

## КОЛОНКА РЕДАКТОРА



## Здравствуйте, дорогие читатели!

Приветствую вас в новом номере информационного выпуска «Центра обучения «Деловая инициатива», который каждый месяц, как часы, отправляется вам.

Жизнь в мире и, в том числе и в сфере бизнеса, кипит и не останавливается ни на минуту.

Сегодня мы поговорим об управлении отделом продаж. Некоторые руководители, управляя отделом продаж, делают подмену понятий. В тот момент, когда нужно управлять продавцами, они начинают управлять продажами. Почему так происходит?... Читайте в нашей статье номера.

Еще по запросам наших читателей решили опубликовать материал, посвященный корпоративной книге продаж. Это очень сильный инструмент, оружие для победы над конкурентами! Об этом статья на стр. 1.

Мы признательны нашим читателям, которые стали присылать нам пожелания и предложения об улучшении информационного выпуска. Мы всегда рады вашей обратной связи! Пишите - [info@codi56.ru](mailto:info@codi56.ru) или звоните нам: (3532) 25-31-51!

Желаю вам с пользой провести время за чтением этого номера! И успешных вам продаж!

С уважением,  
Анастасия Сокоушина  
специалист по связям с общественностью  
«Центра обучения «Деловая инициатива»

## ПРОВЕРЕНО НА ПРАКТИКЕ!

КОНТРОЛИРОВАТЬ ИЛИ ПРОДАВАТЬ  
Инструменты ежедневного управления продавцами

Некоторые руководители, управляя отделом продаж, делают подмену понятий. В тот момент, когда нужно управлять продавцами, они начинают управлять продажами. Почему так происходит? Потому что, когда необходимо выполнить план по доходу, часто самому руководителю приходится хватать «штурвал» и выкручивать ситуацию. И в этом нет ничего неправильного. За исключением нескольких нюансов. Если это происходит редко и в основном сотрудники справляются сами, то это допустимо. Но, если руководитель сам постоянно справляется с проблемой невыполнения плана продаж, то это уже не является чем-то нормальным.

Давайте называть вещи своими именами: в тот момент, когда шеф выкручивает продажи, он не является руководителем, он – продавец. И **основной нюанс** заключается в том, что в некоторых компаниях руководители «застряли» в должности продавца. Так как большую часть времени они не управляют продавцами, они продают.

Давайте разберемся, почему это происходит. На самом деле, **основной проблемой здесь является то, что обычно** у руководителя есть больше понимания «как продавать», а не «как управлять персоналом», который продает. Вот и все. Для человека естественно больше заниматься тем, что он понимает лучше, нежели постоянно «нырять» в область, в которой отсутствуют реальные знания. И таким образом, по сути, руководитель «убегает» от того, чего он не понимает. Каким образом? Сам продает! И делает это, зачастую, лучше всех. А отдел продаж привыкает к тому, что «если что, шеф вырулит». А отсюда, как следствие, вытекает проблема низкой ответственности продавцов, заметьте, не без помощи руководителя.

Какие две основные задачи должен выполнять руководитель? В действительности, первое – ставить задачи, а второе – добиваться их выполнения. Это основа для руководителя любого уровня. Но, давайте рассмотрим это применимо к отделу продаж.

Продолжение на 2 стр.

## ЭТО ВАЖНО!

По просьбе читателей...  
КОРПОРАТИВНАЯ КНИГА ПРОДАЖ

Представьте себе новобранца, которого вчера призвали в армию, а сегодня отправили на войну. Без оружия. Глупость? Изощренный садизм?

То же самое постоянно происходит в отделах продаж сотен, тысяч компаний.

Как можно не вооружить менеджера по продажам или торгового представителя знаниями товара, клиента, базовыми фразами, ключевыми аргументами, вариантами ответа на возражения, и отправить продавать (то есть на войну с конкурентами)? Вооружить «новобранца» мы можем, обучив его. Обучив не только теории, но именно рекомендуемым фразам. Фразам, которые сослужат ему добрую службу, пока он не наработает собственный опыт. Хорошо, если эти фразы остались не только в голове, но и где-то на бумаге – легче будет учить человека, легче будет понять, воспринять и запомнить, а при необходимости – повторить, самому обучаемому. Мы говорим об учебнике продаж. Или корпоративной книге продаж.



Его простейшая структура:

- 1) стартовые фразы (вопросы);
- 2) аргументы;
- 3) варианты ответов на ключевые возражения.

Пример содержания корпоративной книги продаж в одной из компаний:

- 1) Стартовые фразы для телефонного звонка новому клиенту;
- 2) Стартовые фразы для телефонного звонка текущему клиенту;
- 3) Стартовые фразы и вопросы для уточнения потребностей во время встречи с новым клиентом;
- 4) Стартовые фразы и вопросы для уточнения дополнительных потребностей во время встречи с текущим клиентом;
- 5) Аргументы (ценностей, условий, цены) по основным группам продаваемых товаров и по компании в целом;
- 6) Основные возражения клиента и варианты ответов на них;
- 7) Фразы для завершения сделки (финальные вопросы).

В составлении корпоративной книги продаж обязательно принимают участие сами менеджеры по продажам/торговые представители. Очень важно, чтобы это были их фразы.

Также очень важно понимать, что процесс написания корпоративной книги продаж **БЕСКОНЕЧЕН!** Ее, как и ремонт, можно лишь начать... Это означает, что создавая книгу продаж, мы должны создавать не нечто статичное, а **ЖИВОЕ**. Создавать книгу, в которой есть структура, есть некоторые готовые фразы, на первое время, но больше чистых листов.

По материалам Б. Жалило  
Тренер-консультант

**Кстати!** Если у вас есть сомнения, что вам удастся составить корпоративную книгу продаж на должном уровне - **звоните, консультанты «Центра обучения «Деловая инициатива» будут рады вам помочь.**

## ЭТО ИНТЕРЕСНО!

### К размышлению... МИНИ-КЕЙС

Риэлтерская компания «Мой дом» уже 3 года занимается продажей недвижимости в городе за рубежом. В компании есть отдел продаж, который состоит из руководителя Анны и 4 агентов. Анна уже 1,5 года является руководителем отдела. В общем, дела компании идут неплохо.



И, тем не менее, Анна постоянно «завалена» рутинной: сама ищет клиентов, «дожимает» клиентов своих подчиненных, следит за документооборотом.

Анна за то, что сотрудники должны обучаться, поэтому каждые 3 месяца отправляет сотрудников повышать квалификацию. Но не всегда обучение приносит свои плоды.

К тому же, происходят постоянные ссоры и конфликты в отделе из-за того, что сотрудники не довольны своей зарплатой. Они получают проценты только при выполнении плана продаж.

### ЧТО ДЕЛАТЬ? ... ответ



«Дважды в день человек пробуждается и спит» – это не так, как кажется.

Г. Менкелен по этому поводу говорил: «Дважды в день человек пробуждается и спит» – это не так, как кажется.

Заметим, что привлекать в наш бизнес клиентов, это не так просто, как кажется.

Анна считает, что привлечение клиентов – это не так просто, как кажется.

Именно поэтому она решила нанять менеджера по продажам, чтобы заниматься продажами, а Анна будет заниматься управлением отделом.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Третий вопрос в нашем случае – вопрос мотивации. Как мотивировать сотрудников к выполнению плана продаж?

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

Важно, чтобы система мотивации была адекватной, чтобы стимулировать сотрудников к выполнению плана продаж.

## ПРОВЕРЕНО НА ПРАКТИКЕ!

Начало на 1 стр.

Посмотрим теперь, КАК руководителю контролировать продавцов, чтобы план по продажам к концу месяца или квартала был по максимуму достигнут. В-первых, необходимо еженедельно делать срез по доходу и анализировать, насколько отдел продаж отстаёт от выполнения плана. Во-вторых, руководителю необходимо ставить индивидуальные квоты по продажам. Поэтому что, как правило, в отделе не все продавцы продают одинаково. Здесь актуально вспомнить принцип Парето: «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата».

Еще одним инструментом управления продавцами является – ежедневный отчет о сделанной работе. И, конечно же, когда речь идет о продавцах, то отчет должен содержать в себе сделанную работу, ведущую к доходу или сам доход. Соответственно, отчет должен быть только в разрезе результатов, а не функций. Руководителю не стоит принимать отчеты, которые состоят из: звонил, общался, искал, ждал, отправлял, смотрел, обдумывал, обсуждал, договаривался, пытался, улаживал, старался и т.п. Это все ни о чем. Для руководителя более ценными являются отчеты, в которых содержатся такие данные как: договорился с тем-то, дозвонился до тех-то, отправил то-то, нашел, узнал, уладил, выставил счет, подписал договор, провел презентацию, продал и т.п. Одна мысль продавца о том, что в конце дня на стол руководителя он должен положить отчет о проделанной работе, да еще и в разрезе результатов, бодрит его очень неплохо.

Просто? Да. Но даже эти вышеуказанные инструменты, элементарные, вроде как всем известные, зачастую не используются в полном объеме. План по продажам ставится на отдел, но не ставится каждому продавцу индивидуально и, соответственно, не понятно с кого спрашивать, а кого награждать. Вроде бы командой не выполнили или командой победили. А кто, какой конкретно вклад внес – неизвестно. Контроль осуществляется? Да, но итог подводится раз в месяц, а оптимально каждую неделю смотреть, потому что есть возможность выкрутить, а не «проспать». Отчеты о проделанной работе либо не пишутся, либо пишутся иногда, либо содержат в себе информацию о том, что делалось, а не о том, что сделано. А на десерт к этому всему – руководитель, который вместо того, чтобы ставить продавцам задачи, касательно дохода, а затем добиваться их выполнения, еще и сам продает. И тем самым является настоящей частью команды продавцов, у которых нет руководителя, а вместе с тем и контроля. А, как известно: «контроль=доход».

**Вывод:** посмотреть руководителю, какая из рассмотренных ситуаций подходит к нему, и исправить с помощью инструментов, которые описаны выше.

То, что «продавцы мотивированы только процентом от продаж» – это миф. Если бы это было так, то все руководители были бы озабочены только поиском оптимальной системы поощрения продавцов. Но, как показывает практика, в некоторых компаниях уже внедрена система мотивации отдела продаж, но при этом продавцы не работают на 100%.

Вывод: управлять и контролировать продажами только с помощью этого инструмента – невозможно. Потребности продавца и потребности компании в доходе, как правило, слишком разные, и что хорошо продавцу, то может оказаться губительно для компании. Также всем знакома такая ситуация «как текучка продавцов» – не справился – убежал, то есть уволился по очень «уважительным» причинам. А это значит, что в управление продажами не обойтись только мотивацией, нужны планы, контроль и отчетность, а также гибкость, оперативность и настойчивость в достижении результатов.

По материалам Е. Котова  
Бизнес-тренер