

ВВЕДЕНИЕ

Здравствуйте, дорогой читатель!

Благодарю вас за то, что вы взяли полистать (а может быть, уже купили) мою книгу. И если вы держите в руках этот небольшой том, названный «Upgrade отдела продаж: требуйте большего!», вероятно, вы заинтересованы в том, чтобы ваша компания продавала больше, а продажи стали эффективнее.

Прежде всего я хочу представиться и объяснить, почему мою книгу стоит прочесть.

Меня зовут Алексей Семенцов, я — **практик** в продажах и управлении продажами. На сегодняшний день руковожу продажами и сам активно продаю в трех компаниях. Тренинговая компания «Школа Эффективного Бизнеса» — моя собственная; является лидером в обучении продажам в Уральском федеральном округе. Компания «Хенш Развитие Качества» оказывает консалтинговые услуги в сфере сертификации предприятий по международным стандартам качества, экологии и охраны труда. Кроме этого, осуществляет функции коммерческого представительства зарубежных компаний самых разных отраслей на территории СНГ. Речь об аутсорсинге функции продаж для компаний, не готовых самостоятельно заниматься маркетингом и продажами на территории России и других государств Содружества. «Хенш Развитие Качества» входит в сотню крупнейших российских консалтинговых компаний. Третья компания — российско-немецкое совместное предприятие «Энвидатек-ОСТ». Это инжиниринговая компания, которая занимается вопросами энергосбережения, учета и обработки данных энергопотребления. На текущий момент «Энвидатек-ОСТ», работающая на рынке с растущей конкуренцией, имеет ряд контрактов с крупнейшими организациями России и Казахстана.

На страницах своей книги я делюсь своим **практическим опытом** управления продажами.

Кроме того, я **настоящий профессионал** по сбыту и управлению продажами и — имею основания полагать — один из лучших специалистов в этой области. Я занимаюсь данной темой с 1999 года. За время своей практики я проконсультировал по вопросам совершенствования системы продаж более 200 компаний и обучил сотрудников более 1000 компаний. В самой уважаемой бизнес-школе региона я являюсь ведущим преподавателем курса «Управление продажами» по программе МВА. У меня есть авторские наработки по всем основным вопросам организации и управления продажами — от мотивации менеджеров по продажам до правил построения дилерской сети. Часть этих материалов опубликована в журналах «Личные продажи» и «Управление продажами» издательского дома «Гребенников».

Лучшие из моих наработок, а также ценный опыт организации сбыта, который я наблюдал у других компаний, представлены на страницах этой книги.

Для кого эта книга

Данное руководство по усилению продаж адресовано всем, кто имеет отношение к управлению продажами, то есть начальникам отделов продаж, коммерческим директорам и директорам небольших компаний. Оно будет также полезно собственникам средних предприятий, которые не управляют сбытом непосредственно, но обязаны в нем разбираться.

Важно оговорить, что эта книга предназначена преимущественно для компаний, чьи продажи проходят на B2B-рынке. Подход к продажам рынка B2B (business to business), где покупателями выступают юридические лица (юридические нюансы ПБОЮЛ (предпринимателей без образования юридического лица) не в счет), а покупки совершаются с целью использования приобретенных товаров и услуг

в собственных технологических процессах, для развития предприятия или для перепродажи, кардинально отличается от подхода к продажам рынка B2C (business to customer), где покупателями выступают физические лица, а покупки совершаются для личного потребления¹. Те методы и инструменты, которые подходят для B2B-рынка, называемого также корпоративным рынком, часто не годятся для B2C. Инструменты управления продажами и примеры, представленные в этой книге, в 90 % случаев относятся к B2B-рынку. Однако представители B2C-рынка, думаю, не пожалеют, обнаружив здесь 10 % информации, касающейся их сферы. По признанию моих клиентов — представителей розничной торговли и сферы потребительского сервиса (отели, общепит, салоны красоты и т. д.) — приведенные в моем руководстве методы их поразили и значительно повлияли на используемый ими подход к управлению продажами. Тем компаниям, чей бизнес строится на работе с B2G-рынком (business to government), который подразумевает продажу товаров и услуг организациям и учреждениям, финансируемым из государственного или муниципального бюджета, эта книга подходит целиком и полностью, поскольку все методы планирования, контроля и организации продаж, разработанные для B2B, работают и здесь.

Однако, если вы имеете отношение к сбыту и ваше предприятие продает товары и услуги на B2B-рынке, это еще не значит, что вам обязательно нужно прочесть это руководство. Важно, чтобы вы были похожи на Ивана Петровича.

Представляю, как вы сейчас удивлены! Вполне вероятно, ваше имя не Иван, отчество не Петрович и вы вообще не принадлежите к мужскому полу. Может быть, вы даже слегка возмутились моему предложению быть похожим на кого-то. Но послушайте короткую историю...

¹ В российском юридическом лексиконе B2B-рынку соответствует термин «оптовые продажи», а B2C-рынку — наименование «розничные продажи». — *Здесь и далее примеч. авт.*



В этот день Иван Петрович особенно спешил на работу. Каждое пятое число месяца, когда финансово-аналитический отдел подводил итоги продаж за прошлый месяц, Иван Петрович выходил из дома пораньше. По пути к офису и даже еще накануне вечером его терзали противоречивые чувства. С одной стороны, он нервничал, потому что последние три месяца отставание продаж от плана составляло от 17 до 30 %. С другой стороны, он надеялся, что, может быть, наконец в этом месяце план все же будет выполнен. Иван Петрович спешил, нервничал и надеялся...

История эта, безусловно, на 100 % вымышленная, но в то же время на 100 % реальная. Это нетрудно понять, если задаться вопросом: кто похож на Ивана Петровича? Ответ приходит незамедлительно: да каждый из нас на него похож! В чем именно? Вероятно, вам пришло на ум, что все мы на что-то надеемся или что всегда спешим на работу с некоторой тревогой по поводу выполнения плана... И первое и второе верно, но я имел в виду другое. Уверен, и вы об этом тоже думали.

Во-первых, каждый из нас, как и Иван Петрович, работает в компании, которая умеет продавать (чем бы ни торговала компания Ивана Петровича и какую бы должность он там ни занимал). В противном случае у нас (как и у Ивана Петровича) было бы не 70–83 % выполнения плана, а 0 %! У кого-то из нас процент выполнения плана больше, у кого-то меньше, кто-то вообще может не иметь плана продаж, и все-таки все мы уже что-то продаем. То есть в наших компаниях существует сложившаяся система продаж: определенные правила, подходы и технологии. А главное — есть положительные результаты работы этой системы продаж.

Во-вторых, наши результаты, как и результаты Ивана Петровича, ниже, чем нам (а в случае Ивана Петровича — ему) хотелось бы. И дело не только в невыполнении плана. Даже если план вы выполняете, хотите ли вы остановиться

на достигнутом? Или вы будете стремиться продавать больше? Мы не знаем, насколько реалистичны планы по продажам в компании Ивана Петровича. Может быть, они составлены «на вырост», а может, просто отражают потребность компании в капитале. Это неважно. Важно то, что наши компании, как и компания Ивана Петровича, ищут и готовы пробовать различные методы и подходы, которые позволят продавать больше.

Вот кому адресована эта книга! Она для тех, кто уже научился продавать, выработал собственный подход к продажам, добился результатов, но при этом стремится к большим продажам (каким бы образом они ни измерялись) и согласен на изменения в сложившейся системе продаж ради достижения лучших результатов. Если вы тот, кто стремится к большему, значит, вы не ошиблись с выбором книги!

Цель книги — видимое улучшение в продажах!

Я не знаю, что именно для вас означает словосочетание «продавать лучше»: увеличение объемов продаж, увеличение рентабельности продаж, выход на новые клиентские или географические рынки и т. д. Именно поэтому я использую универсальную формулировку, утверждая: эта книга поможет вам добиться видимого улучшения в продажах, какими бы ни были ваши желания.

По итогам работы с этой книгой вы сможете сформулировать, запланировать и воплотить в жизнь проект улучшений вашей системы продаж. Не всегда эти улучшения легко выразить в цифрах, но вам самим важно быть убежденным в том, что проект дал положительный эффект. Такая экспертная оценка результатов улучшений от лица руководителя компании или начальника отдела продаж иногда оказывается ценнее объективных доказательств.

Если вы будете следовать рекомендациям, изложенным в этой книге, то сможете разработать проект совершенствования системы продаж в своей компании и добиться видимого улучшения результатов.

Однако прежде, чем приступить к изменению в системе продаж, необходимо разобраться, что, собственно, представляют собой продажи.

Что такое продажи

У вас, конечно, уже готов ответ на этот вопрос. Однако необходимо договориться в самом начале о едином употреблении понятий.

Обратимся к одной из классических моделей маркетинга, которая носит название «комплекс маркетинга» (marketing mix), но больше известна как 4Р.



Согласно этой модели существует четыре основных вопроса, ответив на которые предприятие сможет добиться успеха на рынке. Ключевые слова каждого из этих вопросов начинаются на английскую букву Р (откуда и возникло название модели).

Здесь и далее привожу также английские названия для более точного определения и применения понятий.

Вопрос первый: какой продукт я предлагаю на рынке (product)? Разумеется, речь идет о продуктовом портфеле предприятия, его востребованности, сбалансированности в работе по выводу на рынок новинок и т. д. Вопрос второй: по какой цене (price) я предлагаю продукт на рынок? Здесь мы имеем дело с подходом к ценообразованию, формированием ценовых предложений для клиентов и многими другими аспектами работы с ценой. Вопрос

третий: каким образом я обеспечиваю доступ клиентов к моему продукту (place)? В зависимости от типа рынка мы говорим о физическом месте расположения торговой точки, о товарной логистике предприятия. Наконец, четвертый вопрос: какие усилия я предпринимаю для того, чтобы клиенты приобрели мой товар? Или иначе: что я делаю для продвижения (promotion) своего товара? Именно ответы на эти четыре вопроса и составляют суть маркетинга предприятия (рис. 0.1).

| | |
|---------|-------------|
| Продукт | Цена |
| Доступ | Продвижение |

Рис. 0.1. Схема модели маркетинга 4Р

Но где же здесь место продажам? Задавая этот вопрос слушателям программы МВА, я слышал самые разнообразные ответы: «Продажи — это работа с ценой», «Продажи обеспечивают доступ к продукту», «Продажи и маркетинг вообще не пересекаются». Правильный ответ — продажи представляют собой часть общей системы продвижения на предприятии. Очевидно, продажи касаются каждого из четырех Р в представленной модели. Но они только оперируют (ценами, продуктовым ассортиментом, цепочками поставок и т. д.), а не являются этими понятиями по существу.



Теперь более подробно рассмотрим продвижение. Продажи — не единственный, а подчас далеко не главный метод продвижения. Традиционно выделяют четыре основных метода, которые в совокупности образуют комплекс продвижения (promotion mix) (рис. 0.2). Это уже названные нами продажи (sale), реклама (advertising), связи с общественностью (public relations) и стимулирование сбыта (sales promotion).

| | |
|----------------------------|-------------------------|
| Реклама | Продажи |
| Связи с общественностью | Стимулирование сбыта |

Рис. 0.2. Комплекс методов продвижения

Разобравшись в сути каждого метода продвижения, мы сможем наконец ответить на вопрос: что такое продажи?

Начнем с наиболее известного всем метода — рекламы. Предприятие, размещая рекламу, может преследовать различные цели. Но, какими бы они ни были, реклама всегда адресована целевой группе, то есть актуальным и потенциальным клиентам конкретного предприятия. В этой связи стоит упомянуть один из довольно полезных, хотя и сложно применимых на практике критериев эффективности рекламы: чем больше ваших неклиентов увидели/услышали вашу рекламу, тем большая часть рекламного бюджета потрачена впустую. Итак, реклама — это любое обращение предприятия к своей целевой аудитории.

Руководствуясь этим определением, легко заметить, что некоторые обращения предприятий, даже если они представляются в качестве рекламы, на деле таковыми не являются.

К кому, например, обращается «Газпром», размещая на ТВ рекламные ролики под общим слоганом «Мечты сбываются!»? Вряд ли компания ставит перед собой задачу донести что-то до лиц, принимающих решения о приобретении природного газа. Наоборот, этот ролик адресован максимально широкой социальной группе — всем гражданам РФ вне зависимости от того, есть ли у них газовое отопление и кухонные газовые плиты или нет, выбирали ли они добровольно использование газа или нет. Это компании неважно. «Газпром», обращаясь ко всем нам, как бы говорит: «Да, мы зарабатываем на природном богатстве, оно в некотором

роде принадлежит всем вам, сограждане. Но не волнуйтесь и не ругайте нас. Мы немного поделимся».

Это уже другой метод продвижения — связи с общественностью (его английское название *public relations* (читается «паблик рилейшнз»), или пиар (PR), прочно вошло в наш словарный оборот). Дадим ему определение. Связи с общественностью — любое обращение предприятия, направленное на социальную группу, вне зависимости от того, есть ли в данной группе клиенты или нет.

Теперь разберемся с самими продажами, потому как без этого сложно дать определение четвертому методу продвижения — стимулированию сбыта. Существует большое количество определений понятия «продажи». Наверняка вы оперируете каким-либо из них. Попробуйте сформулировать его прямо сейчас. Теория, кстати говоря, в нашем случае определяет практику: чем точнее вы формулируете понятие, тем лучше представляете, с чем вам приходится работать, и тем эффективнее выстраиваете свою деятельность.

Одно из возможных определений таково: продажи — это обмен интересующего покупателя товара на деньги. Оно в общем верно. Более того, такое определение довольно близко к четкой юридической трактовке. Однако подобное толкование продаж все же слишком узко, поскольку не учитывает два аспекта, являющихся ключевыми для сбытовой деятельности многих компаний. Речь идет, во-первых, о поиске и привлечении клиентов до совершения с ними сделки по обмену товара на деньги, а во-вторых, об удержании и развитии отношений с клиентами после совершения сделки.



Это означает, что продажи в широком смысле слова включают четыре аспекта:

- поиск и привлечение клиентов;
- получение и обработку заявки клиента;