрачности и поможет при подготовке новых продавцов.

Отмечу, что секретного ингредиента нет, каждый бизнес индивидуален, даже если они работают в одной нише. Я за настроенные процессы и мышление, бесконечные эксперименты. Думать нужно делами, искать нужно руками. Если бесконечно думать, так ничего на самом деле не поймешь, и не узнаешь, пока не попробуешь.

ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖ В В2В ЧЕРЕЗ СОЦСЕТИ И МЕССЕНДЖЕРЫ



Захар Бушуев,

сооснователь компании i2crm

Коммерческие отношения в В2В сложнее, чем в В2С. Они связаны с трудностью поиска и удержания клиентов, а также с необходимостью постоянно поддерживать партнерские отношения. Быть ближе к В2В-покупателям помогают соцсети и мессенджеры. О том, как правильно пользоваться этими инструментами, читайте в статье.

ОТЛИЧИЯ РЫНКА В2В И В2С

Под В2В подразумевается деятельность по оказанию услуг или продаже товаров одного бизнеса другому. Примером из этого сегмента будет компания по разработке и производству торгового оборудования для общепита, продающая свою продукцию другому бизнесу — ресторанам, кафе и барам. Иными словами, в В2В одна компания обеспечивает деятельность другой или помогает оптимизировать ее бизнес-процессы.

Главные характеристики В2В-рынка:

- узость целевой аудитории. В отличие от В2С, где потенциальных клиентов очень много, рынок В2В ограничен. Искать и привлекать новых покупателей не просто, ведь их число невелико и конечно. На первый план вы-

ходит удержание текущих клиентов и построение долгосрочных отношений;

- отношения являются партнерскими и должны быть выгодны обеим сторонам. Цикл сделки длинный, а суммы контрактов — высокие, поэтому метод «продать и забыть» здесь не работает;
- конечный пользователь не принимает решение о покупке. Например, какой транспорт купить для перевозки готовой продук-

ции, решает отдел закупок, а не водитель компании.

Поэтому маркетинг в В2В больше направлен на укрепление лояльности клиентов и их удержание, чем на привлечение новой аудитории. При этом часто каналами взаимодействия с аудиторией являются те же, что и на рынке В2С. Так, социальные сети работают на поддержание лояльности, информирование о продукте и раскрытие ценностей компании. А мессенджеры помогают

В В2В ОДНА КОМПАНИЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДРУГОЙ ИЛИ ПОМОГАЕТ
ОПТИМИЗИРОВАТЬ ЕЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ.

оперативно взаимодействовать с клиентами по продукту или оказанию технической поддержки.

ЧЕМ СОЦСЕТИ ПОЛЕЗНЫ В2В

В сфере В2В решения принимают конкретные люди, а не корпорации. Поэтому крайне важно представить, как ответственный получает информацию извне. Вероятно, он не только изучает промышленные справочники, прослушивает радиоэфир деловых станций и смотрит новости. Многие современные руководители являются пользователями социальных сетей и мессенджеров, считая их наиболее удобными и привычными каналами получения информации. Присутствовать там — значит с большей вероятностью попадать в их поле зрения.

Преимущества развития соцсетей в В2В:

- сокращение дистанции между компанией и покупателем. В соцсетях можно напрямую обратиться к лицу, принимающему решение о покупке;
- демонстрация товара или услуги. Именно возможность снять короткое видео от эксперта и быстро выложить его в Сеть дает преимущество соцсетям и мессенджерам перед корпоративными сайтами;
- возможность закрывать возражения, отвечать на частые вопросы с помощью контента;
- возможность размещать отзывы клиентов и повышать лояльность и доверие В2В-аудитории.

В развитии соцсетей в сфере В2В есть и свои сложности. Одна из них — высокая стоимость продви-

жения. Найти аудиторию в социальных сетях по формальным признакам сложнее, чем в В2С, и ее размер ограничен. Рекламный бюджет здесь будет выше.

Другим минусом является более низкая вовлеченность в контент. Как правило, представители компаний почти не оставляют комментариев, не делают репосты и не ставят лайки постам в бизнес-аккаунтах, а это снижает количество охватов контента в социальной сети из-за умных алгоритмов.

КАК НАЙТИ СВОЮ АУДИТОРИЮ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Таргетинг — один из инструментов, с помощью которого можно набрать подписчиков на страницу компании. Его стоимость высока, но это действенный инструмент привлечения подписчиков.

Для точной настройки рекламной кампании понадобятся данные о пользователях. Однако не все соцсети их предоставляют. Наибольшее количество параметров для рекламы дает соцсеть ВКонтакте: это не только открытые данные, такие как пол и возраст, но и сведения о социальных связях, подписках на сообщества и активностях. Одноклассники, Facebook* и Instagram* являются более закрытыми, предоставляя доступ только к публичным группам, но не к аккаунту конкретного пользователя.

Еще одним способом получения базы аудитории для показа рекламы в соцсетях могут стать данные о текущих клиентах компании. Так, контакты клиентов, собранные

в CRM-систему, можно использовать для настройки таргетированной рекламы. Например, электронный адрес — это универсальный ID для соцсетей, по нему несложно отыскать аккаунты в них, проанализировать портреты пользователей, а также найти похожую аудиторию. Сегментировав таким образом имеющуюся в распоряжении клиентскую базу, компания может с большой вероятностью найти новую лояльную аудиторию.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МЕССЕНДЖЕРЫ

Поскольку в В2В главная задача — выстраивание долгосрочных и доверительных отношений, здесь распространена практика закрепления персонального менеджера за клиентом. Это тот человек, который уже хорошо знаком с бизнесом заказчика и его пожеланиями, а также всегда готов в короткие сроки помочь в решении проблем.

Мессенджер в этом плане незаменимый помощник, позволяющий быстро ответить на вопрос или отправить фотографии продукта. Также он хорош в качестве канала, по которому клиенты могут получить техническую поддержку. Однако при работе с мессенджерами компании часто допускают неочевидные ошибки, которые «смазывают» весь положительный эффект. Самые распространенные из них:

- *Приглашать клиента в тот мессенджер, которым он не пользуется.* Иметь несколько корпоративных каналов связи сложно. Их все необходимо интегрировать с CRM-системой и давать одинаково высокое качество общения везде. Но крайне важно коммуницировать с человеком там, где он привык.
- *Слишком часто рассылать «полезную» информацию.* Мессен-

ЕЩЕ ОДНИМ СПОСОБОМ ПОЛУЧЕНИЯ БАЗЫ АУДИТОРИИ ДЛЯ ПОКАЗА РЕКЛАМЫ В СОЦСЕТЯХ МОГУТ СТАТЬ ДАННЫЕ О ТЕКУЩИХ КЛИЕНТАХ КОМПАНИИ.

* запрещенные на территории Российской Федерации социальные сети

джер нужен для оперативной связи. Убеждение в том, что нужно заваливать клиента дополнительной информацией, неверно.

- *Делать коммерческое предложение через мессенджер.* Этот канал не может заменить телефонный звонок или личную встречу, при которых, как правило, происходит закрытие сделки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Соцсети и мессенджеры являются отличным каналом взаимодействия с B2B-аудиторией. Они сохраняют видимость неформального обще-

ПРОДАВЦАМ СТОИТ ОБЪЕДИНИТЬСЯ
С КОЛЛЕГАМИ ИЗ SMM ДЛЯ МАКСИМАЛЬНОГО
ЭФФЕКТА ОТ ИХ СОВМЕСТНОЙ
СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

ния, позволяя укреплять отношения с покупателем и повышать его лояльность и доверие к компании-продавцу.

Развитие социальных сетей для B2B-аудитории не дешево. Это связано с высокой стоимостью рекламы и продвижения, но присутствие

там позволяет дополнительно касаться клиентов, демонстрируя товары, способы их применения и положительные отзывы. Работа в мессенджерах помогает персонализировать общение. Продавец подбирает более релевантные предложения, исходя из потребностей клиента.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



ЮРИЙ ШВЕЦ,

доцент департамента экономической теории Финансового университета при Правительстве РФ

Исходящие B2B-продажи становятся все менее эффективными. Недавние исследования показали, что цепочка соединения с целевым клиентом занимает 18 и более телефонных звонков, коэффициент обратных звонков составляет менее 1% и только 24% исходящих писем открываются получателями. Между тем 84% B2B-покупателей обращаются за советами на самом старте процесса покупки, и рекомендации равных по положению коллег становятся решающими факторами в 90% B2B-продаж.

Социальные медиа могут помочь устранить зависимость от исходящих продаж, если добавить их возможности в пул профессиональных инструментов. В рамках социальных

продаж менеджеры используют инструменты соцсетей для изучения, поиска и взаимодействия с покупателями с помощью обучающего контента и ответов на вопросы аудитории. Как результат, они могут строить отношения до тех пор, пока целевые клиенты не будут готовы к покупке. Отличие маркетинга в социальных сетях в том, что бренд привлекает внимание масс, позволяя повысить общую узнаваемость или продвигать конкретный продукт или услугу за счет контента, который аудитория будет совместно использовать в своих сетях. Социальные продажи сконцентрированы на производстве сфокусированного контента и обеспечении индивидуальной коммуникации между продавцом и покупателем. Обе стратегии создают ценный контент для целево-

го потребителя и используют схожие социальные связи и социальные программные средства. Но в социальной продаже цель торгового представителя сформировать отношения с каждым лидом, предоставляя рекомендации и отвечая на вопросы, а не формировать лояльность к бренду организации.

Продавцам стоит объединиться с коллегами из SMM для максимального эффекта от их совместной социальной деятельности. Маркетинг может научить продавцов системе, процессам и лучшим практикам социальных медиа. 75% B2B-продавцов отметили, что их обучили эффективному использованию соцсетей. Это обучение в большей степени касается работы в определенных каналах, использования корпоративных программ для соцсетей, бизнес-

С КАЖДЫМ ГОДОМ МАРКЕТОЛОГИ И PR-СПЕЦИАЛИСТЫ ВКЛЮЧАЮТ В СВОИ СТРАТЕГИИ
ВСЕ БОЛЬШЕ КОНТЕНТА.

руководств по социальным СМИ и ориентации на контент, направленный на интересы и потребности клиентов, нежели на характеристики бренда, его преимущества и цены. Более того, продажи и маркетинг могут сотрудничать, чтобы обеспечить согласование усилий и выявление общих целей и метрик, которые обе команды смогут поддерживать. Поскольку предметом гордости продаж являются их личные взаимоотношения с покупателями, они могут обсуждать с маркетингом успехи и опасения потребителей, изменения потребностей клиентов, их вопросы и отраслевые перемены.

Одним из способов улучшить взаимодействие между продажами и маркетингом является создание общей информационной системы, в которой продавцы могут находить контент, созданный маркетингом и другими сотрудниками для совместного использования. В конце концов, социальные медиа слишком важны для маркетинга.

Фактически, недавние исследования показали, что квалифицированные специалисты по продажам в социальных сетях в шесть раз переполняют планы по сравнению с коллегами с базовыми навыками или без опыта такой работы. Настал момент начать работу над социальными проектами и взаимодействовать с потенциальными клиентами там, где они проводят время. Может быть, ваша компания уже на полпути к этому, если маркетинг уже интегрировал социальные медиа в свою коммуникационную модель. Объединение долгоиграющей стратегии маркетинга и короткой стратегией продаж в социальных сетях станет беспроигрышным для обеих команд и бизнеса в целом.

С каждым годом маркетологи и PR-специалисты включают в свои стратегии все больше контента. Создание бренд-контента и продающего контента — это уже самостоятельное направление во многих транснациональных компаниях, над которым работают целые группы специалистов. Именно создавая интересный контент (видео, статьи, инфографику), вы можете информировать свою аудиторию о внутренней работе вашего бизнеса, более широко представлять свои продукты и услуги, рассказывать историю своего бренда в более интересных форматах.

Социальные сети — отличный канал, чтобы расширить охват информации о бизнес-партнерах вашей компании и уникальном сотрудничестве с авторитетными компаниями и экспертами. Вместе с вашими партнерами и клиентами вы можете создавать контент, делиться лучшими практиками совместной работы, публикациями друг друга или просто выражать признательность друг другу обычными упоминаниями (тегами), а также поддерживать друг друга комментариями и другими активными действиями. Начав «разговор» со своими партнерами и клиентами в социальных сетях, вы одновременно решаете несколько задач: укрепляете отношения с ними; повышаете доверие целевой аудитории к вашей организации; увеличиваете охват аудитории и ее вовлеченность.

Мониторинг социальных сетей — это еще и способ отслеживать информацию, которой ваши конкуренты делятся со своей аудиторией. У вас могут быть одни и те же клиенты и одни и те же задачи, поэтому

важно знать ценностное предложение конкурентов, чтобы лучше позиционировать свое. Анализируя профили конкурентов в социальных сетях, вы можете легко определить их области компетенции (с помощью контента, который они создают) и сравнить их с вашими собственными инициативами в социальных сетях.

Настроив отслеживание упоминаний ваших конкурентов, их продукции и услуг в режиме реального времени, вы можете получить дополнительные преимущества над конкурентами, отреагировав на упоминания и обсуждения быстрее них. Упущенная возможность вашего конкурента вполне может стать возможностью для вас найти нового клиента.

Таким образом, основная задача, которую помогают решать социальные сети, это построение отношений с текущими и потенциальными клиентами путем предоставления персонализированного контента, адаптированного для каждой конкретной аудитории. А эти отношения — платформа, позволяющая отделу продаж B2B-компаний сократить время совершения сделки, не тратя недели или месяцы на установление доверия с потенциальными клиентами.



АНАТОЛИЙ ШОСТАК,

сооснователь сервиса подбора фотографов недвижимости trinogi.ru, сооснователь дейтинга «DateBox», сооснователь приложения для пар VOPP, генеральный директор студии архитектурной фотографии «АрхФото»

УПУЩЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ
ВАШЕГО КОНКУРЕНТА ВПОЛНЕ МОЖЕТ СТАТЬ
ВОЗМОЖНОСТЬЮ ДЛЯ ВАС НАЙТИ
НОВОГО КЛИЕНТА.

Для того чтобы использование мессенджеров и соцсетей для B2B-продаж было максимально эффективным, необходимо учитывать ряд особенностей.

Во-первых, необходимо определиться с целями использования мессенджеров и социальных сетей.

Какие задачи вы хотите решить при помощи этих каналов коммуникации? Например, вы можете использовать мессенджеры для установления контакта с потенциальными клиентами, для быстрого решения проблем и вопросов, а социальные сети — для продвижения своих товаров и услуг.

Во-вторых, необходимо учитывать специфику каждого канала коммуникации. Например, мессенджеры обычно используются для более оперативного общения, а социальные сети — для более длительного и систематического продвижения продуктов и услуг.

В-третьих, необходимо учитывать особенности целевой аудитории. Какие социальные сети предпочитают ваши клиенты? Какие мессенджеры они используют? На каком языке они говорят? Эти вопросы помогут вам определиться с выбором каналов коммуникации и формированием контента.

В-четвертых, необходимо создавать интересный и полезный контент. В социальных сетях люди ищут не только информацию о продуктах, но и общение и взаимодействие. Поэтому старайтесь создавать контент, который будет интересен вашей аудитории и будет вызывать у нее эмоциональный отклик.

В-пятых, необходимо строить отношения на доверии. Как уже было сказано выше, доверие — это один из ключевых факторов успеха в B2B-продажах. Поэтому старайтесь

ДОВЕРИЕ – ЭТО ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА В B2B-ПРОДАЖАХ.

быть открытыми и честными в своих коммуникациях с клиентами, предоставлять им полезную информацию и помогать решать проблемы.

В-шестых, необходимо измерять результаты. Какие метрики вы будете использовать для оценки эффективности использования мессенджеров и соцсетей? Например, вы можете отслеживать количество обращений через мессенджеры, количество лайков и комментариев под постами в социальных сетях, количество подписчиков и т. д.

В-седьмых, необходимо постоянно анализировать результаты и вносить корректировки. Если вы замечаете, что какой-то канал коммуникации или тип контента не работает, то необходимо изменить стратегию.

В-восьмых, для максимальной эффективности использования мессенджеров и соцсетей в B2B-продажах необходимо создавать индивидуальный подход к каждому клиенту. Это позволит укрепить отношения с клиентами на долгие годы и повысить вероятность успешной продажи.

В-девятых, необходимо постоянно отслеживать изменения в трендах использования мессенджеров и соцсетей для B2B-продаж. Новые функции и возможности могут по-

мочь улучшить эффективность коммуникации с клиентами.

В-десятых, необходимо учитывать конкурентную обстановку. Какие мессенджеры и социальные сети используют ваши конкуренты? Какие стратегии они применяют? Эти данные помогут вам определиться с оптимальным выбором каналов коммуникации и разработать более эффективную стратегию продаж.

В-одиннадцатых, необходимо постоянно работать над улучшением качества обслуживания клиентов. Уделяйте внимание обратной связи от клиентов и старайтесь учитывать их пожелания при разработке новых продуктов и услуг.

В целом, использование мессенджеров и социальных сетей для B2B-продаж — это эффективный инструмент для достижения успеха. Однако необходимо учитывать специфические особенности B2B-продаж и строить отношения на доверии и индивидуальном подходе к каждому клиенту. Если вы будете следовать этим советам и учитывать особенности каждого канала коммуникации, то сможете достичь успеха в B2B-продажах и укрепить свои отношения с клиентами на долгие годы.

ПОСТПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РОСТА ПРОДАЖ



Дмитрий Тарасов,

*член Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами,
член Национальной ассоциации корпоративных директоров*

85% компаний полагаются на рекламу как на основной инструмент для получения дохода. Недостатком метода являются большие финансовые затраты, к тому же способ не всегда приводит к желаемым результатам. Другие организации основывают свою стратегию на политике низких цен и некоторых устаревших маркетинговых принципах, что также бесперспективно, поскольку внедрения не дают долгосрочного преимущества на конкурентном рынке. Лучшим решением в такой ситуации является применение инновационных и более творческих способов продвижения бренда, один из которых — постпродажное обслуживание.

Способ может стать решающим фактором в развитии продаж, поскольку влияет на уровень удовлетворенности клиентов и их желание совершать повторные покупки, что приводит к увеличению конверсий.

ПОЧЕМУ ПОСЛЕПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС ТАК ВАЖЕН?

Зачастую владельцы магазинов забывают о покупателе сразу после совершения сделки, поскольку убеждены,

что он больше не представляет интереса для бизнеса. К тому же постпродажное обслуживание часто воспринимается продавцом как один из видов нежелательных затрат. К сожалению, такое мышление приносит негативные последствия для компании (игнорирование роли постпродажного обслуживания подразумевает потерю многих выгодных возможностей).

Современный маркетинговый инструмент, по мнению экспертов, имеет огромное значение для удержания клиентов, ведь он создает вокруг продвигаемого бренда сообще-

ПОСТПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ЧАСТО
ВОСПРИНИМАЕТСЯ ПРОДАВЦОМ КАК ОДИН
ИЗ ВИДОВ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ЗАТРАТ.

ство поклонников и сторонников, способствующих повышению ценности и популярности продуктов и услуг компании.

Довольный пользователь с большей вероятностью:

1. *Оставит положительный отзыв о вашей фирме.* Это особенно важно для повышения доверия.
2. *Порекомендует товары и услуги своим друзьям.* Рекомендации пользователей имеют больший вес, чем, например, платная реклама.
3. *Воспользуется предложением снова.* Клиент может принять решение о покупке более дорогих товаров и в более широком объёме.

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНОЕ ПОСТПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ?

Чтобы оптимизировать процесс продаж, маркетологи используют следующие современные техники:

1. *Консультационное обслуживание.* До и после получения продукта клиенту все еще может понадобиться помощь. Такие инструменты, как живой чат и другие формы обратной связи, помогут менеджерам быстрее и эффективнее реагировать на потребности покупателей. Ключевым моментом является быстрый и профессиональный ответ на заданные вопросы. Удовлетворенный покупатель таким образом будет мотивирован делать покупки снова, а также с большей вероятностью порекомендует магазин своим друзьям.
2. *Техническая поддержка по восстановлению работоспособности ремонтируемых товаров.* Такая услуга помогает повысить лояльность клиентов.
3. *Рассмотрение жалоб и возвратов.* Речь идет об обращении клиентов, которые по каким-то причинам не удовлетворены сделкой. Оперативная и профессиональная работа менеджеров в такой си-

туации имеет большое значение для бизнеса.

4. *Сбор отзывов.* Это отличный способ поддерживать связь с вашими клиентами после продажи. Такой способ позволяет: получить достоверные данные о качестве продаж; улучшить сервис путем исправления ошибок; убедить клиентов в том, что его мнение важно для компании.
5. *Скидки и подарки на день рождения.* Ничто так не поднимает настроение, как подарок на праздник. Запросить дату рождения пользователей можно при регистрации на сайте.
6. *Персонализированные сообщения.* Многие компании используют ремаркетинг, чтобы предложить потребителям индивидуальные предложения. Это показывает клиенту, что вы обращаете внимание на его потребности и ожидания.

ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ – ЗАЛОГ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Многие бренды предлагают постпродажное обслуживание, однако не все обеспечивают хороший сервис своим клиентам. По этой причине 89% людей переходят к конкурентам.

Неправильно организованный процесс может отнять уйму времени, денег и нервов. К тому же, чем менее структурирован и автоматизирован процесс обслуживания, тем больше затрат может потребоваться на оптимизацию работы. Факторы, определяющие качество обслуживания:

1. *Эффективная коммуникация с клиентом.* В бизнесе клиент важнее всего. По этой причине деятельность следует вести таким образом, чтобы пользователи в случае очередной потребности с удовольствием выбрали ваш бренд. Добиться такого успеха можно, поддерживая хорошие отношения с клиентами: быстрое реагирование на запросы, профессиональная консультация, оперативное решение проблемы и пр.
2. *Качественное выполнение своих обязательств.* Соблюдение сроков и других оговоренных условий ремонта играет важную роль в достижении удовлетворенности клиентов и их убеждении покупать продукты в вашем магазине снова.

ПОСТПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС: ОСОБЕННОСТИ И ПРЕИМУЩЕСТВА

Маркетинговый инструмент выполняет ряд полезных функций:

НИЧТО ТАК НЕ ПОДНИМАЕТ НАСТРОЕНИЕ, КАК ПОДАРОК НА ПРАЗДНИК. ЗАПРОСИТЬ ДАТУ РОЖДЕНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ МОЖНО ПРИ РЕГИСТРАЦИИ НА САЙТЕ.

КЛИЕНТЫ, ОСТАВШИЕСЯ ДОВОЛЬНЫМИ СЕРВИСОМ, ПОРЕКОМЕНДУЮТ УСЛУГУ ДРУГИМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ, ЧТО ПРИВЕДЁТ К ВОЗМОЖНОМУ УВЕЛИЧЕНИЮ ИХ ИНТЕРЕСА.

ХОРОШЕЕ ПОСТПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ИМЕЕТ КЛЮЧЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА.

1. **Повышение доверия.** Согласно многочисленным исследованиям, доверие является ключевым фактором, влияющим на рост продаж.
2. **Построение долгосрочных отношений с клиентами.** Целью данных услуг является формирование положительного послепродажного отношения потребителей к товару и продавцу.
3. **Удержание определённого круга покупателей.** Не всегда посетители выбирают продукты в магазинах, где дешевле. На их выбор могут повлиять многие другие факторы: оперативная обработка заказа, надёжный сервис, финансовая безопасность. Зная

о преимуществах продавца, клиент с большей вероятностью совершит покупку в таком магазине снова.

4. **Привлечение новых клиентов.** Хорошее постпродажное обслуживание позволяет в небольшой степени привлечь новую аудиторию. Клиенты, оставшиеся довольными сервисом, порекомендуют услугу другим пользователям, что приведёт к возможному увеличению их интереса. В результате владелец может получить новую базу потенциальных клиентов.

Качественный постпродажный сервис позволяет достичь следующих результатов:

1. **Повышение имиджа вашего бренда.** Инструмент формирует у своих получателей представление того, что они важны для вас.
2. **Создание хорошего впечатления после завершения сделки.** Это может заложить основу для дальнейшего сотрудничества в долгосрочной перспективе.
3. **Увеличение прибыли.** Придерживаясь такой техники, можно добиться отличных результатов в автоматизации деятельности и увеличении дохода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хорошее постпродажное обслуживание имеет ключевое значение для развития бизнеса. Основывая стратегию не только на традиционных, но и на других современных принципах построения долгосрочных отношений с покупателями, можно добиться значительного увеличения интереса пользователей и увеличения конверсий.

НОВОСТИ МАРКЕТИНГА

ЖУРНАЛ О НОВОМ МАРКЕТИНГЕ

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

ПОДРОБНЕЕ

КАК ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ В БОРЬБЕ ЗА КЛИЕНТОВ?



Екатерина Разумова,

*эксперт в области деловых коммуникаций в социальных сетях
компании TheSales*

Согласитесь, сегодня трудно найти уникальное торговое предложение. А если все же вам удастся это сделать, и УТП будет пользоваться спросом, то конкуренты не заставят себя долго ждать. Поэтому любая компания, чем бы она ни занималась, всегда будет вынуждена вести борьбу за внимание клиента. В этой статье вы найдете ответы на жизненно важные для каждого бизнеса вопросы: как победить в конкурентной борьбе, удержать своих клиентов и привлечь новых.

В первую очередь необходимо отметить, что в нашей стране запрещена:

- недобросовестная конкуренция путем некорректного сравнения;
- недобросовестная конкуренция путем дискредитации;
- недобросовестная конкуренция путем введения в заблуждение;
- недобросовестная конкуренция, связанная с созданием смещения.

И другие формы недобросовестной конкуренции. Соответствующий закон принят 26 июля 2006 года. По запросу «Недобросовестная конкуренция в России» вы легко найдете достаточное количество примеров, которые содержат решения ФАС и судов, вынесенные в отношении компаний разного размера и формы собственности, использующих недобросовестные методы конкуренции, запрещенные законом. Я лишь зафиксирую здесь тезис, что:

— *недобросовестная конкуренция может повлечь за собой существенные негативные последствия для нарушителя, такие как предписания и предупреждения ФАС, штрафы и судебные решения о взыскании упущенной прибыли в пользу конкурента, поэтому это не наш метод и говорить мы будем только о добросовестной конкуренции.*

Добросовестная конкуренция определяет товары и услуги, востре-

бованные на рынке. Распространенное мнение: если нет конкурентов, то успех в бизнесе обеспечен — ошибочно. Опыт подсказывает, что наоборот: отсутствие конкурентов зачастую говорит о том, что потребитель не созрел для предложения. Поэтому наличие нескольких игроков на рынке и добросовестная конкуренция между ними — подтверждение спроса на предложение.

Кроме того, высококонкурентный рынок толкает предпринимателей

ДОБРОСОВЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ
ТОВАРЫ И УСЛУГИ, ВОСТРЕБОВАННЫЕ НА РЫНКЕ.

заниматься развитием собственного бизнеса, а покупатель, в свою очередь, получает возможность выбрать товар лучшего качества по приемлемой для него цене. Таким образом, при добросовестной конкуренции выигрывают все.

Продолжая разговор о доступных методах борьбы за клиентов, следует сказать, что добросовестная конкуренция может быть:

- ценовая,
- неценовая.

Ценовая конкуренция — метод борьбы за клиентов, при котором конкурирующая компания пытается занять лидирующие позиции с помощью снижения цен на товары и услуги по сравнению с конкурентными товарами других компаний. Данный способ борьбы за клиентов, с одной стороны, достаточно прост для понимания, с другой стороны, обычно используется крупными игроками, которые могут себе это позволить, или, наоборот, компаниями, которые используют демпинг как последний отчаянный шаг для спасения бизнеса. Учитывая эти особенности, сегодня про ценовую конкуренцию мы говорить не будем.

Дальше речь пойдет про добросовестную неценовую конкуренцию, методы которой подходят как для лидеров, так и для новичков рынка и наиболее эффективны, когда метод уже известен клиентам, но повсеместно еще не применяется.

Именно на этой стадии развития в России сейчас находится метод привлечения и удержания клиентов через личные аккаунты сотрудников компании в социальных сетях, который в международном пространстве получил название Social Selling.

Сегодня многие люди уже привыкли вести деловые коммуникации в социальных сетях, но профессионалов Social Selling в России буквально единицы. Поэтому если ваши конкуренты по старинке обзванивают толстые справочники, заказывают массовые рассылки и посещают дорогостоящие конференции в погоне за клиентами, самое время выходить на новый уровень и подключать социальные сети для повышения узнаваемости вашего бренда и продуктов, формирования лояльной аудитории и прямых продаж.

Больше всего Social Selling будет эффективен для компаний, которые:

- выводят новый товар на рынок,
- продают на высокий средний чек,
- имеют сложный продукт,
- хотят сократить цикл сделки.

Если это описание подходит под ваш бизнес, то дальше вы найдете пошаговую инструкцию, как использовать Social Selling, чтобы обойти конкурентов в борьбе за клиентов.

Во-первых, необходимо выбрать сотрудника или сотрудников, которые будут работать в социальных сетях. От потенциальных кандидатов на эту роль требуются абсолютная грамотность, базовые знания о соцсетях и приверженность компании. То есть идеальный продавец в социальных сетях:

1. Давно работает в компании и связывает с ней свой дальнейший карьерный рост и развитие,
2. Отлично знает свой продукт,
3. Не боится публичности,
4. Имеет аккаунт в одной или нескольких социальных сетях и готов использовать его или их в рабочих целях.

Для такого сотрудника развитие нового перспективного для компании канала сбыта может стать своеобразным вызовом или даже миссией. Это тот случай, когда выигрывают все: клиент получает качественно новый уровень сервиса, компания получает новый канал сбыта, а сотрудник — новую профессиональную реализацию.

Во-вторых, следует определиться, в какой или каких социальных сетях мы будем работать. Традиционно используемые для деловых коммуникаций LinkedIn и Facebook* сегодня заблокированы в России, поэтому аудитория, которая использует их, неуклонно снижается. Если ваши покупатели живут за границей, а использование LinkedIn и Facebook* не запрещено корпоративной политикой вашей компании, вы можете рассмотреть их для деловых коммуникаций.

По сути, при рассмотрении перспективности любой социальной сети как канала коммуникации с клиентами через личные аккаунты сотрудников компании, важны два параметра:

- наличие аудитории;
- возможность поиска людей по принадлежности к той или иной компании.

Если хотя бы одно из этих условий не выполняется — раскатать соцсеть как канал привлечения клиентов должным образом будет весьма затруднительно. Поэтому, выбирая соцсеть для деловых коммуникаций, обязательно смотрите, чтобы там была и аудитория, и возможность найти ваших целевых клиентов. Таким образом вы можете оценить любую площадку, которая кажется вам привлекательной на первый взгляд.

Я, как эксперт по продажам и деловым коммуникациям в социальных сетях, считаю, что стоит обратить внимание на ВКонтакте — самую популярную социальную

ВЫБИРАЯ СОЦСЕТЬ ДЛЯ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ, ОБЯЗАТЕЛЬНО СМОТРИТЕ, ЧТОБЫ ТАМ БЫЛА И АУДИТОРИЯ, И ВОЗМОЖНОСТЬ НАЙТИ ВАШИХ ЦЕЛЕВЫХ КЛИЕНТОВ.

* запрещенные на территории Российской Федерации социальные сети

сеть в России, а значит аудитория, в том числе и ваша, там есть. Плюс инструменты поиска по должности и месту работы реализованы и работают достаточно хорошо. Изначально они предусмотрены для поиска ваших прежних и нынешних коллег, но профессионалы Social Selling активно используют эту функцию для поиска своих клиентов в социальных сетях.

Также, на мой взгляд, стоит обратить внимание на новую российскую социальную сеть, которая позиционирует себя как социальная сеть для деловых коммуникаций, — TenChat. То есть люди, которые зарегистрировались в TenChat, а таких сегодня уже несколько миллионов, готовы общаться по работе на этой платформе. Сама соцсеть активно развивает функционал, который помогает найти человека по должности и месту работы. Поэтому оба необходимых нам условия соблюдены.

И, конечно, не стоит забывать про Телеграм. Хотя, строго говоря, он является мессенджером, а не полноценной социальной сетью, но его аудитория сегодня перевалила за полмиллиарда пользователей в месяц, и нехитрые способы позволяют нам найти сотрудников нужных нам организаций.

После того, как вы выбрали сотрудников и соцсети, в которых они будут работать, переходим к третьему шагу — оформление своего аккаунта в выбранных социальных сетях. Главные критерии, по которым следует оценивать правильность оформления, это:

- возможность идентифицировать сотрудника с компанией — то есть при взгляде на аккаунт человека должно быть понятно, что он сотрудник вашей организации,
- интерес к контенту, который публикует человек.

Для того чтобы сотрудника можно было легко идентифицировать, важно корректно заполнить должность и место работы в профиле, разместить фотографию, на которой хорошо видно его лицо. Не лишним будет указать информацию об об-

разовании и дополнительную информацию о хобби и увлечениях, которые в будущем помогут найти дополнительные точки контакта, кроме профессиональных, с потенциальными клиентами. А вот предыдущие места работы, если они спорят с текущей позицией, лучше не указывать.

Особое внимание обратите на то, что все забывают, — это адрес страницы. Вы можете задать персональную ссылку, по которой аккаунт будет легко найти в Интернете. Моя рекомендация — выбирать адрес, который легко записать на слух. Это пригодится продавцу, который, например, захочет продиктовать свой адрес в соцсети при личной встрече на конференции новому знакомому и по совместительству потенциальному клиенту. Вы можете использовать настоящие имя и фамилию в адресах, например, EkaterinaRazumova, а также должность или название компании, например, EkaterinaTheSales, RazumovaTrainer. Если вы работаете сразу на нескольких площадках, то можете использовать один и тот же адрес страницы на каждой из них. Тогда ваша короткая презентация для нового знакомого может звучать так: «В любой социальной сети меня можно найти как yekaterinarazumova».

ПОСЛЕ ОФОРМЛЕНИЯ СВОЕГО АККАУНТА
ОБЯЗАТЕЛЬНО ПОСМОТРИТЕ НА СЕБЯ
СО СТОРОНЫ – СОЦСЕТИ ДАЮТ
ТАКУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ.

Второй параметр, которому обычно не уделяют должного внимания, а зря, ведь он располагается на самом видном месте страницы — сразу под именем и фамилией, — это статус (или биография). Как правило, количество символов в этом поле строго ограничено, но вы можете сформулировать краткий посыл к потенциальному клиенту, чтобы вызвать его интерес. Например, «Приглашаю на закрытую презентацию «Деловые коммуникации в социальных сетях». Предварительная запись через ЛС».

После оформления своего аккаунта обязательно посмотрите на себя со стороны — соцсети дают такую возможность. Для этого используйте функции «Посмотреть как» или «Отображение» — они позволят вам увидеть свой профиль так, как видит его ваш потенциальный клиент.

Когда аккаунты будущих Social Sellers оформлены, можно приступать к поиску своих потенциальных клиентов — это четвертый шаг в конкурентной борьбе.

Существует достаточно много способов найти человека в социальных сетях. Перечислю некоторые из них.

1. **По имени и фамилии** — здесь достаточно просто. Единственная рекомендация, если вы знаете

ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ ОБРАТИТЕ НА ТО, ЧТО ВСЕ
ЗАБЫВАЮТ, – ЭТО АДРЕС СТРАНИЦЫ.

имя и фамилию человека, но не нашли его в соцсетях, попробуйте ввести его имя и фамилию латинскими буквами. Иногда это работает.

2. **По номеру телефона.** Соцсети позволяют сопоставить вашу записную книжку с вашим аккаунтом. Нажатие пары кнопок: «Добавить друга», «Импорт телефонной книги» и «Вуаля»: все контакты из вашей записной, которые связали свой номер телефона со своим аккаунтом в соцсетях у вас под рукой. Более того, после того как вы проделали эту нехитрую манипуляцию, все звонки на неизвестные телефонные номера и с неизвестных телефонных номеров будут сопоставляться с пользователями соцсетей, и вы будете получать уведомления. По крайней мере ВКонтакте точно поддерживает эту функцию: «Данный абонент есть ВКонтакте, хотите продолжить диалог?».
3. **По фотографии.** Если у вас есть снимки с онлайн-встреч или офлайн-конференций, вы можете найти аккаунты людей, которые изображены на них, используя бесплатные сервисы www.search4faces.com и www.yandex.ru/images
4. **По должности или компании, используя внутренний поиск соцсетей.** Здесь вы можете не знать ни имя, ни фамилию, ни телефон, ни иметь представления, как выглядит ваш потенциальный клиент. Но набирая, например, Business Speech в графе «Компания» в соцсети — вы увидите всех людей, которые отметили в своем аккаунте, что работают в этой компании, а набрав,

например, «Менеджер по продажам» в графе «Должность», вы увидите всех продавцов, которые так обозначили свою должность. Имейте в виду, что они могли называться Sales Manager или просто Manager. Если они ваша целевая аудитория, проверяйте все возможные варианты написания.

Итак, менеджеры для Social Selling выбраны, соцсети определены, аккаунты оформлены, потенциальные клиенты найдены. Дальше самое интересное. Как же правильно написать первое сообщение, чтобы установить контакт и не перечеркнуть всю проделанную работу?

Пятый пункт в борьбе за клиентов, до которых еще не дотянулись ваши конкуренты, — проверка гипотез и продажи через личные сообщения в соцсетях.

Скажу честно, это тема целого тренинга! А все потому, что, работая на позиции руководителя отдела и в должности операционного директора, я регулярно получала сообщения от менеджеров по продажам. Но ни на одно из них мне не хотелось ответить. Было у вас такое? Думаю, что да.

Поэтому прежде чем написать человеку первое сообщение, я рекомендую ответить для себя на два вопроса:

1. Что я предлагаю потенциальному клиенту?
2. Нужно ли потенциальному клиенту то, что я ему предлагаю?

Пока нет ответа на первый вопрос и обоснованного аргумента на второй, я не рекомендую начинать коммуникацию.

Я советую, сначала определить, что я предлагаю, а потом сформу-

лировать гипотезу, почему человеку нужно то, что я ему предлагаю.

С тем, что предлагаю, думаю, вы разберетесь. Это тот самый дорогостоящий сложный продукт или для начала его презентация, демонстрационная версия. А чтобы сформулировать гипотезу, я обычно использую формулу «Если... Возможно... Значит».

Приведу пример. Мой продукт — тренинг по продажам в социальных сетях. Моя гипотеза будет следующая: «Если вы читаете эту статью, возможно, вы ищете способ обойти своих конкурентов в борьбе за клиентов, а значит я могу предложить вам наш тренинг по Social Selling». Звучит логично, не правда ли?

Таким образом, следует разложить каждое предложение, с которым вы хотите обратиться к потенциальному клиенту, и только после этого отправлять первое сообщение, цель которого... нет, не сделать предложение, а только установить контакт и проверить готовность человека к диалогу.

Пример такого сообщения может быть такой: *«Елена, добрый день. Вы сейчас работаете в компании «Добровольное медицинское страхование»».*

Информацию о том, что Елена работает в этой компании, я узнала из его профиля в социальной сети. Нашла его там по фотографии с конференции, посвященной продажам. И если Елена ответила положительно, я могу продолжать.

Во втором сообщении у меня уже несколько целей:

- представить себя,
- представить компанию через выгоду клиента,
- сделать предложение (по формуле «если, возможно, значит»).

«Отлично. Я работаю в компании TheSales, мы занимаемся обучением по направлениям продажи и переговоры, что позволяет нашим клиентам увеличить свои доходы даже в сегодняшней ситуации. Я видела вас на конференции «Продажи и переговоры», поэтому думаю, что вам может быть ин-

НА УНИКАЛЬНОСТЬ УСЛУГИ ТАКЖЕ ВЛИЯЕТ ТО,
КТО ОКАЗЫВАЕТ ЭТУ УСЛУГУ.

интересны наши программы обучения продавцов. Можно отправить вам программу обучения для того, чтобы вы и ваши коллеги посмотрели, насколько для вас это актуально?».

Дальше я жду разрешения на отправку материалов. И если Елена готова получить программу, беру электронную почту как альтернативный канал связи.

Стоит сказать, что, если Елена не вернется ко мне с вопросами или заказом в течение следующих двух дней, я напишу ей сама, обязательно указав адрес, с которого отправляла ей программу.

«Елена, добрый день. Отправляю Вам программу с адреса razumova@thesales.ru, скажите, пожалуйста, Вы получили мое письмо?»

Так она сможет быстро найти мое сообщение в электронной почте, потому что действительно отсутствие

ДАЛЕКО НЕ ВСЕГДА КОНКУРЕНТНУЮ БОРЬБУ
КОМПАНИЙ ВЫИГРЫВАЕТ ТОТ,
КТО ВКЛАДЫВАЕТ БОЛЬШЕ СРЕДСТВ
И ПРИЛАГАЕТ МАКСИМУМ УСИЛИЙ.

ответа зачастую обусловлено тем, что письмо попало в спам или просто не дошло.

Мой личный опыт использования Social Selling позволил мне построить карьеру от менеджера по продажам на высококонкурентном рынке до операционного директора, выполняя и перевыполняя план продаж, обходя именитых конкурентов с огромными бюджетами на рекламу, а сейчас обучать продажам в соцсетях и развивать этот

способ привлечения и удержания клиентов в качестве бизнес-тренера.

Далеко не всегда конкурентную борьбу компаний выигрывает тот, кто вкладывает больше средств и прилагает максимум усилий. Залогом успеха может стать грамотно выбранная стратегия, например использование Social Selling для повышения узнаваемости вашего бренда и продуктов, формирования лояльной аудитории и прямых продаж.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



СЕРГЕЙ ВЕРЗИЛОВ,

собственник консалтинговой компании «Верзилы продаж», специализирующейся на построении отделов продаж и РОП на аутсорсинге

С одной стороны этот вопрос очень простой, и очень сложный — с другой. В чем же он простой? Потому что нам об этом тысячу раз говорили: «Чтобы обойти конкурентов, надо придумать товар (услугу) с уникальными свойствами, который лучше товара наших конкурентов и лучше удовлетворяет потребности клиентов. Второе, что нужно сделать, это организовать его грамотную продажу». Тогда «дело в шляпе» — вы обходите конкурентов, потому что у вас

уникальный товар (услуга) и хорошо выстроены продажи. На словах все это звучит очень просто, но когда начинаешь реализовывать данную рекомендацию в жизнь, понимаешь, что что-то здесь не так.

Разберем два блока: уникальность товара (услуги) и продажи по отдельности.

Итак, давайте подумаем, что же мы можем сделать для того, чтобы наша услуга или товар были уникальными, как можно лучше отвечали запросам клиентов и были лучше, чем у конкурентов?

В выигрышной позиции находятся Услуги, потому что одну и ту же услугу всегда можно оказывать по-разному и всегда можно найти что-то уникальное: где-то улыбнуться, где-то сделать быстрее, где-то усилить одну часть услуги, сделать более комплексной и менее комплексной. Например, в ресторанном бизнесе кто-то делает упор на качество еды, кто-то — на развлечение, обстановку, дискотеку, де-

кор, качество обслуживания и так далее. То есть если мы продаем услугу, то есть очень много факторов, на которые можно повлиять.

На уникальность услуги также влияет то, кто оказывает эту услугу. Возьмем, к примеру, профессора, который лечит своего пациента. У профессора *есть уникальные знания и умения*. Это повышает стоимость услуги и ее уникальность, а следовательно конкурентоспособность. То есть в своем бизнесе вы можете подобрать высококвалифицированный персонал, и это тоже будет являться вашим конкурентным преимуществом.

Но уникальность вашей услуги крайне легко и быстро можно повторить. То есть вы очень быстро лишитесь своей уникальности. К сожалению, это так.

Что же касается товара — когда товар произведен, то все характеристики уже в него заложены, уникальность разработать сложнее, потому что все производители находятся

примерно в одной ситуации. У всех одни и те же комплектующие, из которых этот товар собирается или производится, редкость, если у вас есть доступ к уникальному сырью. Производители по умолчанию находятся в определенных рамках и границах. Повторить или произвести этот товар всегда можно в достаточно короткие сроки (если речь не касается технологически сложных продуктов). Еще сложнее ситуация в опте и рознице, все продают плюс-минус одно и то же, ведь производитель у всех одинаковый. Редко можно увидеть уникальный товар, но все же иногда это происходит, например когда разрабатывается инновационный продукт, для разработки которого нужны огромные деньги. Звучит так, что уникальности товара тоже сложно добиться. Кроме того, это тоже быстро копируется.

Однако первое, что рекомендую сделать, чтобы ваш товар (услугу) сделать уникальной и это было вашим конкурентным преимуществом:

1. Провести маркетинговые исследования. При этом они должны быть не экспертные (кабинетные!), а основываться на фактических данных, то есть живых опросах клиентов.
 2. Самому или специально обученному человеку с аналитическим мышлением прослушать большое количество записей разговоров с клиентами или самому пообщаться с ними вживую для того, чтобы выяснить, чего именно они хотят и чего им сейчас не хватает.
- Осознание того, как можно сделать ваш продукт (услугу) уникальным, приходит после большого количества часов непосредственного общения с клиентами и только так.

Кроме того, нужно четко понимать не только потребности клиентов, но и что предлагают конкуренты.

То есть вы должны погрузиться в продукт, в желание клиентов. Много часов провести с ними, выясняя, что конкретно они хотят и что дают конкуренты. И тогда у вас родится идея, как вы сможете сделать ваш продукт уникальным.

Итак, перейдем ко второй важной части нашей беседы. Чтобы наша компания стала более конкурентоспособной, мы должны создать сильную систему продаж. Я думаю, что в этой области на российском рынке в ближайшие 15–20 лет сохраняется большой потенциал роста. Ситуация будет примерно такая же, как сейчас — у 95% компаний в России уровень продаж будет находиться на крайне низком уровне. Мы все еще находимся около Советского Союза, когда была плановая экономика, продавать было не нужно, и в общем, за 30 лет сильно рынок не изменился. Когда я приезжаю в российские компании и на заводы, то в 95% случаев вижу вместо отдела продаж «отдел отружки».

Только 5% компаний в России имеют хорошо выстроенный маркетинг и продажи. Эти 5% компаний являются на данный момент лидерами рынка. Вы легко вспомните эти компании, так как их немного. Они ненавязчиво напоминают о себе, с вами общаются грамотные и хорошо обученные, культурные менеджеры, вас вовремя информируют об акциях и выгодных сезонных предложениях, предлагают бонусы и беспокоятся о том, довольны ли вы обслуживанием. И знаете, вам нравится иметь с ними дело, часто вы даже становитесь приверженца-

ми этих брендов. Поэтому, на мой взгляд, ближайшие 15–20 лет самая недооцененная зона роста, которая поможет обойти конкурентов на B2B-рынке, — это выстроенная система продаж.

Когда собственники обращаются к нам в компанию «Верзила продаж» с проблемой низких продаж, первым делом я говорю: «Давайте посмотрим, как у вас работает отдел продаж». И большинство клиентов говорит: «У нас все хорошо: скрипты есть, CRM внедрили, все прекрасно, все это работает, дело не в отделе продаж, в чем-то другом, но в чем, я не знаю. Идет падение рынка, ситуация такая, мир такой, не мы такие».

Далее мы проводим тайного покупателя и анализируем:

- как менеджеры нас проконсультировали;
- выяснили или нет потребность;
- как презентовали услугу;
- отработали наши возражения или нет;
- пытались закрыть на сделку или нет;
- как быстро прислали коммерческое предложение;
- каким оно было, все ли было понятно из него;
- если менеджер, которому мы звонили, не смог ответить, то кто-то другой перезвонил нам или нет;
- в течение какого времени взяли трубку;
- качество презентационных материалов;
- есть или нет доп. продажи, пост-продажи, апп-сейл, кросс-сейл и т.д.

Все это складывается в единую систему, и почти в каждой компании мы видим очень большие проблемы. Поэтому в России для того, чтобы обойти конкурентов, надо просто хорошо выстроить работу отдела продаж, и вы будете входить в пятерку лучших. Это работало, работает и будет работать еще 15–20 лет: система, четкость, порядок, скорость работы отдела продаж — залог победы в конкурентной борьбе.

ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ,
НАДО ПРОСТО ХОРОШО ВЫСТРОИТЬ РАБОТУ
ОТДЕЛА ПРОДАЖ, И ВЫ БУДЕТЕ ВХОДИТЬ
В ПЯТЕРКУ ЛУЧШИХ.

**СЕРГЕЙ ЕФИМОВ,**

*генеральный директор компании
Icon Market — первого B2B опто-
вого маркетплейса косметики*

Прежде чем определяться, как обойти конкурентов, нужно понять, кто ваши конкуренты. Они могут быть прямыми или косвенными. Очевидно, чтобы обойти конкурентов, нужно быть в чем-то лучше них. Если мы говорим про прямых, то речь о товарах, идентичных вашим: так вы можете обходить конкурентов либо ценой, либо сервисом. Если речь о косвенных, которые продают аналогичный или похожий товар, занимая полку вашего клиента, то можно говорить о продуктовых преимуществах. В сегменте B2B в первую очередь у продукта должно быть ценовое преимущество не с точки зрения покупки, а с точки зрения того, сколько ваш клиент на нем заработает. То есть если у B2B-клиента будет выбор купить одинаковый товар по одинаковой цене, но один можно продать с наценкой 50%, а второй 100%, то ему выгоднее продавать второй продукт. Поэтому, если у вас есть контроль ценовой политики, то это является большим преимуществом. Или если продукт на рынке востребован, но пока нет слишком многих конкурентов, устраивающих ценовую войну, тем самым демпингуя рынок, то это будет привлекательно для покупателей.

Что касается сервиса, он состоит из множества элементов. Доступность информации, то, насколько легко, быстро и удобно клиент может получить информацию об ассортименте, характеристиках, ценах, наличии, условиях отгрузок и т.д. Это один из важных элементов.

Другой элемент сервиса — это клиентоориентированность отдела продаж и отдела контроля каче-

ства, всех кто работает с потребителем. Они должны работать не только по сценарию разговора (скриптам), но и всегда смотреть в суть вопроса, который задает клиент, чтобы удовлетворить вопрос, а не дать просто шаблонный ответ на него.

Третий элемент — это скорость сборки и доставки грузов. Доступность каналов коммуникации, то есть чтобы человек мог воспользоваться тем каналом, который ему удобен. Кто-то любит звонки, кто-то предпочитает мессенджеры, кто-то ведет переписку только на почте, кому-то нравится писать через сайт.

Важный фактор также по поводу того, как обойти конкурентов, это не просто наличие товара в России, чтобы скорость оформления и доставки была небольшая, но и поставки были регулярными. Чтобы B2B-клиент, покупая сегодня, заводя какой-то ассортимент, понимал, что он этот ассортимент сможет стабильно пополнять. Это вопрос поставщика, когда у него уже сформируется спрос среди потребителей, чтобы не было перебоев с поставками, чтобы ему не пришлось срочно искать аналогичный товар у других поставщиков или оставаться без товара после того, как он уже вложился в его рекламу, например. Поэтому очень важно подерживать наличие ассортимента.

Еще один способ, как обойти конкурентов, — это расширять свою ЦА. То есть если вы, например, продаете косметику оптом и привыкли, что у вас в основном покупают офлайн-магазины, посмотритесь к онлайн-продавцам на маркетплейсах, их сейчас очень много. Если у вас в принципе только магазины покупают, то задумайтесь,

кто еще может покупать ваш товар. Например, косметику могут покупать салоны красоты, фитнес-центры, магазины одежды, бизнес-центры. Расширяйте круг поиска своих клиентов, чтобы увеличить объем продаж.

Помимо расширения ЦА, необходимо расширять и ассортимент. Чем шире будет ассортимент продукции, тем большее количество потребностей вы сможете закрывать у разных клиентов. Также необходимо расширять географию продаж. Начните продажи со своего родного города, потом области, затем продавайте региону и соседним регионам и т.д. Чем выше ваша география продаж, тем выше шанс на победу, потому что вы охватываете большее количество потенциальных покупателей. И если у вас есть возможность быстро масштабироваться и выходить на всю Россию, то это отличная возможностькратно увеличить объем продаж.

Еще один важный момент — это популяризация бренда, тема продвижения вас как компании и/или брендов вашей продукции. Чем более агрессивный маркетинг вы будете применять, тем быстрее о вас будут узнавать потенциальные потребители, как конечные, так и оптовые.

Не важно, сколько вы потратите на рекламу, если она окупается. Надо пробовать разные каналы рекламы, находить для себя наиболее оптимальные и масштабировать их. При этом если нет бюджетов, чтобы самостоятельно запускать рекламу, значит, надо находить площадки, на которых трафик уже существует, например, маркетплейс. Всем понятно, что когда маркетплейс продает продукт селлеров, одно из ключевых

**ПРЕЖДЕ ЧЕМ ОПРЕДЕЛЯТЬСЯ, КАК ОБОЙТИ
КОНКУРЕНТОВ, НУЖНО ПОНЯТЬ,
КТО ВАШИ КОНКУРЕНТЫ.**

преимуществ, которое он дает им, это огромные охваты аудитории, узнаваемость бренда и трафик покупателей. По такому принципу работают все маркетплейсы, и в опте тоже есть схема работы «маркетплейс», например, наш маркетплейс Iconmarket.ru позволяет выйти поставщикам или небольшим оптовикам на широкую аудиторию потребителей, которые покупают косметику. Это лояльная клиентская база по всей РФ, которая пользуется удобной логистикой, удобным личным кабинетом, качественной клиентской поддержкой. Как раз один из способов, как в B2B обойти конкурентов, — это выйти на оптовый маркетплейс, который поможет закрывать многие из вышеперечисленных критериев. По сути, мы предоставляем место на полке одного из наших 6000 клиентов, это лояльные магазины, доверие которых мы уже завоевали.

МАРК КАМЕНСКИХ,

создатель агентства SpaceAds

Как мы это делаем и какие инструменты рабочие сейчас? За долгие годы трансформаций в цифровом маркетинге и появления новых инструментов основой все равно остаются SEO и контекстная реклама. Кроме этого, еще добавилась таргетированная реклама в социальных сетях, которая может тоже неплохо работать в любом сегменте, в том числе и в B2B.

ЧТО НУЖНО ДЛЯ SEO-ПРОДВИЖЕНИЯ B2B?

Как и всегда, сначала нужно составить семантическое ядро, то есть

список всех запросов, по которым вы будете продвигаться. Далее его нужно кластеризовать и разбить на группы, например, в одной группе у меня будут запросы, которые начинаются с «корпоративное обучение», а во второй — «обучение сотрудников». Как вы видите, запросы схожие, но для продвижения они разные, и под них потребуются составить разный контент (статьи).

Семантическое ядро обычно может быть достаточно большим, но в B2B семантика не очень большая, как правило, в пределах до 100–200 запросов, а иногда и вообще 20–30. Такого количества вполне достаточно, чтобы завоевать первые позиции в поисковых системах, получить трафик заинтересованных людей и конвертировать их потом в клиентов.

Я уже упомянул о контенте для продвижения, и это главное, что потребуется для успешного продвижения B2B. Под контентом я подразумеваю:

- Материалы с описанием ваших услуг и преимуществ
- Статьи под ключевые запросы из семантического ядра

При этом в статьях тоже может содержаться информация про вашу компанию.

Все привыкли, что таких страниц с описанием достаточно одной-двух, но это не так. Поисковые системы очень умные и сложные программы, поэтому заранее точно нельзя предугадать, что из контента «стрельнет» и попадет в топ10, а что — нет. Поэтому для диверсификации рисков я создаю для своих клиентов множество статей под разные ключевые запросы, чтобы увеличить вероятности попадания наверх. К тому же «длин-

ный хвост» запросов всегда непредсказуем, и заранее неизвестно, какие запросы будут вводить пользователи. Не стоит забывать, что большая часть запросов в поисковых системах вводится впервые. Заранее неизвестно, как будет искать вас человек. Но благодаря большому количеству контента, он с наибольшей вероятностью найдет вас!

ЭФФЕКТИВНА ЛИ КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА В B2B-ПРОДВИЖЕНИИ?

Следующий действенный инструмент в продвижении B2B-услуг или товаров — это контекстная реклама, которая остается все еще одним из лучших способов продвижения в интернете. Здесь все тоже базируется на ключевых запросах, с помощью которых вы можете отсортировать людей, которые ищут именно B2B, например, те, кто добавляют к запросу «B2B» или «опт». Таким образом, ваша реклама будет показываться именно самым целевым людям, а дальше ход за вашим сайтом с УТП, описанием преимуществ компании.

КАКОЙ НУЖЕН САЙТ ДЛЯ УСПЕШНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ B2B?

За основу я рекомендую взять хороший продающий landing page (посадочную страницу), попадая на который сразу захочется оставить заявку. А в разделе «блог» или «статьи» можно добавить весь контент и все статьи, о которых мы говорили выше. Таким образом, ваш сайт будет иметь высокую конверсию для платной рекламы (контекст, таргет), а также высокую посещаемость из органической выдачи поисковых систем.

ТАРГЕТИРОВАННАЯ РЕКЛАМА ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ В B2B – СТОИТ ЛИ ЗАПУСТИТЬ?

Многие рано отмечают данный инструмент, считая, что крупные компании, лица, принимающие решение, или крупные директора не сидят в социальных сетях. Отчасти это может быть правдой, но!

ЧЕМ БОЛЕЕ АГРЕССИВНЫЙ МАРКЕТИНГ ВЫ БУДЕТЕ ПРИМЕНЯТЬ, ТЕМ БЫСТРЕЕ О ВАС БУДУТ УЗНАВАТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ.

Во-первых, в социальных сетях сидят уже почти все.

Во-вторых, обычно информацию о поставщиках или B2B-контрагентах ищут не сами директора, а их сотрудники или помощники, поэтому они вполне могут наткнуться на целевую рекламу в социальной сети и обратиться через форму на сайте к вам.

При этом для запуска рекламы во ВКонтакте не требуется раскрученная группа, трафик можно вводить на сайт, а группа вообще никак не будет участвовать в воронке продаж. Или, наоборот, ставку можно сделать на красивую наполненную группу и вести трафик именно на нее, а не на сайт. Вариантов множество.

С недавнего времени в VK и других социальных сетях есть функция таргетирования по ключевым запросам. То есть реклама будет показываться именно тем людям, которые вводили нужные ключевые запросы в поисковике.

Кроме этого, можно таргетироваться на группы конкурентов, что тоже действенный способ.

КАКИЕ ЕЩЕ ЕСТЬ СПОСОБЫ ПРОДВИЖЕНИЯ B2B?

Одним из старейших и классических способов является PR, под этим понятием я подразумеваю участие в различных выставках и конференциях, публикации в тематических изданиях, создание инфоповодов. Это отличный инструмент, однако его очень сложно отследить. Ну а я предпочитаю инструменты performance маркетинга, то есть маркетинга, где каждый этап воронки продаж можно отследить и проанализировать.

УДЕРЖИВАЕМ КЛИЕНТОВ И ВЫИГРЫВАЕМ КОНКУРЕНЦИЮ СРЕДИ КОНКУРЕНТОВ

Я рассказал про то, как привлечь потенциальных клиентов, но как им продать, как обойти конкурентов? Прежде всего нужно подробно понимать, какие предложения сейчас есть на рынке. Это можно сделать, оставив заявки во все компании-конкуренты. А дальше нужно сложить все

ОБЫЧНО ХОРОШИЙ МАРКЕТОЛОГ МОЖЕТ
СФОРМИРОВАТЬ УТП ДОСТАТОЧНО БЫСТРО,
А ПРИНОСИТЬ ПРИБЫЛЬ ТАКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ
МОЖЕТ ДОЛГИЕ ГОДЫ.

их преимущества и сделать отстройку, то есть создать свое УТП — уникальное торговое предложение. Именно оно поможет выиграть борьбу за B2B-клиентов. Спросите у потенциальных клиентов, чего им не хватает у других? Какое предложение их бы на 100% устроило?

Обычно хороший маркетолог может сформировать УТП достаточно быстро, а приносить прибыль такое предложение может долгие годы. Поэтому не экономьте на зарплате своему маркетологу или маркетинговому агентству, ведь одна строчка текста, одно гениальное решение может приносить миллионы на протяжении многих лет!



АЛЕКСЕЙ ЯКОВЛЕВ,

*ведущий маркетолог аутсорсинговой компании MIMINO;
miminospb.ru*

Борьба за клиентов в B2B-секторе может быть жесткой, но есть несколько способов, которые помогут обойти конкурентов и завоевать большую долю рынка.

1) Разработайте уникальное предложение. Старайтесь предложить клиентам нечто уникальное, чего нет у конкурентов. Это может быть низкая цена, улучшенное качество, лучшее обслуживание или дополнительные услуги, которые другие компании не предлагают.

- 2) Укрепите свою репутацию. Клиенты часто выбирают поставщиков, которым доверяют и которые имеют хорошую репутацию. Старайтесь поддерживать свою репутацию, предоставляя качественные товары и услуги, выполняя свои обязательства и быстро реагируя на запросы клиентов.
- 3) Используйте социальные сети и контент-маркетинг. Эти инструменты позволят вам расширить свою аудиторию и повысить узнаваемость вашей компании. Размещайте полезный контент, который поможет клиентам решить их проблемы, и рассказывайте о своих преимуществах перед конкурентами.
- 4) Предлагайте лучшие условия сотрудничества. Многие клиенты выбирают поставщиков на основе условий сотрудничества, таких как сроки оплаты, гибкие условия доставки и гарантии качества. Старайтесь предлагать лучшие условия сотрудничества, чтобы привлечь больше клиентов.
- 5) Улучшайте качество обслуживания. Одним из ключевых факторов выбора поставщика является качество обслуживания. Старайтесь быстро реагировать на запросы клиентов, предоставлять им полезную информацию и помогать им решать их проблемы.
- 6) Работайте над продуктами и услугами. Старайтесь постоянно улучшать свои продукты и услуги, чтобы они были более конкурентоспособными. Слушайте отзывы клиентов и учитывайте их мнение при разработке новых продуктов и услуг.

ЧТОБЫ ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ В БОРЬБЕ
ЗА B2B-КЛИЕНТОВ, НЕОБХОДИМО БЫТЬ
ГОТОВЫМ К ПОСТОЯННОМУ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ.

В целом, чтобы обойти конкурентов в борьбе за B2B-клиентов, необходимо быть инновационным, предлагать клиентам уникальные и высококачественные продукты и услуги, а также уделять большое внимание качеству обслуживания.

Кроме того, стоит использовать различные маркетинговые инструменты, такие как социальные сети, контент-маркетинг, PR и рекламу, чтобы привлечь новых клиентов и удержать уже имеющихся. Также важно знать своих конкурентов и их преимущества, чтобы выявить свои уникальные возможности и выделиться на фоне других игроков на рынке. Старайтесь постоянно следить за тенденциями в отрасли, анализировать действия конкурентов и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Наконец, не забывайте о том, что для завоевания клиентов необходимо создавать долгосрочные отношения с ними, строить доверие и уважение. Старайтесь уделять внимание каждому клиенту и удовлетворять их потребности и запросы, чтобы они стали лояльными к вашей компании и рекомендовали ее другим потенциальным клиентам.

Еще одним способом обойти конкурентов в борьбе за B2B-кли-

ентов является создание сильной команды сотрудников. Ваша команда должна быть высококвалифицированной и мотивированной, чтобы предоставлять клиентам высокий уровень обслуживания и решать их проблемы быстро и эффективно. Все сотрудники должны четко понимать миссию и цели компании и работать в едином направлении, чтобы достичь общей цели.

Также важно установить стратегические партнерства с другими компаниями, которые могут дополнить вашу продукцию и услуги и помочь расширить вашу аудиторию. Например, вы можете сотрудничать с компаниями, которые предоставляют смежные услуги или производят товары, которые дополняют вашу линейку продуктов.

В целом, чтобы обойти конкурентов в борьбе за B2B-клиентов, необходимо быть готовым к постоянному совершенствованию и развитию. Рынок постоянно меняется, и компании, которые не следят за изменениями и не адаптируются к новым условиям, рискуют потерять своих клиентов. Старайтесь быть на шаг впереди конкурентов, предлагая клиентам уникальные решения и создавая высококачествен-

ные продукты и услуги, чтобы стать лидером на рынке.

Еще один важный способ обойти конкурентов в борьбе за B2B-клиентов — это установить четкую стратегию ценообразования, которая будет соответствовать ценностям вашей компании и потребностям клиентов. Не стоит конкурировать только на основе низких цен — это может привести к снижению качества продуктов и услуг, что негативно скажется на репутации компании. Вместо этого стоит постараться установить адекватные цены, которые будут соответствовать качеству предоставляемых продуктов и услуг, и одновременно предоставлять клиентам дополнительные преимущества. Например, вы можете предоставлять дополнительные услуги, обучение персонала или гарантии на продукцию, что позволит вашей компании выделиться на фоне других.

Еще один способ обойти конкурентов — это использование цифровых технологий и инструментов для автоматизации бизнес-процессов и улучшения качества обслуживания клиентов. Например, вы можете использовать программы для автоматизации работы с клиентами, что позволит ускорить процессы и улучшить качество обслуживания. В целом, чтобы обойти конкурентов в борьбе за B2B-клиентов, необходимо уделять внимание всем аспектам бизнеса — от разработки продуктов и услуг до маркетинга и продаж. Старайтесь быть инновационными, адаптироваться к изменениям на рынке и создавать высококачественные продукты и услуги, чтобы стать лидером на рынке B2B.

КАК ПОБЕЖДАТЬ В ТЕНДЕРАХ, ИЛИ СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ ТЕНДЕРНЫХ ПРОДАЖ



Ольга Павлова,

пиар-менеджер «ТендерПро»; <http://www.tender.pro/>

Победить в тендере может любая компания и даже физическое лицо. Для победы нужно серьезно подойти к поиску процедуры для участия, подробно изучить закупочную документацию, грамотно заполнить заявку на участие и не допустить ошибки, о которых пойдет речь в этой статье.

Чтобы понять, на каких электронных торговых площадках участвовать и какую форму закупки выбрать, остановимся на определениях.

Тендером называют любую электронную процедуру на закупку или продажу, но в российском законодательстве такого термина не существует и в официальных документах он не используется. Понятие «тендер» — это аналог терминов «аукцион», «конкурс», «запрос котировок» и «запрос предложений».

Аукцион — форма электронных торгов, для победы в которых нужно предложить заказчику самую низкую цену.

Для победы в **конкурсе** не достаточно низкой цены. Организатор торгов рассматривает все значимые для него критерии отбора поставщика в совокупности. Участник торгов может получить баллы за оригинальность макета, за скорость изготов-

ления продукции, за наличие опыта выполнения аналогичных работ.

Запрос котировок — самая простая процедура, для победы в которой важна только низкая цена. Отличия от аукциона — в минимальных требованиях к потенциальным участникам

ПОНЯТИЕ «ТЕНДЕР» – ЭТО АНАЛОГ ТЕРМИНОВ
«АУКЦИОН», «КОНКУРС», «ЗАПРОС КОТИРОВОК»
И «ЗАПРОС ПРЕДЛОЖЕНИЙ».

и в более коротком сроке подачи предложений.

Пример требований к участнику запроса котировок: наличие продукции или возможность ее изготовить в нужный срок, возможность доставки до места назначения, подтверждение согласия с формой и сроками оплаты, отсутствие участника в реестре недобросовестных поставщиков, непроведение ликвидации участника закупки.

Запрос предложений — процедура, в которой побеждает участник, чья заявка максимально соответствует требованиям заказчика и содержит лучшие условия исполнения контракта.

В зависимости от организатора закупок, торги могут быть государственными, коммерческими, а также для госкорпораций и компаний с госучастием.

Государственные торги регламентируются 44-ФЗ и проводятся государственными организациями за счет бюджетных средств.

Тендеры для госкорпораций и компаний с госучастием регламентируются 223-ФЗ и проводятся организациями, которые в уставном капитале имеют не только собственные средства, но и долю государственных средств от 50% и более.

Коммерческие тендеры регулируются Гражданским кодексом и Федеральным законом «О защите конкуренции», проводятся любыми негосударственными компаниями.

44-ФЗ и 223-ФЗ устанавливают четкие правила проведения закупок, а при проведении коммерческих торгов заказчики самостоятельно составляют документацию и выдвигают требования к потенциальному поставщику. Поэтому при выборе коммерческих торгов даже опытному по-

ставщику нужно крайне внимательно изучить всю документацию, чтобы не упустить желаемый контракт.

Для победы в торгах нужно тщательно подойти к выбору процедуры.

КАК ВЫБРАТЬ ТЕНДЕР, КОТОРЫЙ ПРИНЕСЕТ ПОБЕДУ

Первый и важный шаг — поиск процедуры. Можно искать тендеры сразу на электронной торговой площадке, если поставщик определился, с какими заказчиками он хочет работать, и направление его деятельности не узкой специализации. В ином случае стоит начать с мониторинга агрегатора торгов, где собраны закупки государственных и коммерческих компаний. В поиске закупочных процедур поможет подписка на уведомления об их открытии.

Поставщику стоит понять, на что он будет делать упор при участии в торгах. Если на качество товаров и услуг — нужно рассматривать конкурсы, если на низкие цены — аукционы.

При выборе процедуры поможет анализ завершенных тендеров, а также анализ конкурентов. Будет полезно знать, где побеждают одни и те же поставщики, где небольшая конкуренция, а где и вовсе нет участников. Часто торги закрываются без участников или с одним участником, если закупка узкоспециализированная, заказчику нужен небольшой объем продукции, слишком короткие сроки поставки продукции или выполнения работ. Изучение прошедших торгов с низкой конкуренцией поможет сориентироваться в дефицитной продукции и увидеть слабые стороны конкурентов. Например, конкуренты

не занимаются поставками на сумму менее 50000 или не поставляют трехколесные велосипеды для взрослых, хотя другие велосипеды у них есть. Начинающие участники торгов участвуют в таких тендерах, чтобы заявить о себе, познакомиться с заказчиком и повысить шансы на победу в крупном или высокомаржинальном для них тендере.

Также просмотр цен и условий, которые предлагают конкуренты, поможет понять, чем предложения победителей привлекают организаторов торгов.

На основе этих знаний будет легче предоставить более выгодные условия для заказчика.

Новичку стоит рассматривать торги с небольшими суммами контракта. Это повысит шанс на победу, поскольку в таких торгах, как правило, не участвуют крупные компании, способные предоставить широкий ассортимент и низкие цены.

Также небольшие контракты на старте помогут приобрести опыт выполнения работ и заработать положительную репутацию, что бывает важно для заказчиков. Поставщики, которые сразу целятся на крупный заказ, рискуют быстро разочароваться в тендерных продажах.

ТЕНДЕР ВЫБРАН. ЧТО ДАЛЬШЕ?

РЕКОМЕНДАЦИИ ПОСТАВЩИКУ

Внимательно изучите 44-ФЗ, 223-ФЗ или статьи 447, 448, 449 Гражданского кодекса, в зависимости от заказчиков, с которыми вы хотите работать, а также закупочную документацию, проект договора и техническое задание.

Если у вас появятся вопросы — обязательно обратитесь к заказчику за разъяснениями. В документации бывают опечатки и ошибки, даже в названии бренда закупаемой позиции, поэтому уточнения помогут разобраться.

Проверьте, все ли требуемые заказчиком документы есть в наличии

СЛЕДИТЕ ЗА ПЛАНом ЗАКУПОК, ИНТЕРЕСУЮЩИХ ЗАКАЗЧИКОВ, ПЛАНИРУЙТЕ ПОСТАВКИ И СЛЕДИТЕ ЗА НАЛИЧИЕМ И АКТУАЛЬНОСТЬЮ ДОКУМЕНТАЦИИ, КОТОРУЮ ОНИ ЗАПРАШИВАЮТ.

и не истек ли их срок актуальности. Изучите, нужно ли предоставлять лицензии, сертификаты, декларации, паспорта качества, рекомендательные письма и другие документы для подтверждения опыта и положительной репутации.

Для победы в конкурсе часто большую роль играет опыт выполнения аналогичных работ. Если у поставщика будут рекомендательные письма от предыдущих контрагентов — это дополнительные баллы.

Проконтролируйте, чтобы все требуемые документы были представлены заказчику, но не загружайте его дополнительной документацией, которую он не запрашивал. Оформите заявку в соответствии с требованиями, указанными в закупочной документации.

подавайте предложение заранее, иначе вы рискуете упустить контракт из-за технических сбоев или форс-мажорных обстоятельств. Также заказчик может увидеть, что никто из поставщиков не подал предложение или предложений мало, и продлить срок подачи зая-

вок, что чревато более высокой конкуренцией.

После подачи заявки на участие следите за изменениями в процедуре, внесенными заказчиком, оперативно отредактируйте предложение, если оно потеряло актуальность. Если не получается отредактировать, отзовите и подайте новое.

ПОМНИТЕ: ПОБЕДА В ТЕНДЕРЕ — НЕ ГЛАВНОЕ

Главное — это возможность выполнения контракта с получением прибыли. Поэтому даже при непреодолимом желании победить — обращайтесь внимание на срок исполнения контракта. На первый взгляд сумма контракта может показаться внушительной, но срок исполнения контракта в два года сразу же разрушит первое впечатление. Рассчитайте, выгодно ли будет выполнять работы на протяжении всего срока за указанную цену.

При слишком коротком сроке исполнения контракта задумайтесь, успеете ли вы изготовить продукцию или выполнить работы.

Изучите, включена ли стоимость доставки в товар или она будет оплачиваться отдельно. Рассчитайте стоимость доставки до склада заказчика, а не до ближайшего крупного города. Стоимость доставки из крупного города в соседнее село может превзойти ваши ожидания. Также обратите внимание, какими партиями и как часто нужно возить продукцию.

Позаботьтесь о выгоде от выигранного тендера, даже если прибыль минимальна или вы ушли в минус. Выполните условия контракта на пять с плюсом, чтобы не попроситься с репутацией и приобрести нового довольного клиента, с которым в дальнейшем вы сможете заключить более финансово выгодный контракт. Заказчики обращают внимание, работал ли участник с его компанией ранее, а в конкурсах ставят за это дополнительные баллы.

Следите за планом закупок, интересующих заказчиков, планируйте поставки и следите за наличием и актуальностью документации, которую они запрашивают.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



АНДРЕЙ СЕГРЕНЁВ,

предприниматель, основатель агрегатора тендеров «РосТендер», помогающего тысячам компаний эффективно участвовать в закупках

Кажется очевидным, что участие в тендерах может принести дополнительную прибыль компании. Но почему-то у одних получается, а у других нет. Как повысить свои шансы

на победу? Какие неочевидные дополнительные выгоды можно получить, анализируя закупки? Вот мои советы и инсайты, которые подойдут как профессионалам, так и тем, кто только присматривается к участию в тендерах.

РАБОТАЙТЕ С ТЕНДЕРАМИ КАК С ТРАДИЦИОННОЙ ВОРОНКОЙ ПРОДАЖ

Прежде всего, нужно помнить, что участие в тендерах, как и любой канал продаж, представляет собой воронку: закупки на входе, контракты на выходе, по пути — максимизируем прохождение на следующий уровень. Поэтому первоочередная задача — получить на вход как можно больше тендеров. Раньше это ре-

шалось поиском источников в Яндекске или Google и ежедневным самостоятельным отслеживанием. Сейчас на рынке есть агрегаторы закупок, которые делают эту работу за вас. Если вы все еще ищете тендеры самостоятельно — поверьте, вы гарантированно что-то упускаете. Да и время сотрудника на поиск — тоже стоит денег.

При выборе агрегатора не стесняйтесь просить бесплатный доступ на некоторое время. Даже если об этом не пишут явно — все сервисы предоставляют тестовый период на несколько дней или даже пару недель. Важно обращать внимание на количество источников: многие агрегаторы отслеживают только основные 100–200 площадок. Ищите

тех, кто собирает со всех возможных сайтов и электронных торговых площадок. Стоимость подписки различается незначительно, а упущенная выгода от пропущенных тендеров может исчисляться сотнями тысяч и миллионами рублей.

МАЛЫЕ ЗАКУПКИ – БОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Несмотря на свое название, «малые закупки» — отличная возможность заработать больше прибыли. В таких тендерах мало участников, а значит, нет необходимости опускаться по цене до уровня, где компания ничего не заработает. Четверть малых закупок заканчивается отсутствием поданных заявок. Причины просты. Первая — информация о них не публикуется на сайте госзакупок, где обычно ищут тендеры самостоятельно. Вторая причина — нередко срок приема заявок исчисляется несколькими часами. Без использования сервисов оперативного уведомления о таких закупках (есть у некоторых агрегаторов) успеть поучаствовать, не зная о нем заранее, — практически невозможно.

РАБОТАЙТЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ ЗАКУПКАМИ

Бывает, приходит информация о проводимом тендере, а времени на подготовку ценового предложения и участие не хватает. Знать о закупке заранее — иметь возможность подготовиться. Знайте — заказчики, попадающие под законодательство о закупках, обязаны публиковать свои планы закупок. Можно и нужно заранее связываться и узнавать детали планируемого тендера.

Нередко случается, что заказчик, публикуя планируемую закупку,

еще толком не представляет окончательных технических характеристик товара или услуги. И у вас есть отличный шанс помочь ему с этим, увеличив, таким образом, свои шансы на победу.

А еще есть контракты, которые заключаются с единственным поставщиком без объявления тендера, — при этом предложения на этапе планирования заказчики вполне принимают. Где искать планируемые тендеры? На сайте госзакупок или у агрегаторов.

КОММЕРЧЕСКИЕ ТЕНДЕРЫ

Если у вас есть репутация и хорошая экспертиза на рынке — участвуйте в тендерах, объявляемых коммерческими заказчиками. В таких закупках цена — зачастую не единственный критерий. Некоторые крупные компании проводят предварительную квалификацию поставщиков по направлениям — стоит пройти её заранее, чтобы иметь возможность участвовать в таких тендерах.

ИЩИТЕ НИЗКОКОНКУРЕНТНЫЕ РЫНКИ

Бывает так, что в закупке «бьются» десятки поставщиков, опускаясь ниже рентабельности (особенно актуально для Москвы или Санкт-Петербурга). А в соседнем регионе — один-два поставщика на тендер. Если вы работаете на таком высоконкурентном рынке — не надо опускаться. Ищите возможности в соседних регионах или соседних рыночных нишах. Некоторые агрегаторы предоставляют средства поиска закупок без заявок или с единственным участником. Это позволит вам найти новые точки роста.

ПРАВИЛЬНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Если вы работаете на рынке с невысокой конкуренцией — в закупках без аукциона (когда можно торговаться по цене предложения) не обязательно опускаться до себестоимости в попытке победить. Иногда лучше выиграть только один тендер с высокой прибылью, чем отработать на грани рентабельности в десяти. Анализ заказчиков и потенциальных участников позволит вам найти правильную ценовую стратегию.

НЕСОСТОЯВШИЕСЯ ТЕНДЕРЫ

Иногда по разным причинам закупка заканчивается без поданных заявок. Заказчик мог ошибиться с начальной ценой или сроками поставки. При этом необходимость купить товары или услуги у заказчика — остается. Ищите такие тендеры и предлагайте напрямую ваши услуги и товары, пусть дороже или на других условиях. Работает не всегда, но и в обычных продажах мы никогда не работаем со 100% шансами на успех.

УЧАСТИЕ В ТЕНДЕРАХ КАК СПОСОБ УСТАНОВИТЬ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

В ходе аукциона можно спускаться до предложения, где компания ничего не заработает в ходе выполнения именно этого контракта. Но установив взаимоотношения с заказчиком — сможете зарабатывать позднее. На обслуживании, на других закупках (помогая заказчику с составлением документации на последующие тендеры и влияя на технические параметры). Используйте эти неочевидные возможности, если работаете «вдолгую».

ВХОД В ПРОЕКТ ЧЕРЕЗ ПОБЕДИТЕЛЕЙ

Есть тендеры, где побеждает генеральный подрядчик, который не ведет все работы сам. Хороший пример — строительство крупных объектов. Смотрите результаты та-

ИНОГДА ЛУЧШЕ ВЫИГРАТЬ ТОЛЬКО ОДИН ТЕНДЕР С ВЫСОКОЙ ПРИБЫЛЬЮ, ЧЕМ ОТРАБОТАТЬ НА ГРАНИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ В ДЕСЯТИ.

ких тендеров, выходите на победителя и договаривайтесь об участии в той части, которую вы сможете выполнить. Похожая схема работает с тендерами на проектирование таких объектов. Практически во всех проектных документах есть предлагаемые материалы или потенциальные подрядчики. Работайте с победителями тендеров на проектные работы и увеличивайте шансы на то, что в ходе строительства обратятся именно к вам.

ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ С ТЕНДЕРОВ

Еще одна хорошая неочевидная возможность получить «теплых» клиентов — находить потенциальных заказчиков в тендерах из других отраслей. Пример: если строят офисное здание — будут покупать в дальнейшем мебель, оборудование. Будет видеонаблюдение и контроль доступа. Будет клининг. Связывайтесь заранее с заказчиком и предлагайте свои услуги. Да, это похоже на холодные продажи — но ведь они не такие уж и «холодные».

И НАПОСЛЕДОК, СОВЕТЫ ТЕМ, КТО ЕЩЕ НЕ УЧАСТВОВАЛ В ТЕНДЕРАХ

Пробуйте! Никто не гарантирует, что у вас получится. Но пока не попробуете — не узнаете. Если вы не представляете, с чего начать, — воспользуйтесь услугами специалистов, которые расскажут и помогут вам пройти все этапы от получения электронной подписи, регистрации на площадках до участия в первых закупках. Это не так дорого, как кажется. Старт бизнеса, который ваша компания уже прошла, — куда более рискованное и дорогое мероприятие, чем попробовать участвовать в тендерах.

Не сдавайтесь после первых неудач. Это не «Святой Грааль», а терпеливая работа, требующая анализа и иногда подстройки подхода к такому сегменту клиентов. В конце концов, вы уже успешно конкурируете в традиционных продажах — значит, есть все шансы на успех и в тендерах.

Помните, что со стороны заказчика занимаются закупками обычные люди. Со своими обстоятельствами. Кому-то нужно провести закупку очень быстро. Кому-то максимально дешево. Кто-то ищет экспертизу, потому что проект сложный или очень ответственный. А кому-то все это не важно — главное, уложиться в бюджет. Ищите своих заказчиков и выстраивайте долгосрочные отношения с ними.



АННА КОРЕНКОВА,

*собственник и руководитель
своего консалтингового
агентства «Финанс-Альянс»;
<https://vk.com/id422642935>*

Тендеры — мало кто из предпринимателей, неважно, начинающих или опытных, не слышал о таком понятии. Во всех средствах массовой информации идет нескончаемый поток статей, роликов, рекламы на данную тему, а количество фирм, предлагающих вам «быстро и без проблем» выиграть любой тендер, просто зашкаливает. Так ли это просто на самом деле?

Чтобы пройти свой первый тендерный путь от первой мысли до получения денежных средств на свой расчетный счет, нужно основательно окунуться с головой в данную тему, изучить все «за» и «против». И самый надежный способ — это пообщаться со своими знакомы-

ми, партнерами, друзьями, с теми, кто уже неоднократно выигрывал тендеры, то есть теми, кто не заинтересован в «навязчивой» продаже вам своих услуг.

Итак, по сути, тендеры — это конкурентные торги, в ходе которых заказчик отбирает для себя поставщика товаров, работ или услуг. Принять участие в которых может любой предприниматель из сфер поставки товаров или оказания услуг. Тендеры бывают двух направлений:

- **Коммерческие** — когда заказчиком выступает коммерческая организация. Такие торги следуют нормам гражданского права (ст. 447–449, 1057–1061 ГК РФ и Положению о закупках). В них легче побеждать, так как они строго не регламентируются, имеют огромный выбор в закупках, размещаются на сотнях коммерческих площадках.
- **Государственные** — это закупки для бюджетных учреждений (регламентируются 44-ФЗ и 223-ФЗ). Здесь все намного серьезнее. Во-первых, чем крупнее в финансовом плане заявка на участие, тем больше потребуются ваших финансовых вложений и затрат, а именно: вы должны состоять в реестре малого и среднего предпринимательства, сдавать бухгалтерскую отчетность на протяжении 1–3 лет, иметь материально-техническую базу для выполнения работ (офис, сотрудников, склады), ну, и в ряде случаев, иметь опыт исполнения муниципальных контрактов. Также немаловажное понятие — это обеспечение заявки как в виде собственных денежных средств, так и в виде банковских гарантий.

ТЕНДЕРЫ – ЭТО КОНКУРЕНТНЫЕ ТОРГИ, В ХОДЕ
КОТОРЫХ ЗАКАЗЧИК ОТБИРАЕТ ДЛЯ СЕБЯ
ПОСТАВЩИКА ТОВАРОВ, РАБОТ ИЛИ УСЛУГ.

Требования к банковским гарантиям прописываются в самой закупке, гарантии бывают нескольких видов:

1. На участие в тендере — требуются только при подаче заявки.
2. На исполнение — обязательное условие при подписании контракта в случае вашей победы.
3. На гарантийные обязательства — то, что вы гарантируете качество своих работ.

Чем выше сумма тендера, тем больше финансовых вложений для этого потребуются. И в нагрузку ко всему предприниматель должен предварительно просчитать, хватит ли ему своих денежных средств на выполнение работ или услуг по контракту, так как авансирования просто не хватит, или же придется запрашивать контрактное кредитование в банке, а это уже дополнительные расходы в виде процентов, со всеми вытекающими требованиями банка о кредитовании (это и бухгалтерская отчетность как с обложки, высокие и эффективные показатели чистой прибыли, куча расшифровок, запросов, писем и обоснований, как вы собираетесь возвращать кредитные средства).

То есть «замахнуться с разгону» на крупный тендер, увы, не получится, требуется релевантный опыт. С одной стороны — начинающим предпринимателям нужно идти маленькими шажками, от одного тендера к другому, чтобы прийти к олимпу своих амбиций, с другой стороны — это гарантия заказчику того, что начинающий предприниматель обладает всеми качествами для 100% доведения тендера до результата, без потери репутации и срыва поставки товаров, работ или услуг.

С ЧЕГО ЖЕ НАЧАТЬ РАБОТУ В ДАННОМ НАПРАВЛЕНИИ?

Провести анализ размещенных тендеров во всех открытых источниках через поисковые системы на предмет качественных характеристик поставляемых товаров, необходимой технической документации и т. д.

1. Внимательно изучить требования заказчика на проведение конкретных тендеров, близких вашему направлению. Для начала ищите закупки, не требующие от вас уже имеющегося опыта в закупках и не требующих большого финансового обеспечения.
2. Подайте заявку на участие в самой простой на ваш взгляд закупке. Прочувствуйте всю суть данной процедуры на себе, а именно — взаимодействие с заказчиком, своевременное закрытие всех необходимых документов.
3. Обязательно сами изучите ваш контракт «от корки до корки», там много нужной информации. Проверьте все контрольные точки договора: порядок оплаты по контракту — предусмотрен ли аванс, если да, то в каком размере, как заказчик будет учитывать этот аванс после начала исполнения контракта (пропорционально выполненным работам или сразу — тоже немаловажно для вас), срок действия контракта — оцените, реально ли вы сможете уложиться в указанный в договоре срок выполнения работ.

Проверьте комплект документов, прописанный в контракте, который вы будете обязаны направить заказчику, возможно там будут

такие документы, о которых вы, во-первых, никогда не слышали, и вам нужно время изучить их, а во-вторых, некоторая разрешительная документация имеет довольно большой срок получения от муниципальных органов (например земельный ордер), ну и вам придется понести опять же материальные затраты, чтобы нанять исполнителей для подбора данной документации (исполнительная документация, закрывающие документы КС-2, КС-3 и др.).

Ну и особо важный раздел — это штрафные санкции. В обычной предпринимательской жизни вы бы пролистали его по диагонали, но в случае заключения муниципальных контрактов рекомендую перечитать его несколько раз, так как в данном случае штрафные санкции могут иметь космические масштабы даже за незначительные нарушения сроков предоставления (например 100 000 рублей за каждый случай несвоевременно направленного фотоотчета, а он должен направляться еженедельно, а вы не знали).

И помните, что есть два «запрещенных» действия, которые могут отправить вас в реестр недобросовестных поставщиков (это «черный список» ненадежных участников закупок, которые допустили нарушения или не исполнили взятые на себя обязательства по контрактам и договорам), а именно категорически запрещается:

- Участник побеждает в закупочной процедуре, но уклоняется от заключения контракта в рамках 44-ФЗ или договора в рамках 223-ФЗ.
- Поставщик заключил контракт, но существенно нарушил его условия, не выполнил взятые на себя обязательства.

Но, как говорится, «предупрежден, значит вооружен», не бойтесь вовлекаться во что-то новое, изучать отличные от привычных способы продвижения своего бизнеса. Помните — талантливый человек талантлив во всем!

НЕ БОЙТЕСЬ ВОВЛЕКАТЬСЯ ВО ЧТО-ТО НОВОЕ,
ИЗУЧАТЬ ОТЛИЧНЫЕ ОТ ПРИВЫЧНЫХ СПОСОБЫ
ПРОДВИЖЕНИЯ СВОЕГО БИЗНЕСА.

**ВЛАДИМИР БОКСЁРОВ,***директор ГК «Эксперт Центр»*

Первое, с чем должна определиться компания, — продает ли она товар, который знают все (mainstream) и, следовательно, за счет объема рынка бороться за какую-то его часть, или это новый товар, который необходимо внедрять на рынок. Это позволит определить, какие решения необходимо принимать компании дальше.

MAINSTREAM

Если бизнес предоставляет ТРУ (товары, работы, услуги) в категории mainstream, то можно обойтись созданием тендерного отдела или привлечь компанию тендерного сопровождения на аутсорс, которая будет обслуживать интересы компании в продажах B2G (business-to-government).

Тендерные продажи — это процесс, в рамках которого продукты или услуги продавца предлагаются на конкурентной основе в ответ на запрос предложений (запрос на участие в тендере) со стороны заказчика. Тендерные продажи используются во многих отраслях и секторах экономики, в том числе в государственном секторе и корпоративных структурах.

Основная идея тендерных продаж заключается в том, чтобы позволить продавцу представить свои товары или услуги, конкурируя с другими поставщиками на основе цены, качества и других параметров, которые устанавливает заказчик. В результате тендерного процесса победитель получает контракт на поставку своих товаров или услуг.

При создании тендерного отдела необходимо четко понимать, что каждый проект, каждый тен-

дер — это отдельный проект, в рамках которого необходимо считать его маржинальность именно для конкретной компании. Это основное отличие от работы на рынке B2C (бизнес для потребителя), где до сих пор достаточно активно работает сарафанное радио и простая настройка таргетинговой рекламы.

В B2G, даже если кому-то что-то понравилось (имею в виду в кругах чиновников или потребителей товара), то это не означает, что на основании эмоций данный заказчик совершит следующую покупку именно у вас. Все равно будет розыгрыш по определенным правилам. Это нужно очень четко понимать!

НОВЫЙ ТОВАР НА РЫНКЕ B2G

Если же компания планирует продавать товар в секторе B2G, который ранее не был представлен на рынке, то такой организации необходимо привлечь government relations (GR) специалиста. Такой человек знает нюансы законодательства, обладает опытом общения с чиновниками и иными представителями законодательной власти. Проще говоря, знает правила государственной игры.

Для чего это делается? Чтобы продать неизвестный товар в секторе B2G, необходимо государству этот товар представить, то есть объяснить, обосновать, провести презентации, понести представительские расходы. Если презентация окажется удачной и товар представителям государственной власти понравится, то, понимая весь приоритет интересов, по которым разыгрываются деньги, выводить продажи этого товара на тендер. Стоит отметить, что специалисты GR — достаточно редкие и дорогие.

ОГРАНИЧЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Из опыта моей компании «Эксперт Центр» могу сказать следующее: если говорить про тендерного специалиста, который работает на одну организацию, то она становится заложником компетенций этого специалиста. Даже если он приносит какой-то результат, то может быть так, что этот результат — комфортный результат для самого тендерного специалиста, но не максимально возможный для компании.

Близкая к идеалу ситуация — где количество тендерных специалистов в штате будет находиться около значения 5+1. Естественно, нужно понимать, что такой объем, такое количество сотрудников будет требовать серьезных оборотов (где-то от 150 млн рублей). Для компаний с меньшей выручкой нанимать тендерных специалистов попросту невыгодно.

Как правило, если человек занимается тендерами в компании с выручкой до 150–200 млн рублей, то он занимается этим по совместительству, то есть тендерное дело не занимает все его время. Соответственно такой специалист делает свою работу то хуже, то лучше. Предпочтительно все-таки иметь специалиста, который занимается исключительно тендерной историей. То есть не считает себестоимость, не вмешивается в зону исполнения контракта. В таком случае на выходе компания будет иметь наиболее эффективные тендерные продажи, потому что специалист будет все время держать руку на пульсе. Но это не отменяет того, что компания может стать заложником компетенций такого специалиста.

СТОИТ ОТМЕТИТЬ, ЧТО СПЕЦИАЛИСТЫ GR — ДОСТАТОЧНО РЕДКИЕ И ДОРОГИЕ.

В СФЕРЕ ЗАКУПОК НЕ СУЩЕСТВУЕТ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ
ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ, ПОЛУЧИТЬ ПРОФИЛЬНОЕ
ОБУЧЕНИЕ ТАКЖЕ НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ
ВОЗМОЖНЫМ.

Все-таки для работы в секторе B2G должна быть команда, передающая выигранные контракты в отдел исполнения, который, в свою очередь, уже занимается комплектацией, логистикой или сбором бригад для непосредственного исполнения контракта.

НЕДОСТАТОЧНАЯ ПОДГОТОВКА К ТЕНДЕРУ

Мастерство тендерного специалиста — максимально из того, что имеется и возможно составить заявку, в соответствии с требованиями к допуску на закупку и необязательными требованиями по квалификации. Именно от этого зависит как сам допуск на закупку, так и тот балл, который предусмотрен заказчиком за нестоимостные критерии.

Недостаточная подготовка — это несоблюдение временного фактора и зачастую неправильное трактование требований тендерной документации. Например, запрашиваемые

материально-технические ресурсы (МТР) не обязательно должны быть в собственности компании. МТР могут быть в аренде, в лизинге и т. д. Очень много нюансов, которые тендерный специалист должен знать и уметь отразить в документе, в соответствии с требованиями заявки.

ОСОЗНАННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН КОМПАНИИ

Если мы говорим про мейнстримное участие в тендерах, то главное здесь — моделирование нестоимостных критериев. Когда компания выигрывает в закупке с ценой на 20–30 процентов ниже второго места, бенефициары понимают, что если бы немного изменили параметры в заявке, то чистая прибыль могла бы бытькратно больше.

Самая же лучшая победа — это победа с минимальным разрывом. Это возможно, когда тендерный специалист умеет рассчитывать потенциально возможный балл при по-

даче заявки в рамках 223-ФЗ, а также умеет прогнозировать на основании аналитики, как поведут себя конкуренты.

БУДУЩЕЕ ТЕНДЕРНЫХ ПРОДАЖ ДЛЯ БИЗНЕСА

Рынок будет расти своими темпами. Не семимильными шагами, но по чуть-чуть, по чуть-чуть. Контрактная система зародилась только в 2009 году, и на рынке все еще нет необходимого количества специалистов, которые могли бы профессионально работать.

В сфере закупок не существует профессиональных стандартов для специалистов, получить профильное обучение также не представляется возможным. Тендерным специалистом можно стать только на практике. Учиться, учиться и учиться. Собственно поэтому в 2023 году компания «Эксперт Центр» внедряет первый в России профессиональный стандарт для тендерных специалистов. Мы знаем, какими когнитивными и профессиональными качествами должны обладать эти сотрудники.

Тем не менее система работает, система позволяет малому и среднему бизнесу брать ликвидность с госзаказов. Будущее тендерных продаж, на мой взгляд, имеет исключительно радужный характер.

СКРЫТЫЕ РЕСУРСЫ РОСТА В2В-ПРОДАЖ



Альбина Вострикова,

руководитель компании «Лид-менеджмент», которая успешно внедряет холодные звонки в компании В2В-сегмента, повышая уровень продаж. Более 20 лет в продажах, 10 из них в управлении

В развитии В2В-продаж самое важное — захватить внимание ЛПР, а с помощью традиционной рекламы это не всегда возможно. Лет 10–15 назад для этой цели были популярны холодные звонки, и они достаточно хорошо работали. Многие фирмы, использовавшие данный метод, выросли из совсем маленьких и незаметных компаний в крупные корпорации.

С ростом популярности интернет-рекламы холодные звонки стали уходить на второй план, а в случае злоупотребления ими в сфере В2С и во все вызвали негативную реакцию наших сограждан. Но сейчас ситуация изменилась. С учетом удорожания рекламы холодные звонки снова набирают популярность и обеспечивают высокую конверсию.

С чем связан негатив в отношении холодных звонков? Почему не нужно путать звонки В2В и В2С?

При упоминании холодных звонков каждый из нас вспоминает навязчивые предложения, которые поступали им на личный мобильный. Звонящие же, в свою очередь, сталкиваются с негативной реакцией, которая вполне оправдана. Тем не менее, поведение клиентов В2В и В2С кардинально отличается.

В случае холодных звонков физическим лицам абсолютно не проработана целевая аудитория — это первая причина негатива. Вторая — это время звонка. Непонятно, когда человеку

удобно воспринимать личную информацию. В рабочее время? Вряд ли, ведь человек занят профессиональной деятельностью, а отвлекаясь, теряет настрой и его раздражение возрастает. После работы? Скорее всего он устал и хочет отдохнуть. В выходные? Ну тоже не очень-то уместно... Вот и получается, что холодные звонки в В2С-секторе не являются эффективным инструментом повышения уровня продаж. Отсюда и статистика: из 100 звонков только 1 не имеет негативной реакции.

Что касается В2В, то здесь дела обстоят с точностью до наоборот! Звоним мы всегда в рабочее время и с предложением по работе. Чело-

век, как правило, настроен на рабочий лад и с готовностью вступает с вами в диалог. А здесь статистика совсем другая: негатив, конечно, можно поймать, но это 1 из 100! А конверсия из холодных в теплые доходит до 40% в зависимости от предлагаемого продукта/услуги. Всего лишь одним звонком можно поймать клиента, который многократно окупит все затраты!

Пример из практики. Звоня на крупные промышленные предприятия, нам удалось выйти на клиента, который впоследствии заказал у заказчика полное переоборудование компрессорных установок на несколько десятков миллионов.

В СЛУЧАЕ ХОЛОДНЫХ ЗВОНКОВ ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦАМ АБСОЛЮТНО НЕ ПРОРАБОТАНА ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ – ЭТО ПЕРВАЯ ПРИЧИНА НЕГАТИВА.

ХОЛОДНЫЕ ЗВОНКИ – ЭТО МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ, ПОВЫШАЮЩИЙ УРОВЕНЬ ПРОДАЖ В КОМПАНИИ.

Какие шаги необходимо совершить для получения максимального результата от холодных звонков?

Холодные звонки – это мощный инструмент, повышающий уровень продаж в компании. Холодный звонок не должен продавать! Он должен лишь выявить потребность и подогреть вашу целевую аудиторию, заинтересовать ее. Холодный звонок – это первое касание. Оно должно быть легким и ненавязчивым. И только после совершенных действий можно переходить ко второму, если требуется третьему касанию и уже только потом продавать. Здесь уже по ситуации. Количество касаний зависит как от самого продукта, так и от цикла сделки.

Но, чтобы холодные звонки приносили свои плоды, нужно соблюдать ряд правил, о которых я расскажу ниже.

ПРАВИЛО № 1

Правильно выбранная целевая аудитория. Определение своей целевой аудитории является ключевым аспектом, влияющим на эффективность работы холодных звонков. Ведь если мы будем пытаться продать пасту для шугаринга в строительную

компанию, то вряд ли увидим положительный результат.

ПРАВИЛО № 2

Четкое понимание, кто ваш ЛПР. Разговаривать необходимо строго с лицом, принимающим решение по вашему предложению, и ни в коем случае не с секретарем или помощником. Только ваш ЛПР владеет полной информацией и четким пониманием, что ему нужно, а что нет. И только его вы сможете убедить в полезности предлагаемого вами продукта.

ПРАВИЛО № 3

Определение цели звонка. Вам нужно четко понимать, с какой целью вы звоните в компанию и что хотите получить в результате общения. Целью звонка может быть приглашение на мероприятие, назначение встречи со специалистом, рассылки информационных материалов и т. д.

ПРАВИЛО № 4

Грамотно сформулированный оффер. Предложение должно быть чет-

ким, понятным и кратким. Ни в коем случае не стоит лить воду при первом контакте с потенциальным клиентом. Основная цель холодного звонка – это выявление потребности и ни в коем случае не продажа, как думают многие. Прежде чем продать, нужно выявить потребность либо временной период, когда такая потребность может возникнуть, и перезвонить уже в нужное время, чтобы вести более продуктивный диалог.

ПРАВИЛО № 5

Обработка возможных возражений. Перед звонком нужно продумать все возможные возражения от клиента, которые могут возникнуть в процессе диалога, и обработать их, желательно используя 2–3 варианта. Соблюдая это правило, вы не только проявите настойчивость, но и разогреете интерес клиента к вашему продукту. Здесь главное – соблюсти меру: не слить раньше времени и не передавить.

ПРАВИЛО № 6

Грамотная, структурированная речь. Ваше основное предложение, обработка возражений, презентация компании и вашего продукта должны быть четкими, не иметь в себе слов-паразитов и не повторяться.

Самый идеальный вариант – это составление скрипта с учетом всех вышеперечисленных правил.

Основные преимущества скрипта в том, что он избавляет от слов-паразитов, увеличивает степень настойчивости менеджера соответственно, повышая конверсию, а также для его использования не требуется специальных навыков и знания продаж либо продукта.

ЧТО ЭТО ДАЕТ?

1. **Сокращение затрат:** вам нужен только грамотно составленный сценарий и телефон. Сам обзвон

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ЧЕТКИМ, ПОНЯТНЫМ И КРАТКИМ. НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ НЕ СТОИТ ЛИТЬ ВОДУ ПРИ ПЕРВОМ КОНТАКТЕ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТОМ.

вы можете делегировать оператору или вовсе отдать на аутсорс.

2. **Увеличение прибыли:** освободившееся от звонков время менеджеров направить непосредственно на продажи.
3. **Повышение конверсии:** в отличие от рекламы, звонки позволяют

сразу закрыть все возражения потенциального клиента и таким образом повысить конверсию.

В заключение хочу сказать о том, что скрипт холодного звонка, так же, как и рекламу в интернете, необходимо протестировать. Достаточно

совершить от 10 до 50 звонков, чтобы увидеть слабые места и доработать их.

И еще один маленький секрет — скрипт желательно писать разговорным языком, чтобы клиент не понял, что вы читаете заранее заготовленный текст.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



ДМИТРИЙ ТАРАСОВ,

член ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами, член Национальной ассоциации корпоративных директоров

Увеличение роста B2B-продаж — важнейший показатель, отражающий результат того, насколько эффективно и рационально применяются производственные ресурсы. На практике, как показывают исследования, большинство предпринимателей не используют в полной мере текущие коммерческие возможности организации. Потеря торгового потенциала может составлять 15–30%, что ограничивает возможность долгосрочного развития предприятия.

ЗАЧЕМ НУЖНА АНАЛИТИКА И КАК ВЫЯВИТЬ «СПЯЩИЕ» РЕСУРСЫ?

Большое внимание во многих отраслях уделяется инновациям и вспомогательным процессам, направленным на улучшение взаимодействия с B2B-клиентами. Ежедневно маркетинговым агентствам приходится разрабатывать оригинальные концепции для более высокой конверсии. Однако мероприятия позволяют лишь в краткосрочной перспективе улучшить показатели рентабельности

и конкурентные позиции компании. Огромные ресурсы, определяющие способность развиваться и конкурировать на рынке, продолжают оставаться нераскрытыми по ряду причин: несогласованность отделов маркетинга и продаж, неэффективное использование существующих технологий продвижения, неграмотное планирование задач, отсутствие системы мотивации для продавцов и пр.

БИЗНЕС-ПЛАН НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА

Выявив закономерности и тенденции, владельцы смогут определить основные факторы, влияющие на развитие предприятия. Исходя из полученной информации можно составить несколько сценариев (реалистичный, оптимистичный, пессимистичный) формирования бизнеса. Ответы на следующие вопросы являются важным шагом при разработке стратегии:

1. Какой процент истинного потенциала используется предприятием?
 2. Какие препятствия стоят на пути к успеху?
 3. Почему рост продаж не наблюдается в течение длительного времени?
- На основе полученных данных владельцы смогут:

- сделать реальный обзор стратегического направления и определить основные пути дальнейшего развития фирмы;
- увидеть конкурентные преимущества и найти скрытые резер-

вы для улучшения финансового результата;

- определить методы, с помощью которых можно улучшить показатели прибыли.

В большинстве случаев для реализации скрытых возможностей роста B2B-продаж не требуется значительных капитальных затрат.

3 ЭФФЕКТИВНЫХ СПОСОБА ВЫЯВИТЬ СКРЫТЫЕ РЕЗЕРВЫ

Маркетологи пользуются следующими техниками для обнаружения скрытых возможностей:

1. Сегментация клиентов. Чтобы понять потребности и мотивацию покупателей, необходимо оценить круг потенциальных B2B-клиентов. При анализе обращают внимание на деятельность, уровень дохода, ценности компании и другие факторы, позволяющие определить мотивы покупки.
2. Анализ конкурентов. Изучение деятельности других поставщиков и конкурентов в отрасли имеет важное значение при оценке возможностей для бизнеса. На следующие вопросы следует обратить внимание при исследовании: конкурентные преимущества вашей компании по сравнению с другими? Причины значительного роста продаж у других брендов?
3. Определение уникального предложения или подхода. Стратегия позволяет не только завоевать доверие и симпатию у B2B-покупателей, но и выделиться на фоне конкурентов. Специфический

подход к обслуживанию, уникальные компетенции и многие другие элементы могут стать отличительной чертой, позволяющей бизнесу развиваться, чтобы завоевать лидирующие позиции на рынке.

ДРУГИЕ СПОСОБЫ МАКСИМИЗИРОВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ

Долгие годы в классической теории развития бизнеса доминировало мышление о материальных ресурсах для развития организации. Задача приобретения дорогостоящего оборудования, специализированного сырья и многих других элементов была приоритетной. Такой подход по-прежнему актуален, однако больше применим к крупным компаниям и производственным предприятиям. Для позиционирования малого и среднего бизнеса и полного раскрытия его потенциала требуются более современные стратегии. Широко применяемые в настоящее время:

1. Повышение эффективности работы отдела продаж. Масштаб улучшений зависит от степени коммерческой эффективности компании, специфики предлагаемой продукции и обслуживания, внутренней организации. Внедряемые изменения должны носить системный характер, чтобы максимизировать возможности фирмы. Бизнес-модель разрабатывается на основе анализа рынка, сбытового потенциала компании и многих других факторов.
2. Построение стратегии удержания B2B-клиентов. Завоевание доверия новых покупателей в несколько раз сложнее, чем удержание существующих.

Конвертировать лиды можно путем разработки персонализированного контента и многими другими способами.

3. Эффективная коммуникация с клиентами. Покупатели B2B могут не знать о полном спектре возможностей вашего бизнеса, что заставляет их искать услуги у других поставщиков, даже если полностью удовлетворены вашей работой.
4. Плавное повышение планки в сфере продаж. Ничто так не ограничивает бизнес, как ограниченное представление владельцев о том, что они могут достигнуть. Такое мышление препятствует более широкому взгляду, который открывает новые возможности для достижения успеха.

МОНЕТИЗАЦИЯ СКРЫТОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА

Многие владельцы ищут талантливых и высококвалифицированных сотрудников за пределами своей компании. Гораздо лучшей и более дешевой стратегией является сосредоточение внимания на потенциале, скрытом внутри организации. Как в крупных организациях, так и в небольших компаниях могут работать люди с многолетним опытом и уникальными знаниями, однако по разным причинам они остаются незамеченными руководством фирмы или отделом кадров.

Основные причины, по которым ценные работники остаются скрытыми внутри организации:

1. Традиционные формы поиска сотрудников. Механический подход к работе не позволяет в полной мере выявить потенциал. Только

половина высокоэффективных работников определяются традиционными системами.

2. Отсутствие людей, способных объективно оценить неиспользованные возможности компании. В такой ситуации задачу стоит возложить на группу других сотрудников для поиска талантов, которых менеджеры могли бы не заметить. Проанализировав реальную структуру сотрудничества, потоки знаний и компетенции, можно выбрать наиболее ценных людей, особенно необходимых для развития организации.

Только полное использование ресурсов в бизнесе позволяет добиться значительного роста B2B-продаж. Раскрытие торгового потенциала позволяет добиться максимального контроля над развитием предприятия и увеличения прибыли, полностью соответствующей производственным ожиданиям.



АЛЕКСЕЙ ЯКОВЛЕВ,

*ведущий маркетолог аутсорсинговой компании MIMINO;
miminospb.ru*

B2B-продажи — это сложный процесс, требующий огромных усилий, знаний и навыков. Для успешного проведения B2B-сделок необходимо обладать не только качественными продуктами и услугами, но и уметь находить и использовать скрытые ресурсы роста. В этой статье мы рассмотрим некоторые из них.

1. КЛИЕНТЫ-ЛИДЕРЫ

Клиенты-лидеры — это те клиенты, которые уже пользуются вашим продуктом или услугой и готовы поблагодарить вас за это. Они могут стать важным ресурсом для роста вашего бизнеса, так как они уже знакомы

ИЗУЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДРУГИХ
ПОСТАВЩИКОВ И КОНКУРЕНТОВ В ОТРАСЛИ
ИМЕЕТ ВАЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРИ ОЦЕНКЕ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ БИЗНЕСА.

с вашим продуктом и готовы рекомендовать его другим компаниям. Находите клиентов-лидеров и работайте над тем, чтобы они стали вашими приверженцами и партнерами.

2. ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Партнерские отношения могут быть очень важными для B2B-продаж. Работа в партнерстве с другими компаниями может помочь вам расширить свою клиентскую базу, увеличить продажи и получить доступ к новым рынкам. Найдите партнеров, чьи продукты или услуги дополняют ваши, и начните сотрудничество.

3. РАЗРАБОТКА НОВЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

Непрерывная разработка новых продуктов и услуг — это один из ключевых ресурсов роста для B2B-продаж. Новые продукты и услуги могут помочь вам удовлетворить потребности вашей аудитории и увеличить продажи. Рассмотрите возможности для разработки новых продуктов и услуг, основанных на потребностях вашей аудитории.

4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

Социальные медиа могут быть мощным инструментом для продвижения вашего бизнеса и привлечения новых клиентов. Они позволяют вам достигать большей аудитории и создавать

УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ ПОМОГАЕТ СОХРАНИТЬ ПОСТОЯННЫЙ ПОТОК ДОХОДОВ И СОКРАТИТЬ РАСХОДЫ НА МАРКЕТИНГ И ПРОДВИЖЕНИЕ.

сообщество вокруг вашего бренда. Найдите социальные медиаплатформы, которые наиболее подходят для вашей аудитории, и начните использовать их для продвижения вашего бизнеса.

5. ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ

Оптимизация процесса продаж — это еще один важный ресурс роста для B2B-продаж. Это означает улучшение каждого этапа процесса продаж, начиная от генерации лидов и заканчивая заключением сделок. Чтобы оптимизировать процесс продаж, необходимо постоянно анализировать и совершенствовать каждый этап. Используйте данные и обратную связь, чтобы определить, что работает хорошо, а что может быть улучшено.

6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Обучение и развитие персонала — это важный ресурс для роста B2B-про-

даж. Улучшение навыков и знаний ваших сотрудников поможет улучшить процесс продаж и увеличить продажи. Обучайте своих сотрудников новым навыкам и предоставляйте им доступ к образовательным материалам и курсам.

7. УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ

Удержание клиентов — это не менее важный ресурс для роста B2B-продаж. Удержание клиентов помогает сохранить постоянный поток доходов и сократить расходы на маркетинг и продвижение. Работайте над тем, чтобы удерживать клиентов, предоставляя им высококачественный сервис и поддержку, улучшая свои продукты и услуги и устанавливая долгосрочные отношения.

В заключение, скрытые ресурсы роста для B2B-продаж могут помочь увеличить доходы и улучшить процесс продаж. Найдите и используйте эти ресурсы, чтобы привлечь новых клиентов, удерживать существующих и развивать свой бизнес.

КАК ВЫЯВИТЬ И УСТРАНИТЬ ФАКТОРЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ РОСТ ПРОДАЖ?



Дмитрий Прянишников,

генеральный директор ООО «Диол»; diol-it.ru

Начнем с того, что ростом продаж в B2B назовем рост прибыли, то есть рост доходов при неизменных или гораздо медленнее растущих издержках. Это может быть:

1. Повышение среднего чека при неизменном объеме клиентов, то есть те же клиенты платят больше.
2. Рост количества клиентов при неизменном среднем чеке, то есть просто расширяем клиентскую базу.
3. Рост в новый продукт, новый рынок, новую нишу, то есть делаем то, что раньше не делали или не считали приоритетным.

Теперь разберемся со сдерживающими факторами. В большинстве случаев такими факторами являют-

ся деньги, время и риск. Другими словами, мы можем привлечь больше клиентов, вложив больше денег в рекламу; можем выйти на новый рынок, закупая смежные продукты и продавая их своим текущим клиентам, однако в любом случае мы рискуем, что вложенные деньги и время «не отобьются». Величина риска всегда разная и зависит она прежде всего от личности самого бизнесмена. И когда мы начинаем рассматривать личность бизнесмена, мы можем обнаружить гораздо более широкий спектр сдерживающих факторов, чем те, которые подаются математической оценке.

В своей работе наши телемаркетологи обзванивают очень большое количество компаний и предпри-

ятий. Когда речь заходит о требуемых инвестициях в рост продаж, многие соглашаются, считая, что все ограничится деньгами. Однако так не бывает. Если ты уже смог достичь высот на рынке, владеешь инструментами продаж так, что они приносят тебе существенный доход, то качественный рост продаж будет вызван чем-то новым, во что придется вникать, организовывать, возможно даже выстраивать.

Так вот основным фактором, сдерживающим рост продаж, на сегодняшний день можно назвать «ресурсность». Это понятие сейчас на слуху почти у каждого человека, наравне с «выгоранием» и «стрессом». В разрезе нашей темы я подразумеваю под ресурсностью, прежде всего, осознанное желание что-то пробовать, менять, развивать или даже выстраивать «с нуля». Что это значит? Что бизнесмен понимает:

- что для того, чтобы получить качественный рост своей B2B-компания, он должен что-то продумать, организовать и внедрить;

ВЕЛИЧИНА РИСКА ВСЕГДА РАЗНАЯ
И ЗАВИСИТ ОНА ПРЕЖДЕ ВСЕГО
ОТ ЛИЧНОСТИ САМОГО БИЗНЕСМЕНА.

- что это потребует от него не только денег, но и существенной вовлеченности, сил и времени;
- что получится не сразу, и придется поработать, а где-то даже начать с нуля;
- что из этого может получиться не совсем то, что он ожидает.

Однако по факту он может получить не просто рост доходов, но и, возможно, такой бизнес, о котором он не мог и мечтать!

Практически любой бизнес, если он растет в рыночных условиях, сопряжен с ресурсностью его владельца. Если он ресурсен (активен, оптимистичен, деятелен, работоспособен), то и бизнес на начальном этапе развивается динамично, семимильными шагами. Как правило, этот рост хаотичен: берутся кредиты, нанимаются люди, появляются первые поставщики, клиенты, а за ними первые победы и достижения, ошибки и разочарования, а главное, начинается выстраиваться «картина мира», в которой «реклама всегда обман» или «реклама — двигатель торговли», «честно у нас не заработаешь» или «мне нужен только честный бизнес» и другие принципы владельца, которые в последующем становятся принципами всей компании.

Принципы укореняются и позже даже не ставятся под сомнение, что приводит к появлению заблуждений сильно тормозящих развитие компании: «менеджеры воруют», «без крепкого слова невозможно никакая дисциплина», «нам незачем новое оборудование, пока старое работает». Далеко не всегда эти фразы обеспечены экономической целесообразностью. Просто бизнесмен устал... Он может быть безресурсен, даже если он каждый день он уже в 8 утра в офисе.

В таком состоянии он неспособен:

1. Бороться с устоявшимися принципами: «Мы продаем свои автозапчасти только через собственные 3 магазина. Я даже не знаю, как сказать владельцу про интернет-маркетинг: для него это детские игрушки!»

ПРАКТИЧЕСКИ ЛЮБОЙ БИЗНЕС, ЕСЛИ
ОН РАСТЕТ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ, СОПРЯЖЕН
С РЕСУРСНОСТЬЮ ЕГО ВЛАДЕЛЬЦА.

2. Тестировать новые инструменты: «Пусть лучше менеджер поедет и обойдет все офисы в этом бизнес-центре и оставит прайс-листы, даже если никто нам не перезвонит. Мы всю жизнь так делали и ничего, живем».
3. Самое главное — высвободить свой ресурс для того самого качественного роста за счет автоматизации и оптимизации рутины: «Зачем нам CRM, я вон их всех вижу: не сделают план — накажу. Новых менеджеров тяжело найти, поэтому уже полгода мучаюсь с этими. Хорошо хоть не воруют, хотя и этого я не знаю...».

А ведь эта стадия характерна прежде всего для устоявшегося бизнеса, которому уже не один десяток лет. В результате большое количество компаний, которые показывали очень высокие результаты на старте, через несколько лет просто деградируют и банкротятся.

У каждого бизнесмена свой объем ресурса. При этом и динамика его наполнения и опустошения тоже различна. Да и факторы для каждого человека свои: для кого-то это череда неудачных событий, а для кого-то это атмосфера офиса, семьи, условий труда.

Самое время сказать о том, что все не так плохо. Конечно же, это актуально далеко не для всех и не для

любой стадии запущенности процесса. Дело в том, что безресурсность, на мой взгляд, не всегда напрямую связана с физической усталостью или общим настроением. Скорее это синергия множества факторов и эмоций. Из безресурсного состояния лучше всего выводят люди, а не события. Как человека, который утратил веру в любовь, выведет из безресурсного состояния новая любовь, так в бизнесе это люди, способные правильно показать возможности, которые может получить бизнесмен. И эти люди, как это ни банально, продавцы!

Любая идея продается и покупается, однако чтобы ее покупали, нужно продавать так, чтобы у бизнесмена появлялся луч света — надежда! Надежда на то, что он сможет реализоваться на все 100 процентов, что он сможет перевернуть рынок, что он сможет привлечь в 10 раз больше клиентов, чем привлекал до этого, что он станет самым известным бизнесменом на рынке! А это целая наука, доступная далеко не каждому продавцу.

В нашей практике были десятки случаев, когда переговоры начинались со слов: «Я уже это проходил, у нас это не работает», «Я посмотрел ваше предложение, нам не подойдет», а уже через 40 минут переговоров клиенты говорили: «...и неужели это возможно?».

ЛЮБАЯ ИДЕЯ ПРОДАЕТСЯ И ПОКУПАЕТСЯ,
ОДНАКО ЧТОБЫ ЕЕ ПОКУПАЛИ, НУЖНО
ПРОДАВАТЬ ТАК, ЧТОБЫ У БИЗНЕСМЕНА
ПОЯВЛЯЛСЯ ЛУЧ СВЕТА — НАДЕЖДА!

Сразу хочу оговориться, нигде речи не идет об обмане. Просто сравните: «Установив CRM, вы сможете видеть, что делают ваши сотрудники» и «Мы настроим вам CRM и покажем 5 основных функций, пользуясь которыми вы будете тратить всего 20 минут в день, чтобы понять, что сделали ваши сотрудники, а сейчас вы на это тратите до 3 часов в день. Это время вы, наконец, сможете посвятить стратегическому развитию компании или отдыху

с семьей». Здесь нет ни слова лжи, однако вторая формулировка как раз является «лучиком света». И вот уже закоренелый скептик приподнимает бровь и начинает жадно задавать вопросы о том, как это реализовать. С каждым словом у него рождается мысль, как он организует тот или иной момент, он больше не ищет поводов, чтобы отказать, а думает, что сделать, чтобы реализовать.

Именно в этом случае все остальные сдерживающие факторы переходят из неподъемных проблем в решаемые задачи.

И именно в этот момент, мы возвращаемся к холодному расчету показателей бизнеса, инструментам и стандартным подходам.

Подводя итог, хочу сказать: таким продавцом является каждый из нас, например, когда убеждает друзей поехать в горы в незабываемый отпуск или даже когда убеждает сам себя, покупая роскошную машину. Просто перенесите это в бизнес, и сдерживающих факторов не останется!

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



АЛЕКСЕЙ ЯКОВЛЕВ,

*ведущий маркетолог аутсорсинговой компании MIMINO;
miminospb.ru*

Существует несколько способов выявления и устранения факторов, сдерживающих рост B2B-продаж.

1. Исследуйте рынок и конкурентов.

Проанализируйте рынок и конкурентов, чтобы понять, какие продукты или услуги пользуются наибольшим спросом, а также какие преимущества предлагают конкуренты и как вы можете превзойти их. Это позволит определить причины снижения продаж и принять меры для их устранения.

2. Обратитесь к своим клиентам.

Проведите опрос среди своих клиентов, чтобы понять, какие факторы удерживают их от сотрудничества с вами. Это поможет узнать, что именно не устраивает клиентов и что можно улучшить в вашем продукте или сервисе.

3. Обновите свой продукт или услугу.

Иногда, чтобы привлечь больше клиентов, необходимо изменить продукт или услугу. Проведите исследование рынка, чтобы понять, что требуют клиенты и какие изменения нужны в вашем продукте или услуге, чтобы они стали более привлекательными для потребителей.

4. Улучшите маркетинговую стратегию.

Оцените свою маркетинговую стратегию и определите, что нужно изменить, чтобы привлечь больше клиентов. Это может включать в себя изменение сообщений, пересмотр ценовой политики, изменение каналов продаж и многое другое.

5. Обучите своих продавцов.

Обучите своих продавцов, чтобы они могли представлять ваш продукт или услугу лучше и убедительнее. Это может включать в себя обучение продажам, навыкам коммуникации и прочим навыкам.

6. Улучшите качество обслуживания.

Убедитесь, что качество обслуживания у вас на высоком уровне. При этом необходимо уделять внимание не только работе с клиентами, но и взаимодействию внутри компании. Как правило, лучшие продажи достигаются, когда сотрудники компании дей-

ствуют как единый организм, работая во благо общей цели.

7. Создайте уникальное предложение.

Разработайте уникальное предложение, которое будет отличать вас от конкурентов и привлекать клиентов. Это может быть что-то, что никто другой не предлагает, например, бесплатное обучение, бесплатные консультации или особые условия при покупке.

8. Используйте технологии.

Примените технологии для оптимизации бизнес-процессов и улучшения качества обслуживания клиентов. Это может включать в себя автоматизацию продаж, управление отношениями с клиентами и прочие технологические инструменты.

9. Установите цели и метрики.

Установите конкретные цели и метрики для оценки эффективности продаж. Это поможет отслеживать результаты и принимать меры по улучшению производительности продаж.

10. Разработайте стратегию удержания клиентов.

Разработайте стратегию удержания клиентов, которая поможет удержать существующих клиентов и привлечь новых. Это может включать в себя программы лояльности, бонус-

ные программы и прочие меры по удержанию клиентов.

11. **Разработайте план действий.** Разработайте план действий, который поможет преодолеть препятствия на пути к росту продаж. Это может включать в себя конкретные шаги, сроки выполнения и ответственных за выполнение этих шагов.
12. **Поддерживайте постоянную коммуникацию.** Поддерживайте постоянную коммуникацию с клиентами и узнавайте их потребности. Это поможет адаптировать продукт или услугу к нуждам клиентов и улучшить качество обслуживания.
13. **Наймите профессионалов.** Наймите профессионалов, которые помогут вам развивать бизнес и увеличивать продажи. Это могут быть специалисты по маркетингу, продажам, управлению проектами и прочие.
14. **Изучайте новые тенденции.** Изучайте новые тенденции в своей отрасли и в бизнесе в целом. Это поможет вам быть в курсе изменений и адаптироваться к ним, а также использовать новые возможности для увеличения продаж.
15. **Используйте социальные сети.** Используйте социальные сети для продвижения своего бизнеса и привлечения новых клиентов. Это может включать в себя создание профиля компании во ВКонтакте, ведение канала в Телеграме и других социальных сетях, регулярные публикации полезного контента и взаимодействие с потенциальными клиентами.
16. **Анализируйте данные.** Используйте специализированное программное обеспечение (например, SpyWords), для анализа данных о продажах, клиентах, конкурентах и рынке в целом. Это поможет вам выявить тренды, оценить эффективность своих маркетинговых кампаний и узнать, что нужно улучшить для увеличения продаж.

ПРЕДЛАГАЙТЕ ПРОМОАКЦИИ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ НОВЫХ КЛИЕНТОВ И УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ.

17. **Предоставляйте высокое качество обслуживания.** Предоставляйте высокое качество обслуживания клиентов, чтобы они чувствовали себя удовлетворенными и возвращались к вам снова и снова. Это может включать в себя быстрый ответ на запросы клиентов, обучение персонала, чтобы они могли решать проблемы клиентов быстро и эффективно, и прочие меры.
18. **Используйте e-mail-маркетинг и мессенджер-маркетинг.** Используйте e-mail-маркетинг и мессенджер-маркетинг для продвижения своего бизнеса и удержания клиентов. Это может включать в себя рассылку новостей, специальных предложений, информации о новых продуктах и прочее.
19. **Организируйте семинары и мероприятия.** Организуйте семинары и мероприятия, которые помогут привлечь новых клиентов и улучшить отношения с существующими. Это может включать в себя вебинары, конференции, семинары и прочие мероприятия.
20. **Сотрудничайте с партнерами.** Сотрудничайте с партнерами, чтобы расширить свой бизнес и увеличить продажи. Это может включать в себя сотрудничество с поставщиками, дилерами и другими
21. **Участвуйте в выставках.** Участвуйте в выставках, чтобы привлечь внимание к своему бизнесу и продуктам. Это поможет вам установить контакты с потенциальными клиентами и партнерами.
22. **Используйте поисковую оптимизацию вашего сайта (SEO).** Используйте SEO для своего сайта

и контента, чтобы увеличить видимость вашего бизнеса в поисковых системах. Это поможет вам привлечь больше потенциальных клиентов и увеличить продажи.

23. **Предлагайте промоакции:** Предлагайте промоакции и специальные предложения, чтобы привлечь новых клиентов и увеличить продажи. Это может включать в себя скидки, бесплатные доставки и другие бонусы.
24. **Придерживайтесь своей ценовой политики.** Придерживайтесь своей ценовой политики и не снижайте цены без необходимости. Это поможет сохранить вашу прибыль и уважение клиентов к вашему бренду.
25. **Проводите анализ своей работы.** Проводите анализ своей работы, чтобы определить, что работает и что нужно изменить. Это может включать в себя анализ продаж, удовлетворенности клиентов, отзывов и других данных. На основе этого анализа вы можете разработать план действий для улучшения своего бизнеса.

В заключение, сдерживающие факторы роста B2B-продаж могут быть различными и зависеть от конкретного бизнеса. Однако, следуя рекомендациям, описанным выше, можно улучшить свою стратегию продаж и достичь большего успеха в B2B-сфере. Важно помнить, что на пути к успеху могут возникнуть препятствия, но главное — постоянно совершенствоваться, адаптироваться к изменениям на рынке и быть открытым к новым возможностям.

КАК РСМ МОДЕЛЬ МОЖЕТ ПОМОЧЬ ПРИ ОБЩЕНИИ С КЛИЕНТАМИ



Анна Мусаханова,

сертифицированный тренер РСМ в семейном консультировании и образовательных проектах. Дипломированный психолог-консультант и коуч

Специалисты, взаимодействующие с клиентами, время от времени сталкиваются с рядом сложностей на уровне общения между людьми. Например, один клиент всегда открыт, добродушен, своевременно вносит оплату, с ним комфортно взаимодействовать. Другой, наоборот, резок в общении, нарушает достигнутые договоренности, не разговаривает, а требует. Третий вроде и готов работать, но действует нерешительно, медлит, задает много уточняющих вопросов и создает ощущение, что вообще не хочет покупать, а хочет пообщаться. Четвертый, хоть и покупает, платит вовремя, но почему-то оставляет негативный осадок, какой-то шлейф токсичности и опустошения. Продолжать можно долго.

Ситуаций в работе с клиентами предостаточно. И, конечно, у специалиста, который непрерывно контактирует с людьми (клиентами), могут возникать и перепады настроения, и эмоциональное выгорание. Менеджер (или любой другой сотрудник, работающий с клиентами) ищет причину

в себе, считая, что с ним что-то не так, он не способен подбирать разные стили общения. А это в дальнейшем может отразиться и на эффективности бизнеса, и на взаимодействии среди сотрудников и руководителей коллектива. Как следствие, негативный эффект будет отражаться и на уровне

дохода конкретного сотрудника, который, например, не выполнит план просто потому, что не нашел общий язык с клиентом и сотрудником соседнего звена в компании. Получается замкнутый круг, но его можно разомкнуть.

Так почему все клиенты (да и вообще все вокруг) разные? Как находить к людям подход? Попробуем остановиться на шести типах личности по модели РСМ.

МЕТОДИКА РСМ БЫЛА РАЗРАБОТАНА В 70-Х ГОДАХ ПРОШЛОГО СТОЛЕТИЯ РСМ КЛИНИЧЕСКИМ ПСИХОЛОГОМ ТАЙБИ КЭЛЕРОМ.

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ РСМ

Методика РСМ была разработана в 70-х годах прошлого столетия

тия РСМ клиническим психологом Тайби Кэлером. РСМ практикуется в 54 странах мира ведущими организациями, такими как Nasa, BMW, Pixar, Apple, Сбербанк, Билайн, Сколково и многими другими. Более 4000 тренеров по всему миру проводят лекции, семинары и консультации и обучают корпорации, образовательные и медицинские учреждения, команды и семьи тому, как улучшить коммуникацию с окружающими и снизить уровень стресса через грамотно построенное общение.

РСМ — коммуникативная методика, однако фундаментом для ее создания послужила работа Тайби Кэлера с его пациентами и создание научного труда «Минискрипт», за которую в 1977 году он получил награду психологического сообщества. В своем исследовании Тайби описал развитие стресса и то, как его появление можно предсказать и изменить. В этом же году Тайби пригласили в NASA для консультирования в процессе отбора космонавтов, где главным вопросом было, кто с кем лучше взаимодействует, как астронавт будет вести себя в стрессовой ситуации. В результате чего доктор Кэлер создал целую систему, позволяющую правильно производить отбор. Она и легла в основу модели процесса коммуникации (РСМ).

За 50 лет модель набрала популярность не только в бизнесе, где целью руководства компаний является улучшение взаимодействия между сотрудниками, грамотное формирование команд, снижение конфликтности, но и в социальных сферах — образовании и медицине, в семейном консультировании.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МОДЕЛИ

Существует шесть типов личности, каждый из которых имеет определенные поведенческие особенности. Именно это нужно учитывать при общении с клиентами. У каждо-

СУЩЕСТВУЕТ ШЕСТЬ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ,
КАЖДЫЙ ИЗ КОТОРЫХ ИМЕЕТ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ
ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ.

го есть сильные и слабые стороны, свои психологические потребности, особенности поведения в стрессе и даже различные речевые признаки. В структуре нашей личности заложены все шесть типов, при этом «замешаны» они у нас по-разному. Мы рождаемся уже с определенной структурой, а то, как мы ее развиваем, зависит от множества факторов: воспитание, жизненные обстоятельства и даже генетика.

КЛИЕНТ «ЛОГИК»

Люди, в которых преобладает тип «Логик», отличаются ответственностью и логичностью, у них все в порядке с дисциплиной и планированием. Они воспринимают информацию через факты и данные. При этом иногда им не хватает креативности и эмпатии.

Что делать?

- Предоставлять подробную информацию.
- Показать, что вы цените их экспертность и их время.
- Попросить их поделиться идеями.

КЛИЕНТ «УПОРНЫЙ»

Люди, в которых преобладает тип «Упорный», преданны и внимательны, для них важна опора на статистику, предыдущий опыт. Это необходимо для того, чтобы сформировать свое мнение, ведь именно через него они воспринимают мир. Слабой чертой этого типа личности является ригидность и излишняя критичность.

Что делать?

- Спрашивайте их мнение.
- Вкладывайтесь во взаимное уважение
- Покажите им, что вы цените их важный вклад

КЛИЕНТ «ДУШЕВНЫЙ»

Люди с типом личности «Душевный» проявляют теплоту и сочувствие, они заботятся об окружающих и стараются быть приятными в общении. Их фильтр восприятия — ощущения. Нередко они страдают от сверхадаптивности, так как позволяют другим нарушать свои границы.

Что делать?

- Общайтесь с ними через «спасибо и пожалуйста», улыбайтесь.
- Покажите им, что вы их цените.
- Привлекайте их к сотрудничеству в обстановке внимательности и заботы.

КЛИЕНТ «БУНТАРЬ»

Люди, в которых преобладает тип личности «Бунтарь», отличаются спонтанностью и креативностью. Они заряжают энергией и любят пробовать что-то новое. Их фильтр восприятия — реакция: обожаю/ненавижу, а язык изобилует сленгом, восклицаниями и шутками. Слабая сторона — безответственность и желание постоянно тестировать границы дозволенного.

Что делать?

- Поддерживайте легкое настроение, используйте юмор.
- Откройте пространство для новых идей и нового опыта.
- Будьте готовы к спонтанным реакциям.

КЛИЕНТ «МЕЧТАТЕЛЬ»

Люди, в которых преобладает тип «Мечтатель», имеют богатое воображение, они спокойны и созерцательны, любят уединение. Им нужно время для размышлений и обдумываний концепций. Им тяжело находиться постоянно в окружении людей, они

не очень социальные, им также требуется внешний стимул для завершения задач.

Что делать?

- Предоставьте им время и личное пространство.
- Давайте четкие инструкции.
- Обращайтесь к их воображению.

КЛИЕНТ «ДЕЯТЕЛЬ»

Люди, в которых преобладает тип личности «Деятель», демонстрируют прямооту и умение добиваться цели. Они очаровательны и харизматичны, любят скорость и не выносят длинных разговоров. Их слабая сторона — неумение просчитывать риски, в погоне за результатом они упускают важные детали.

Что делать?

- Не погружайтесь с ними в пустой разговор, сразу говорите с ними о деле.
- Стимулируйте их перспективными инициативами — соревнования, челленджи.
- Дайте им возможность проявить себя.

МИКС ИЗ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ

У каждого из нас есть базовый тип личности, и это навсегда. Однако с течением жизни мы можем почувствовать яркое проявление другого типа личности в себе. В РСМ мы называем это сменой фазы. В этот момент у нас происходит смена приоритетов, нас мотивируют и вдохновляют другие вещи, ранее не имеющие для нас такого значения, мы также меняем психологические потребности. Фраза «он стал другим человеком» — об этом.

Здесь важно отметить, что каждый тип личности говорит на своем языке, и это не просто слова. Для эф-

фективной коммуникации с клиентом нам необходимо знать, как использовать не тот язык, который знаком нам и успешно нами применяется, а язык другого человека.

На тренингах РСМ мы изучаем, как распознавать типы личности, как общаться на правильном языке и даже как передавать невербальные сигналы, являющиеся неотъемлемой частью коммуникации.

Каждый тип личности помимо всего предпочитает определенный стиль управления, то есть то, как взаимодействует с ним сотрудник, руководитель, и именно при этом стиле управления демонстрирует лучшие показатели.

КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Существует несколько форм обучения РСМ. Компании обычно заказывают двухдневные тренинги, где мы даем основную информацию о модели, проводим профилирование (заполнение профиля-анкеты), отрабатываем новые знания и навыки. Каждый участник получает свой личный профиль на 25 страниц. Для тех, кому интересно свое поведение, а также поведение других людей в стрессе, существует продвинутый тренинг, на котором подробно изучается то, как позитивно реагировать на атаки, обвинения, успешно возвращая себя и клиента в зону конструктивного взаимодействия.

Формат индивидуальных консультаций позволяет узнать о методе в привязке к информации личного профиля, обсудить сильные и слабые стороны человека, пары, семьи, понять, как управлять своими эмоциями и конфликтными ситуациями.

Тренинги и консультации проводят только сертифицированные РСМ тренеры и коучи. Приобрести отдельно профилирование невозможно, его также нельзя скачать в интернете. Важно, чтобы грамотный тренер объяснил все нюансы и ответил на возникшие вопросы, а по опыту, они есть всегда.

РСМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Сертифицированный тренер составит индивидуальный план для вашей организации. Существует несколько вариантов, в зависимости от ваших предпочтений. Если компания небольшая, можно обучить сразу всю команду. Практика показывает, что тренинг РСМ сплавивает сотрудников сам по себе, не говоря уже о том, что они получают практические навыки и информацию о методе. Сотрудники узнают больше друг о друге, они как будто заново открывают друг друга.

В некоторых случаях обучение начинается с руководящего состава, и только после семинара принимается решение о том, обучать ли сотрудников. В любом случае, какой бы путь вы ни выбрали, тренер РСМ приложит все усилия, чтобы подойти к каждому запросу индивидуально.

ЧЕМ РСМ-МОДЕЛЬ ПОЛЕЗНА ДЛЯ КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЙ?

В большинстве компаний есть и клиенты, и сотрудники с разными типами личности. Команды — это тоже набор сотрудников с разными типами личности. Как создать обстановку, в которой ваша компания будет процветать, а сотрудники в командах будут опираться на сильные стороны друг друга?

РСМ — это главный инструмент для расшифровки взаимодействий между людьми. Как руководители и коллеги, вы можете научиться лучше понимать друг друга и участво-

ЛЮДИ, В КОТОРЫХ ПРЕОБЛАДАЕТ ТИП ЛИЧНОСТИ «БУНТАРЬ», ОТЛИЧАЮТСЯ СПОНТАННОСТЬЮ И КРЕАТИВНОСТЬЮ. ОНИ ЗАРЯЖАЮТ ЭНЕРГИЕЙ И ЛЮБЯТ ПРОБОВАТЬ ЧТО-ТО НОВОЕ.

вать в создании рабочей среды, где разнообразие способствует эффективности. Это доказано выбором метода топовыми мировыми и российскими компаниями.

ЧТО КОНКРЕТНО
ВЫ СМОЖЕТЕ ОПТИМИЗИРОВАТЬ
С ПОМОЩЬЮ ЭТОЙ МЕТОДИКИ:

1. Управление командой через инклюзивное, индивидуальное лидерство.

Зная уникальные потребности каждого члена команды, вы сможете практиковать индивидуальный подход к взаимодействию, вы научитесь грамотно мотивировать сотрудников.

2. Снижение стресса и увеличение энергии.

Через обучение сотрудников модели РСМ ваши сотрудники получают инструменты, позволяющие развиваться и самореализовываться, благодаря управлению стрессом, что позволит направить энергию на созидание, а не на разрушающие конфликты.

3. Повышение эффективности работы.

Понимание себя и своих коллег, уменьшение стресса и недопонимания — является профилактикой выгорания. Сотрудники тратят меньше времени на выяснение отношений, а руководители, зная слабые и силь-

РСМ – ЭТО КОММУНИКАТИВНАЯ МЕТОДИКА,
КОТОРУЮ МОЖНО НАЧАТЬ ПРИМЕНЯТЬ СРАЗУ ЖЕ
ПОСЛЕ УСВОЕНИЯ ЕЕ ПРИНЦИПОВ.

ные стороны своих подчиненных, качественнее формируют команды. Все это ведет к повышению эффективности работы.

РСМ помогает не только наладить отношения в команде, она также способствует созданию более прочных связей с клиентами и партнерами организации.

Компании не взаимодействуют на уровне компаний, это в большинстве случаев общение двух представителей и их совместная работа. При заключении новых контрактов коммуникация также идет на межличностном уровне. РСМ дает возможность по ряду признаков определить, какой тип личности преобладает в партнере, клиенте, как с ним оптимизировать отношения. Вы также научитесь предсказывать его поведение в стрессе, что является профилактикой появления конфликтных ситуаций.

**ПОЧЕМУ СТОИТ ОБРАТИТЬСЯ
К РСМ МЕТОДИКЕ**

РСМ — это коммуникативная методика, которую можно начать применять сразу же после усвоения ее принципов. Даже если у человека есть проблемы, требующие долгосрочной терапии, использование РСМ поможет снизить остроту и позволит проходить терапию в более ресурсном состоянии. По мнению участников прошедших РСМ-семинары, 78% отмечают, что их коммуникация с окружающими улучшилась, а 88% безоговорочно рекомендуют друзьям и коллегам пройти этот тренинг.

К тому же РСМ — модель, полезная всем и каждому — и руководителю компании, и начальнику отдела, и рядовому сотруднику, и даже человеку не из сферы бизнеса. Именно поэтому она считается универсальной.

ПРОДАВАЙ, НЕ ПРОДАВАЯ: КАК ПОЛУЧАТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ БИЗНЕСА, НЕ ТЕРЯЯ ВЕРУ В ЧЕЛОВЕЧЕСТВО



Евгений Печерин,

преподаватель школы бизнеса МИРБИС, генеральный директор, эксперт по стратегическим сессиям РКГ «Стратегии устойчивого развития», исполнительный председатель Ассоциации директоров по развитию

Продажи — это вид деятельности, который сопровождает нас на каждом шагу: много раз в день мы что-то продаем сами, либо нам пытаются продать. Хорошо, когда продажа происходит без давления, без уговаривания, без манипуляции, и при этом — естественно, как будто между делом, не вызывая напряжения ни у продавца, ни у покупателя.

Такая ситуация возможна, если человек с потребностью встречается с человеком, который может эту потребность закрыть. Тогда начинается очень конструктивный разговор — о цене, сроках, комплектации и прочих атрибутах того, что продается/покупается.

Но чаще случается, что продавец наталкивается на отсутствие потребности в том, что он продает, и возникает нарушение коммуникации. Конечно, самая лучшая ситуация — когда потребность сама тебя нашла: «Мне нужно то, что вы прода-

ете». Как же сделать так, чтобы таких ситуаций было все больше?

Не претендуя на исключительность суждений, попробуем сформулировать 10 рекомендаций, которые успешно работают в продажах и маркетинге профессиональных услуг и, возможно, с некоторыми вариациями могут быть применимы и в других сегментах.

ПЕРВАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Для того, чтобы получить поток заказов, нужно в прямом смысле слова «прекратить продавать», то есть пытаться завершить каждую коммуникацию с потенциальным клиен-

САМАЯ ЛУЧШАЯ СИТУАЦИЯ – КОГДА
ПОТРЕБНОСТЬ САМА ТЕБЯ НАШЛА:
«МНЕ НУЖНО ТО, ЧТО ВЫ ПРОДАЕТЕ».

том сделкой, подписанным договором, твердым обещанием.

Продажа — это серия коммуникаций, и в некотором смысле не важно, когда именно клиент окончательно решится на покупку. Просто нужно перестать его «дожимать».

А что в таком случае нужно сделать? На чем сосредоточиться? Рекомендуем начать рассказывать о том, что вы делаете и как ваш клиент может стать лучше с вашим продуктом, как он может облегчить себе жизнь, получить удовольствие или больше заработать.

Это не значит, что о продаже нужно перестать думать. Это значит, что нужно перестать чувствовать себя обязанным довести встречу до продажи во что бы то ни стало.

Многим кажется, что цель коммуникаций — заключение сделки. И такая цель — ограничивает, потому что она предполагает слишком сильную, радикальную смену статуса клиента с «человека, который не думает о вашем продукте» на «человека, который решил купить ваш продукт». Это примерно как жениться или выйти замуж одним днем. Случается ли такое? Конечно. Один брак на тысячу, возможно, заключается именно так. У опытных продавцов иногда так бывает. Но это скорее удача, награда продавцу за успешный труд.

А какую цель в коммуникациях, нацеленных на продажи, тогда имеет смысл ставить? Я рекомендую, например, такие цели:

- Более подробно выяснить потребность клиента, как он сам формулирует свою потребность, почему считает, что это для него важно.
- Рассказать клиенту о своем продукте что-то такое, что он раньше не знал: о том, как можно использовать продукт или какие у него выгоды, особенности.
- Провести встречу так, чтобы договориться о следующей встрече (например, для того, чтобы рассказать о своем продукте коллегам или руководству клиента).

Главное, помочь клиенту сделать небольшой и понятный для него са-

ПРОДАЖА – ЭТО СЕРИЯ КОММУНИКАЦИЙ,
И В НЕКОТОРОМ СМЫСЛЕ НЕ ВАЖНО,
КОГДА ИМЕННО КЛИЕНТ ОКОНЧАТЕЛЬНО
РЕШИТСЯ НА ПОКУПКУ. ПРОСТО НУЖНО
ПЕРЕСТАТЬ ЕГО «ДОЖИМАТЬ».

мого шаг в направлении вашего продукта. И если нужно будет пройти 8–10 шагов, дайте клиенту это сделать, не торопите события.

ВТОРАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Продавайте тем, кому интересен ваш продукт.

«Конечно! — скажет кто-то. — Классная рекомендация! Было бы здорово продавать тем, кому нужно и интересно, да где только их взять?»

Суть именно в этом: создавайте площадки, на которых будут собираться люди с потребностями, закрываемыми вашим продуктом. Создайте водопой, куда в жару придут все обитатели саванны, которым хочется пить.

Мировая практика уже наработала множество подобных форматов: вебинары, встречи, бизнес-завтраки, сообщества, тематические группы. Не продавайте в жестком режиме. Начните служить (в полном смысле этого слова) тем, у кого есть потребность, под которую у вас есть продукт. Если люди почувствуют, что то, о чем вы рассказываете, имеет отношение к их потребности, контакт обязательно состоится, и у вас появится возможность рассказать о продукте.

Обратите внимание: я не говорю, что вы должны ждать, когда клиент вам позвонит. Вы можете

позвонить и сами, но тем, кто уже послушал вас. Почему человек слушал? Зачем тратил на это время? Потому, что у него есть потребность. И, скорее всего, потребитель находится в смешанной мотивации — идти к вам или не к вам, но потребность-то у него есть! Звоните!

ТРЕТЬЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Когда рассказываете о том, что вы делаете, создавайте сверхценность.

Не ведите себя как отдельные продавцы, которые и пальцем не пошевелият без оплаты. Возможно, такой подход иногда оправдывает себя, но это отдельная специализированная история. Гораздо более рабочий вариант — делиться и делать это широко. Не переживайте, что вас повторят. Вы делали это множество раз, а потенциальных клиентов даже осмысление первых шагов может ввести в ступор, и они обратятся за помощью к вам.

Доверяют не тем, кто надувает щеки от важности, а тем, кто делится знаниями.

Кроме того, когда вы делитесь знаниями, вы максимально отстраиваетесь от тех, кто предлагает клиенту другие продукты или варианты решения его задачи. В конце концов вы отвлекаете на себя внимание клиента, когда рассказываете ему что-то интересное. А раз человек

ГЛАВНОЕ, ПОМОЧЬ КЛИЕНТУ СДЕЛАТЬ
НЕБОЛЬШОЙ И ПОНЯТНЫЙ ДЛЯ НЕГО САМОГО
ШАГ В НАПРАВЛЕНИИ ВАШЕГО ПРОДУКТА.

СОЗДАЙТЕ ВОДОПОЙ, КУДА В ЖАРУ ПРИДУТ ВСЕ
ОБИТАТЕЛИ САВАННЫ, КОТОРЫМ ХОЧЕТСЯ ПИТЬ.

инвестировал свое время в то, чтобы больше понять про ваш продукт, к кому в итоге он пойдет покупать?

ЧЕТВЕРТАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Получите 10 отказов подряд.

Вы создали площадку, на которой уже есть люди с потребностью, и знаете, что можете им помочь. Но потребители к вам не идут сами. Просто начинайте работать с ними как с потенциальными клиентами, предлагайте прямые презентации своего продукта. Получайте отказы лишь после того, как клиент прослушал вашу презентацию. Именно требуйте отказа от клиента, если смогли рассказать о продукте. Потому что в тот момент, когда вы будете немного обострять ситуацию и предлагать принять решение, часть людей все-таки согласится с вами работать, ведь у них есть потребность. Не переживайте о тех, кто отказал, они лишь приближают вас к следующей сделке.

Попробуйте получить 10 отказов подряд. Это не так-то просто, сделки все равно будут.

Проблема не в том, что мы сидим и ждем, когда клиент сам к нам придет. Проблема в том, что мы работаем с теми, кому не надо. Однако если вы поняли, что перед вами человек с потребностью, не упускайте свой шанс. Сделайте так, чтобы вас выслушали и отказались.

ПЯТАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Говорите «Нет» невыгодным сделкам, партнерам, клиентам, продуктам.

Есть клиенты, которые будут с удовольствием выворачивать вам руки. Например, есть потребность, но вам предлагают заключить сделку за половину цены с тем же объемом работ. Говорите «Нет». Это не страшно. Клиенты любят, когда им говорят «Нет», потому что это — не конец взаимоотношений, а заход на новый виток обсуждения условий. Потребность не исчезла, вы просто еще не договорились об условиях.

ШЕСТАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Пишите: статьи, заметки, посты — не вообще и обо всем, а как ответы на конкретные вопросы клиентов.

Вы встретились с клиентом, для которого ваши услуги слишком дороги. Напишите, что бы вы ему ответили, как бы аргументировали цену. Пусть у вас останется письменный ответ на этот вопрос.

В следующий раз клиент не принимает положительного решения, потому что у него пока не сложилось понимание, что нужно работать с вами именно сейчас. По мнению клиента, некоторый набор условий еще не сложился. Напишите свой

ответ, пусть останется письменная заметка.

Удивительно, но таких вопросов от клиентов — не так много. Например, их несколько десятков, может быть 50, 70 или даже 100. Несколько месяцев ежедневных усилий по 30–45 минут, и у вас материала на целую книгу. Но самое главное, что теперь вы можете направлять другим клиентам уже готовые ответы на их вопросы и сомнения. И, главное, вы уже подготовили себя к будущим вопросам. Работает невероятно результативно.

СЕДЬМАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Напишите и издайте книгу.

Не имеет значения, каким видом деятельности вы занимаетесь: оказываете услуги или строите дома, лечите людей или продаете оптом трубы. В любом виде деятельности есть множество вопросов, которые волнуют клиентов. Начните отвечать на вопросы и сомнения письменно. Накопите материал. Объедините и отредактируйте посты за несколько лет или всего за несколько месяцев. И назовите этот материал книгой. Нет ресурсов издать печатную версию — сделайте электронную. И отправьте всем потенциальным клиентам.

Секрет в том, что 99,9% тех, кто занимается таким же продуктом, как и вы, не напишут книгу никогда. А значит, вы будете отличаться от всех. И получите и новых клиентов, и ресурсы, чтобы издать печатную книгу. И тогда будете отличаться даже и от тех, кто тоже написал книгу, но не издал ее.

Вы с книгой о продукте, и вы без книги — это очень разные восприятия вас и продукта.

ВОСЬМАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Работайте с бочонком контактов.

Не нужно пытаться предсказать, с кем конкретно из клиентов нужно поработать, чтобы заключить сделку. Работайте понемногу с многими. И работайте в трех основных направлениях:

1. Занимайтесь увеличением количества контактов, добавляйте контакты в бочонок. Это важная

СЕКРЕТ В ТОМ, ЧТО 99,9% ТЕХ,
КТО ЗАНИМАЕТСЯ ТАКИМ ЖЕ ПРОДУКТОМ,
КАК И ВЫ, НЕ НАПИШУТ КНИГУ НИКОГДА.

работа, потому что с течением времени ваш существующий бочонок «усыхает», у людей уходят потребности (сменили работу, наняли другого подрядчика).

2. Займитесь тем, чтобы делать «касания» с клиентами в бочонке, но не для того, чтобы спросить у них «Ну, когда уже купите?», а для того, чтобы прозондировать — не пропал ли интерес? Подливайте на водопой свежей водички. Или водичку с новым шоколадным вкусом. Те, у кого потребность не пропала, откликнутся.
3. Если к вам поступил запрос — более выраженный интерес узнать больше о вашем продукте — действуйте незамедлительно, будьте оперативнее, чем все, к кому клиент тоже обратился. Не думайте, что вы единственные, скорее всего, направлено 3–5 запросов. И в подавляющем большинстве случаев начинают работать с теми, кто откликнулся первым.

ДЕВЯТАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Начните выполнять систему простых ежедневных действий.

Сосредоточьте усилия на том, чтобы 20–30 дней подряд делать

УСПЕШНЫЕ ПРОДАЖИ – ЭТО ВЫСШАЯ
СТЕПЕНЬ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ
И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ НАВЫКОВ ЧЕЛОВЕКА,

одни и те же рутинные процедуры, которые приближают вашу сделку. Конечно, работай с бочонком. Вы недавно посетили отраслевую выставку и собрали 50 визиток? Позвоните 5 людям за один день, напомните о себе и предложите направить им свою книгу или статью в электронном виде (кстати, когда будете собирать визитки, сразу говорите, что направите человеку свою книгу в подарок).

Или делайте один звонок в день клиентам, с которыми ранее работали. Просто спросите, как дела, как используется продукт, который у вас купили (в половине случаев выяснится, что есть новые потребности). Если клиент доволен, спросите, может ли он кому-то вас порекомендовать, с кем посоветует вам поговорить. Клиенты, как правило, знают, у кого из их знакомых есть

потребности по вашему продукту, а часто сами и продают его.

ДЕСЯТАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ

Продажа — это не наказание.

Успешные продажи — это высшая степень развития коммуникационных и интеллектуальных навыков человека, высшая степень признания обществом его ценности и ценности предлагаемого им продукта.

Продажи — это развитие, потому что нужно искать новые места, где есть ваши клиенты, придумывать способы привлечь их и в итоге, когда сделка совершится, сделать так, чтобы клиенты остались довольны. Это тяжелый труд и большая радость от завершённых циклов, когда вас по-настоящему и искреннее благодарят за нужную и профессионально сделанную работу.

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 уле 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 уле 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.



Пиар-школа Тимура Асланова

PR ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

19-21 июня **ОЧНО** г. Москва

Курс познакомит участников с актуальными инструментами современного пиара, расскажет как оптимальным способом выстраивать PR-работу промышленного предприятия в 2023 году и что изменить в PR-стратегии в новых условиях.

Ключевые темы курса:

- ⚙ **как выстраивать стратегию PR -работы** в промышленной компании с учетом всех последних событий,
- ⚙ **как отбирать и формировать информационные поводы** о компании и продукте, которые будут реально выстреливать и как при этом не попасть под огонь критики,
- ⚙ **как привлекать внимание аудитории** в эпоху информационного перегруза,
- ⚙ **как PR может влиять на продажи** компании,
- ⚙ **как строить общение с различными целевыми аудиториями** и доносить до них правильные ключевые сообщения,
- ⚙ **как формировать и продвигать имидж компании** в социальных сетях, когда инфополе так сильно поменялось,
- ⚙ **на каких площадках строить продвижение**, как развивать свой канал в Телеграме, что делать в ВК и как и где продвигать видеоконтент,
- ⚙ **как дружить с журналистами** и получать от этой дружбы правильный результат,
- ⚙ **как проводить интересные мероприятия** в посткоронавирусную эпоху,
- ⚙ **как освоить технику успешных публичных выступлений** и научить этому своего шефа,
- ⚙ **как разбираться в нюансах подготовки PR-текстов** и что изменилось в этой работе,
- ⚙ **как в целом увеличивать отдачу от PR-деятельности.**



ПОДРОБНЕЕ

(495) 540-52-76

www.conference.image-media.ru

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