

## **Системные продажи вовремя кризиса – утопия или шанс выжить?**

Вопрос продаж волновал, волнует и наверняка будет волновать всех и всегда, начиная от руководителя компании и до менеджера. И особенное волнение, если не панику, этот вопрос вызывает сегодня, когда про кризис уже никто и говорить не хочет, но, тем не менее, вся жизнь компаний и их сотрудников очень и очень ощущает на себя действие этого злополучного слова.

Развивая «неисчерпывающую» себя тему продаж [Максим Голубев](#), ведущий специалист построения [системных продаж на рынке B2B](#) отвечает на вопросы редактора ЛИГИ «быть или не быть» и если быть то как?!

### **1. Какие особенности в сфере продаж в период кризиса Вы хотели бы выделить особо?**

На самом деле я не воспринимаю трактовку «в период кризиса». Такая трактовка говорит о том, что кризис – это явление, после которого все вернется на круги своя. Я уверен, что это не так. Кризис – это точка отсчета. Если хотите – это новая эра. Что произошло? В первую очередь сильно сузились рынки сбыта. В каких-то отраслях больше, в каких-то меньше, но это коснулось практически всех. Что это за собой повлекло? Усиление конкуренции. С точки зрения рыночных отношений конкуренция – это хорошо. Ведь только она стимулирует развитие. Развитие – это всегда позитивно. Получается, что благодаря кризису мы получили позитивный стимул. В чем заключается основная сложность кризиса? Основная сложность кризиса в том, что стимул к развитию мы получили не планомерно, а моментально. То усиление конкуренции, которое должно было произойти за несколько лет, произошло за несколько месяцев. Эффект у всех практически один – продажи моментально упали, а у некоторых просто рухнули. Мы не явились исключением, и у нас продажи в ноябре прошлого года не просто упали, а громко рухнули. Зато восстановить мы их смогли уже в январе этого года. А сегодня они в два раза больше, чем в январе. В чем наши особенности в сфере продаж в «период» кризиса? Все очень просто. Мы начали быстро делать то, что собирались делать медленно. Продажи всегда требуют роста. А рост продаж зависит от двух факторов - количества и качества. Именно по этому за последние четыре месяца мы открыли три новых филиала и увеличили количество менеджеров по продажам втрое. Этим мы решили количественную задачу. А вот с качественной задачей мы работаем ежесекундно. Качество – это профессионализм продавцов. Именно по этому мы разработали и постоянно развиваем стандарты работы менеджера с клиентом. Именно по этому мы усилили систему обучения и систему аттестации менеджеров. Мы действительно это делаем системно, что позволяет нам постоянно увеличивать качественную составляющую продаж. Я считаю, что те, кто решил просто переждать кризис, обречены на гибель. Для кого-то она будет моментальной, для кого-то длительной и мучительной. Не важно, на сколько Вас откинул кризис назад. Нужно просто считать эту точку новой точкой отсчета и просто развиваться, и расти быстрее, чем Вы собирались это делать до кризиса. А для этого нужно увеличивать эффективность своих продаж. А для этого нужно развивать количество и улучшать качество. Это, наверное, и есть основная особенность в сфере продаж в «период» кризиса.

### **2. К каким приемам приходится прибегать менеджерам, чтобы удержать клиента?**

Я этот вопрос понимаю как вопрос «Как сделать так, что бы наш клиент не ушел к конкуренту?» Делали Вы когда-нибудь оценку удовлетворенности Ваших клиентов? Я очень рекомендую это делать систематически. Методология проста. Отдел маркетинга (или какой-нибудь другой отдел) систематически обзванивает всех (или фокусную

группу) ваших клиентов и задает им вопрос «На сколько Вы удовлетворены качеством работы нашего отдела продаж?» Дайте при этом клиенту три варианта ответа: очень удовлетворен, удовлетворен и не удовлетворен. Если Ваш клиент ответил «не удовлетворен», то считайте, что этого клиента Вы уже потеряли. Страшная статистика говорит о том, что каждый неудовлетворенный клиент расскажет об этом в среднем шестерым. Так что если после опроса Вы увидели 10 неудовлетворенных клиентов, то знайте, их на самом деле 60. Клиенты, которые ответили «удовлетворен» - это клиенты, которые получили то, что и ожидали получить. Многие ошибаются, когда думают, что это надежные клиенты. Эти клиенты - потенциальные дезертиры. Как только Ваш конкурент за те же деньги предложит чуть-чуть больше, чем Вы (это может быть просто ручка в подарок), эти клиенты моментально становятся клиентами Ваших конкурентов. И только те клиенты, которые ответили «очень удовлетворен» - Ваши надежные партнеры. Это те люди, которые получили от Вас больше, чем ожидали получить. Научитесь Вашим клиентам давать чуть больше, чем они ожидают от Вас получить. Не бойтесь удивлять их. Удивленный, довольный клиент - это и есть основной прием удержания клиента.

### **3. Какие способности/знания выходят сегодня на первый план? Как необходимо откорректировать свою работу, чтобы быть эффективным в условиях кризиса?**

Система, система и еще раз система. Продажи должны быть системными. Только система позволяет клонировать ее в других городах и быстро увеличивать количество. Только система позволяет быстро исправлять ошибки в качестве, т.к. все работают одинаково. Только система позволяет быстро корректировать и развивать ее. Только при системных продажах можно постоянно опыт лучших продавцов превращать в систему. Кто-то для управления системой продаж использует таблицы Excel (аналог ручного управления системой), мы используем полностью автоматизированную CRM систему по управлению продажами. Но система должна быть в любом случае. Без системы сегодня говорить о развитии продаж, я думаю, не приходится.

### **4. Какие новые требования сегодня выдвигаются к работникам сферы продаж? Насколько изменился уровень оплаты их труда и подход к оценке их работы?**

Самое основное «новое» требование к продавцам сегодня – это вернуться в продажи. За последние годы динамика развития рынка была такова, что продавцы превратились в приемщиков заказов. Зачем было напрягаться и продавать, если клиенты постоянно сами звонили и заказывали. Сегодня кросс - продажи (повторные продажи) – это всего лишь вторая часть работы менеджера. Нужно вспомнить о первой – привлечение новых клиентов. Причем это привлечение должно базироваться не на маркетинговом воздействии (рекламе), хотя этим брезговать тоже не нужно, а на активных звонках менеджеров новым потенциальным клиентам. И это тоже должно быть системно. Если мы хотим замотивировать менеджеров привлекать новых клиентов, этот показатель должен быть включен в систему их мотивации. Я не сторонник сокращать уровень оплаты труда сотрудников, я сторонник построения сбалансированной системы мотивации персонала. Ценность сотрудника определяется количеством результативных действий в единицу времени. Количество таких результативных действий и нужно оценивать. Многие строят систему мотивации на конечном результате. Продал, получи. Не продал, не получи. Но эти многие забывают, что результат обеспечивает процесс. Если система мотивации будет направлена на улучшение процесса, то мы получим улучшенный результат. Ведь только изменение процесса приводит к изменению результата. По этому сегодня я призываю оценивать не просто результат, а результат и качество процесса. А качество процесса и есть то самое количество результативных действий в единицу времени. Осталось только определить, что для Вас является единица времени (день, неделя или месяц), и что такое

результативные действия (внесенный новый клиент в базу данных, назначенная встреча, подписанный контракт, выписанный счет, оплаченный счет все вместе или что-то другое).