



управляем предприятием



ЧТО ДЕЛАТЬ В КРИЗИС?

Часть 3

Семь советов о продажах



Радмило Лукич

Работал на руководящих позициях, связанных с продажами. Как тренер и консультант провел более 1300 открытых и корпоративных тренингов. Написал несколько книг об искусстве продаж и особенностях менеджмента в сфере продаж: «10 секретов продаж», «Материальная мотивация продавцов»,

«Прогноз продаж», «Управление отделом продаж», «Начиная свой бизнес».

Я уверен, что кризис полезен. Кризисные времена дают нам возможность объективно оценить стратегию развития компании, изменить приоритеты и развиваться быстрее. В статье «Что делать в кризис? Часть 2. Стратегия в условиях кризиса» я рассказал о том, как выбрать стратегию компании в кризисе и о тех изменениях, которые в нее необходимо внести. В этой части статьи я расскажу о том, как продавать в кризисные времена и дам семь советов.

Совет №1: Самое время идти ва-банк

Кризис — это самое время поставить на карту многое. Это время, когда ваши инвестиции, ваша инициатива, ваша креативность, могут принести десятикратную выгоду. Подумайте для чего вы работаете? Неужели для того, чтобы медленно расти, занимаясь холодными продажами? Кто на этой планете может сказать, сколько может продать конкретный продавец? И какую планку ставить в годовой план продаж? Сейчас не время осторожничать и планировать так, чтобы «не умереть». Это время рисковать. И это время крупно выигрывать.

Совет №2: Продают все

В кризис продают все или почти все. Забудьте, что план продаж — это план для отдела продаж. В кризис это план для всей компании.

Где у вас работают лучшие продавцы? Отнюдь не на продажах. Потому, что они делают хорошие продажи и эти результаты продвигают их. Их переводят на новые должности, а компания на открытом рынке ищет новых продавцов. Но их очень мало. Поэтому продавать должны почти все. Необходим внутренний рекрутмент: кто из непродажных департаментов может включиться в продажи?

В кризис продают все или почти все. Необходим внутренний рекрутмент: кто из непродажных департаментов может включиться в продажи?

Например, технические специалисты и консультанты. Кого бояться клиенты? Продавцов. Потому что активно продают, «впаривают». А как относятся клиенты к техническим специалистам? Хорошо, как правило, они считают их это честными и адекватными. Так что технические специалисты могут продавать, их клиенты не бояться.

Кроме того:

- необходимы изменения в плане обучения и мотивации в области продаж;
- необходимо отнять у продавцов все причины, почему они могут не продавать, те, кто продает — должны только продавать, те, кто не продает, должны снять другие обязательства со штатных продавцов.

Совет №3: Разделите активные и пассивные продажи

Главное — настроить тех, кто могут хорошо продавать на активные продажи. В России, в силу специфики, пассивными продажами могут заняться и секретари и офис-менеджеры и сотрудники департаментов ИТ и т.д.

Как понять, это активная или пассивная продажа? Лучший метод – это прогноз продаж, фиксация показателей по продажам в системе и их еженедельный контроль. Конечно,

продавцы это не любят. Но их сопротивление работе, например, в системе 1С:CRM длится не более 4 недель, я наблюдал это неоднократно. Например, в ней фиксируются показатели продаж на неделю вперед и каждый понедельник обсуждаются показатели продаж за прошлую неделю. И тогда не сомневайтесь – почти все их продажи будут активными.

Совет №4: Фокусируйтесь на третьем варианте

Вы не замечали, какой магией обладает цифра 3? У царя было 3 сына у змея было 3 головы... И в бизнесе так же:

- 3 типа стратегий в матрице Ансофа;
- третий тип клиента;
- третья возможность для роста компании.

Необходимо отнять у продавцов все причины, почему они могут не продавать: те, кто продает, должны только продавать; те, кто не продает, должны снять другие обязательства с продавцов.

Матрица Ансофа — это разделение новых и старых продуктов и клиентов. Это надо понимать и использовать. Задайте себе вопросы:

- могу ли я предложить старые продукты на новые территории, старые продукты новому сегменту, старые продукты через новые каналы;
- могу ли я на старые территории предложить новые продукты, найти там новые сегменты и соответственно новые каналы.

Есть три типа клиентов:

- первый — у него есть потребность и он к нам придет мы с ним дружим и надо только облегчить взаимодействие с ним;
- второй — у него есть потребность и он придет, но возможно не к нам, а к конкурентам, мы должны «охотиться» за ним;
- третий — он пока вообще не понимает, что у вас может быть общего, он вас не воспринимает как потенциального поставщика.

Третий тип — самый интересный. Продажа продукта, который у вас есть только новым клиентам — это самые быстрые деньги. Например, микрокредитование. Банкиры 20 лет назад даже предположить не могли, что могут быть кредиты размером 5 долларов. Ведь у них были накладные расходы на сделку 12 долларов. Они смеялись над этой идеей. Но сегодня уже никто не смеется.

Есть три возможности для роста компании:

- рост за счет рынка;
- рост за счет конкурентов;
- рост за счет создания нового рынка, того, что клиент воспринимает как новое, это стратегия «испечь свой пирог».

Третья возможность — самая важная в кризисные времена.

Совет №5: Помните, что клиенты выбирают сердцем

Это глубочайшее заблуждение, что компания и продукт определяют выбор клиента. Выбирая, клиент смотрит на три вещи:

- компанию;
- продукт;
- человека, с которым ему приходится иметь дело.

И выбор определяет не компания и не продукт — а человек. Осознанно или нет, но в большинстве случаев клиент делает эмоциональный выбор. Потом остается мелочь —

под сделанный выбор подставить рациональные аргументы. И вы должны воздействовать именно на третий, эмоциональный фактор. Надо понять важные правила:

- клиенты давно выбирают сердцем, но большинство продавцов продает им рационально!
- люди покупают по многим причинам, вещи, которые им не нужны! Постулат о том, что мы удовлетворяем потребности, надо расширить: какие именно потребности? И для понимания этого, нужно сердце, интеллект тут не поможет.

Клиенты давно выбирают сердцем, но большинство продавцов продает им рационально.

Совет №6: Разберитесь с тем, что делает продавца продавцом

Кто такой хороший бухгалтер мы догадываемся. А что делает продавца хорошим продавцом? Это гораздо сложнее. Важно не просто знать компетенции, но и знать их вес и важность в «идеальном продавце». Вот одна из моделей компетенций «идеального продавца»:

- знание продукта — вес 10%;
- навыки продаж — вес 20%;
- управление проектами — вес 10%;
- общее понимание бизнеса клиентов — вес 20%;
- эмоциональный интеллект — вес 40%.

Другая модель «идеального продавца» — 4 общих характеристики лучших продавцов:

- жадные, любят деньги;
- бойцы, не боятся поражений, настойчиво повторяют попытки, «до кризиса они могли это и не купить, но сейчас обязаны»;
- обучаемые;
- применяют не стандартные подходы.

Мне очень нравится характеристика «применяют нестандартные подходы». Допустим, клиент говорит:

— Спасибо не надо, у нас тут все нормально.

Стандартный ответ продавца:

— Спасибо, до свидания.

А «нестандартный» продавец отвечает так:

— Я не сомневаюсь, что вы думаете, что у вас тут все нормально. Если бы вы считали, что тут беспорядок, вы бы нас уже искали. Раз вы нас не ищите — значит вы считаете, что все в порядке. Но вы точно в этом уверены? Давайте это обсудим. Лучшие наши клиенты начинали с того что им ничего не надо, но всегда оказывалось, что есть много зон для улучшения.

Система «Продажи» + «1С:CRM» = двойная эффективность

Я говорил о продажах, как о, идеях и подходах. Система «Продажи» (www.systemsales.pro) — это сообщество руководителей-новаторов, среднего и малого бизнеса, которые используют лучшие мировые технологии для экономии и развития своего бизнеса. Это экспертная и обучающая система, позволяющая улучшать компаниям свои продажи даже в кризис, используя опыт, а также рекомендации лучших мировых экспертов в области продаж при минимальных затратах.

Компании, которые входят в это сообщество, не сидят сложа руки в кризис. Они учатся сами и обучают сотрудников, изучают актуальные техники, лучшие практики и применяют их в работе. Им не страшен кризис, им страшно бездействие и застой. Они первыми видят новые возможности и пользуются ими.

Когда же мы доходим до реализации эффективных идей и подходов, поддерживать сложные продажи должна CRM-система. Поэтому,

на мой взгляд, объединение системы «Продажи» и «1С:CRM» в одном комплексном решении — это интересный и эффективный ход. Он дает эффект синергии, когда 1+1 будет больше чем 2. Объединение этих систем позволяет:

- задать экспертам вопросы о продажах тогда, когда они возникают прямо из 1С:CRM;
- использовать лучшие мировые техники в области продаж, получать рекомендации мировых экспертов прямо в рабочую среду 1С:CRM.

Компания и ее сотрудники не останутся один на один с проблемами в области продаж. Теперь не нужно героически решать сложные вопросы, а также тратить время на долгий и рискованный поиск эффективных решений и техник в области продаж. Комплексная поддержка позволит менеджерам по продажам сконцентрироваться на процессе, стратегии и тактике продаж. А это, в свою очередь, приведет к росту продаж.

Совет №7: Мотивируйте

Отдельный вопрос — мотивация продавцов. В кризис продавцов практически невозможно мотивировать старыми методами. Старые методы мотивации строятся на следующей цепочке: поведение определяет эффективность работы, эффективность дает результат, за результатом следует вознаграждение. Но от чего зависит результативность продавца? Любой скажет — сейчас мои результаты зависят от экономической ситуации в стране, роста деловой активности, курса рубля, активности конкурентов, везения. Если его личный вклад в результат окажется в первой десятке — это очень продвинутый продавец. Как мотивировать продавца в ситуации, когда 9/10 результата от него не зависит?

Но есть и другие взгляды на эту ситуацию. Прежде всего, надо разубедить продавцов, что они почти ни на что не влияют. Это не так. Если бы это было так — у нас не было бы супер успешных продаж в условиях кризиса. Каким образом? Если продавец говорит, что он не влияет на результат — предложите убрать у него переменную часть зарплаты, он ведь не влияет, значит ничего и не получает. Если он согласился, значит он не продавец и надо с ним расстаться. Хорошие продавцы должны быть бойцами, не бояться трудностей. Достаточно это сделать с одним, чтобы остальные оставили разговоры о том, что они ни на что не влияют.