

Глава 1

Продажи — это математика

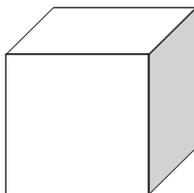
Итак, перед нами стоит математическая задача: увеличить некие параметры. Есть x , а нам надо x плюс y . Вопрос в том, где взять этот самый игрек и как приплюсовать его к нашему иксу.

Давайте попробуем разобраться, что такое объем продаж в любой компании, из чего он состоит и как формируется. Это поможет нам понять составные части — слагаемые успеха, чтобы потом этот успех сконструировать.

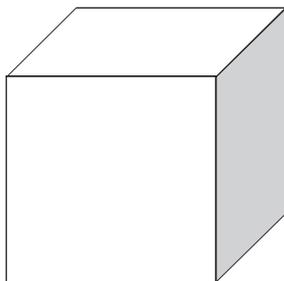
Для наглядности будем подкреплять нашу беседу картинками.

Объем продаж — это, например, куб.

Был вот такой куб:

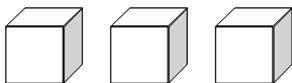


А наша с вами задача — чтобы куб получился вот такой:



Что же нам нужно предпринять, чтобы это произошло?
Давайте посмотрим, из чего состоит этот куб.

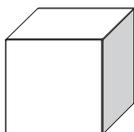
А состоит он, как и любое строение, из отдельных кирпичиков.



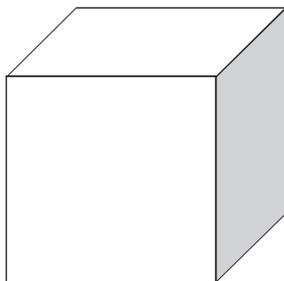
Что это за кирпичики?

Это заключенные и оплаченные контракты. Сделки. Продажи. Каждый кирпичик — одна продажа или одна оплата. Стало быть, ваш месячный объем продаж состоит из совокупности кирпичиков — продаж, совершенных в месяц.

Если продаж мало, то ваш кубик в конце месяца получается таким:



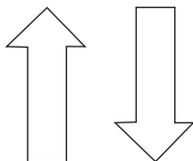
А если много, то таким:



Вот за то, чтобы он был все-таки таким, и будем бороться.

Так вот, допустим, такой объем продаж, как на последнем рисунке, — это 100 (сто неких абстрактных единиц — сделок, контрактов, оплат, тысяч долларов и т. д.; берем для простоты примера просто цифру), то есть этот кубик состоит из ста кирпичиков. А тот, который у вас сейчас, — это 40 кирпичиков. Ну не расстраивайтесь, сорок — это тоже не так уж плохо. Вон у соседей-то всего только тридцать.

Правда, тут важен еще такой вопрос: куда направлен вектор — какова тенденция?



Вверх или вниз?

Если у соседей позавчера было 20 кирпичиков, вчера 25, а сегодня 30, значит, завтра — сто очков — у них будет 40. А у вас сколько было позавчера и вчера? 50 и 45? 40 и 40? Тогда это означает, что они взлетают, а вы садитесь, и это очень серьезный повод бить тревогу и срочно решать вопросы

организации и управления продажами в вашей компании. Потому что завтра у вас будет 30, а те 10, которых вы лишитесь, будут у соседей. И это путь в никуда.

Но это отдельная тема. Поговорим об этом позже.

Итак, у вас есть 40, а надо 100. И не один раз, а каждый месяц.

И с пониманием того, что через некоторое время надо будет 120 и потом 150. То есть мы говорим не о разовом чуде, а о том, чтобы чудо стало ежемесячным.

Давайте смотреть, откуда берутся 40. Какими силами они достигаются и из каких источников. Обычно кирпичики приносят в кубик продавцы. То есть отдел продаж. Вот они принесли 40 кирпичиков. А какими силами и средствами? Их 10 человек, и в среднем каждый принес по 4 кирпичика. Это, конечно, условная схема. Это возможно в идеальном мире, а в реальности практически не бывает никогда. Мы еще про это поговорим.

Но если предположить для упрощения схемы, что это так, то наша задача — понять, как нам получить 100 кирпичиков.

1. Вариант первый. Если 10 продавцов принесли 40 кирпичиков, то, стало быть, для получения 100 кирпичиков нам надо 25 продавцов.
2. Вариант второй. Для получения 100 кирпичиков нам надо, чтобы каждый из 10 имеющихся у нас продавцов принес не по 4, а по 10 кирпичиков.
3. Вариант третий, наиболее приближенный к реальности, — комбинированный. Его и рассмотрим подробнее.

Конечно, не все принесли по 4. Как я уже говорил, так в жизни не бывает. Несколько человек принесли по 10.

Есть группа тех, кто принес от 4 до 7. И есть несколько человек, принесших от 0 до 3.

Это говорит нам о следующем.

10 кирпичиков в месяц — это реально. Даже на сегодняшний день, когда у нас еще не проведен аудит продаж компании и не выявлены ресурсы для увеличения объема. Просто если есть продавцы, которые не приносят по 10 кирпичиков в месяц, значит, возможно, у них имеются какие-то препятствия: объективные (люди не обладают достаточными знаниями или у них хуже клиентская база и т. д.) либо субъективные (это лентяи и бездельники или просто продажи — дело не для них). Представители последних категорий подлежат немедленному увольнению, так как нахождение подобных персонажей в коллективе ничего, кроме вреда, не приносит.

Таким образом, задача номер один — всех подвести к тому, чтобы начали приносить от 8 до 10 кирпичиков в месяц. 10 — это на сегодняшний день максимальная цифра, а максимальный объем даже самые хорошие продавцы не выдают на-гора каждый месяц в течение года. У всех есть взлеты и падения. Отпуска, болезни, периоды выгорания и депрессии, бурная личная жизнь и проводы ребенка в школу — тысячи житейских причин, влияющих на работу.

У плохих продавцов эти причины влияют на работу восемь месяцев в году. У хороших — три-четыре, не больше. Но от этого никуда не деться.

К сожалению, до сих пор никто не придумал, как автоматизировать процесс продаж настолько, чтобы можно было доверить это дело машинам. Тот, кто создаст и запатентует работа-продавца, станет миллиардером. А пока, увы, нам приходится иметь дело с живыми людьми. И тут мы имеем полный набор проблем, связанных с человеческим фактором.

Так вот, за отправную точку берем не 10 единиц в месяц на человека, а 8. Таким образом, получаем, что на 100 единиц нам надо 12,5 человека. Но, как мы только что говорили, жизнь вносит свои коррективы в наши планы регулярно, и надо закладывать в планы поправку на то, что среди наших продавцов не все будут отличниками. В каждом классе есть отличники, хорошисты, троечники и двоечники. Они есть и в любом отделе продаж. Даже после того, как мы с вами уволили тех лентяев, что принесли нам меньше 4 кирпичей, мы не защищены от того, что скоро не получим новых: с каждым набором мы будем получать не только хороших продавцов, но и плохих, каким бы тщательным отбор ни был.

Разница в том, что в школе учитель обязан тянуть двоечников хотя бы до девятого класса, а в нашем отделе продаж их можно отчислить в любой момент. Нужно всегда об этом помнить и не бояться увольнять. Все продавцы должны знать, что если они не будут приносить денег, компания не станет их терпеть.

Так вот, учитывая, что будут отчисления и прочие обстоятельства, нам надо ориентироваться на 15 человек, каждому ставить план 10. Получаем 150 кирпичей к концу месяца, со скидкой на все форс-мажоры должно в итоге нарисоваться 100.

Наша математическая задачка имеет вот такую простую формулу:

$$\text{объем продаж} = \text{количество продавцов} \times \text{количество контактов с клиентом (встречи, звонки и т. д.)} \times \text{качество этих контактов.}$$

То есть, грубо говоря, чем большее количество людей будет совершать звонки и встречи (в зависимости от того, как именно у вас организованы продажи), чем большее

количество встреч будет совершать каждый продавец и чем качественнее он будет проводить эти встречи (а соответственно, и результативнее), тем выше наш объем продаж. Вот ориентируясь на это, и будем решать, как нам действовать.

Итак, у нас задачи следующие:

1. Увеличение количества продавцов: набираем как можно больше сотрудников в отдел продаж, исходя из объема клиентской базы и количества потенциальных клиентов.
2. Учим их технике продаж и даем информацию о продукте, чтобы они совершали максимально эффективные контакты с клиентами.
3. Разрабатываем методику мотивации и контроля так, чтобы количество контактов с клиентами было максимальным.

Так решается задачка математически и теоретически. Если выполнить все действия, перечисленные в этой главе, то продажи пойдут вверх. Просто не смогут не пойти!

В следующих главах мы поговорим подробнее о том, как решать эти задачи. А также о том, что еще влияет на объем продаж помимо нашей формулы или что еще влияет на то, чтобы формула работала максимально эффективно.