

От автора

Эта книга задумывалась как набор инструментов для менеджера по продажам. Она составлена по материалам тренингов, которые автор проводил в течение многих лет в самых разных российских компаниях. Это книга-конспект, своеобразное методическое пособие для профессионалов, желающих совершенствовать работу своей компании и собственные навыки управления продажами. В книгу вошли практические методики, технологии, приемы работы и документы — сотрудники отдела продаж могут начать использовать их немедленно, добываясь конкретных и осязаемых результатов. Это виртуальный набор реальных инструментов, которые можно извлекать по мере необходимости и применять в вашем бизнесе для решения конкретных задач, поэтому совсем не обязательно читать книгу от корки до корки.

Принцип инструментария заложен в структуру книги: кроме отдельных глав она включает фрагменты с характеристикой инструментов эффективного менеджера.

Здесь вы найдете приемы, методики и законченные решения, которые можно взять за основу и немедленно использовать в работе, — и ничего лишнего. И что наиболее важно, эти инструменты, эффективность которых подтверждена моей многолетней практикой, позволят вам улучшить результаты по разным направлениям, будь то заключение конкретных сделок, увеличение объемов продаж компании, совершенствование отдельных бизнес-процессов в работе отдела продаж, работа с персоналом или с информацией. Десять глав книги посвящены прикладным аспектам деятельности отдела продаж.

Глава I: Аудит работы отделов маркетинга и продаж. С финансовым аудитом знакомы все, но предложение провести аудит отдела продаж пока вызывает у руководителей недоумение. Однако именно с этого должен начать свою работу любой руководитель отдела продаж, если он хочет добиться выдающихся результатов: правильно поставленный диагноз — единственный путь к исцелению. Если мы не знаем, где находимся, как мы найдем дорогу туда, где хотим оказаться в ближайшем будущем?

Глава II: Построение новой модели продаж в компании. Когда диагноз поставлен, следующим шагом будет построение идеальной модели работы отдела продаж, а именно — модели продаж. Может показаться, что это дело скорее маркетологов, чем продавцов, но именно на этом этапе вырабатывается стратегия отдела продаж, а значит, и его сотрудникам придется участвовать в определении миссии и создании философии компании.

Глава III: Прогноз продаж: практикум для владельцев бизнеса, генеральных директоров и руководителей отделов продаж. Полагаете, что нет ничего более абсурдного, чем прогнозировать продажи? Ошибаетесь. Настоящие профессионалы превращают продажи в плановый процесс, иницируя заказы клиентов, а не просто реагируя на их поведение. Как составлять точные прогнозы и на их основе планировать работу отдела продаж, как внедрять систему прогнозирования продаж в компании, вы узнаете в этой главе. Вооружитесь калькулятором — здесь будут кейсы, много цифр и расчетов. В качестве прилагаемых инструментов — формы и бланки для составления прогнозов.

Глава IV: Планирование сбыта. Не планировать ничего — значит планировать провал. Составил прогноз — отвечай за него. Так возникает план продаж, или квота, для отдела продаж в целом и для каждого продавца в отдельности. В этой главе вы узнаете, как перейти от прогнозов к планированию, как превратить план в обоснованный и, главное, исполнимый документ. В качестве примера рассмотрим план продаж одной компании и проанализируем его.

Глава V: Работа с ключевыми клиентами. В этой главе мы разберемся, кого следует считать ключевыми клиентами (этот вопрос не так прост, как кажется на первый взгляд) и как правильно организовать работу с ними. Прилагаются разнообразные инструменты

для повышения эффективности работы с ключевыми клиентами — от схем принятия решений и тактики выхода на нужных людей в компании клиента до типовых форм досье и отчетов о контактах и встречах.

Глава VI: Материальная мотивация продавцов: принципы, возможности, ограничения. Правильно выстроенная система материальной мотивации продавцов дает руководителю отдела продаж возможность оптимизировать работу команды продавцов, согласовав ее с целями компании.

Материальная мотивация — мощное оружие, но по непонятным причинам используется крайне редко и весьма неудачно. В этой главе мы вместе с вами построим адекватную систему материальной мотивации продавцов с учетом специфики вашего бизнеса, используя разнообразные инструменты стимулирования и схемы вознаграждения и премирования сотрудников.

Глава VII: 10 секретов успешных продаж: в чем разница между лучшими и средними результатами. В этой главе я хочу обратить ваше внимание на те качества и навыки, которыми должен обладать специалист по продажам, чтобы добиться успеха в своем деле, — не просто как продавец, но как организатор системы продаж. За многие годы работы в продажах я вывел для себя десять таких правил, десять эмпирических принципов эффективной работы. Я хотел бы ненадолго отвлечься от расчетов и цифр и рассказать вам об этих принципах работы, поскольку нахожу их очень важными и вижу, насколько редко руководители и продавцы обращают на них внимание.

Глава VIII: Управление персоналом отдела продаж. Один в поле не воин. Положив в основу своей работы верные принципы, мы перейдем к нелегкой задаче построения идеального коллектива, с помощью которого руководитель отдела продаж будет добиваться поставленных целей. В этой главе мы рассмотрим ключевые моменты в деятельности руководителя: отбор сотрудников, оценка деловых качеств (компетентности) кандидатов, использование различных систем мотивации для управления персоналом, создание успешной команды, правильная постановка задач для сотрудников, диагностика отношений в команде и совершенствование командной работы, — вплоть до рекомендаций по составлению должностных инструкций

и налаживанию эффективной коммуникации между членами рабочей группы.

Глава IX: Коучинг в работе руководителя отдела продаж. Итак, в отделе продаж руководителем создана и успешно работает команда единомышленников. Можно ли на этом успокоиться? Вовсе нет. Мир не стоит на месте, и любой менеджер (если вспомнить совет Черной Королевы из «Алисы в Зазеркалье») вынужден все время бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте. Это означает, что любой сотрудник компании должен постоянно учиться и совершенствоваться, чтобы в конкурентной борьбе компания могла выжить. Постоянный процесс обучения и развития сотрудников организации, в былые времена называвшийся наставничеством, теперь обозначается модным словом «коучинг» (от английского coach — «тренер»). Девятая глава посвящена приемам и технологиям, которыми может воспользоваться руководитель для организации коучинга *внутреннего* (то есть силами самой компании) и *внешнего* (с использованием услуг приглашенных тренеров и консультантов).

Глава X: Лучшие книги по продажам и маркетингу. В ней содержится перечень ресурсов, которые я рекомендовал бы использовать каждому профессионалу в сфере продаж. Список отобранных мною книг не претендует на полноту охвата предмета, но включает работы авторов, за последние годы создавших важные фундаментальные концепции и прикладные методики для специалистов по продажам и маркетингу. Знание этих концепций и приемов, безусловно, станет вашим важнейшим конкурентным преимуществом.

Радмило М. Лукич