



Книга Факторы успешных продаж

Практические способы повысить эффективность работы продавцов

Андрис Золтнерс, Прабхакант Синха, Салли Лоример
AMACOM, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Чтобы оценить, насколько результативно могут работать продавцы, надо проанализировать двенадцать факторов, от которых зависит эффективность продаж. При грамотном использовании преимуществ, которые дают эти факторы, объемы продаж часто удается значительно повысить. Механизм действия данных факторов и объясняют авторы этой книги – эксперты в области продаж. Их пристрастие к точным деталям проявляется в обилии диаграмм, графиков и другого графического материала в тексте книги. Наряду с описанием факторов, влияющих на эффективность продаж, в книге представлен анализ целого ряда конкретных случаев, поясняющих теорию практикой. Группа экспертов, написавших эту книгу, уже долгое время занимается кропотливым изучением того, как можно повысить эффективность работы продавцов, и разбирается в этом вопросе как никто другой. По мнению *BooksInShort*, читатели смогут узнать у этих проницательных исследователей много нового о том, как создать великолепную торговую команду.

Основные идеи

- Успешные продажи – нечто большее, чем выполнение целевых показателей, которое бывает результатом благоприятной конъюнктуры или везения.
- Для повышения эффективности продаж требуется анализ прибыльности, клиентской базы и процесса работы продавцов.
- Оптимизацию факторов успешных продаж начните со стратегии.
- Численность продавцов, их специализация и территориальность продаж – основа основ корпоративной системы продаж.
- Пятый фактор, которому часто не уделяют достаточно внимания, это тщательный отбор продавцов; шестой – обучение.
- Седьмой и восьмой факторы – развитие культуры продаж и наличие грамотного менеджера по продажам.
- Последние четыре фактора – IT-поддержка, поощрения, цели и контроль.
- Регулярно оценивайте эффективность работы продавцов.
- Эффективность продаж следует повышать в соответствии со стратегией компании, сводя к минимуму возможные риски.
- Сфера продаж динамично развивается, поэтому продавцам необходимо постоянно адаптироваться к новым условиям.

Краткое содержание

Система продаж и сфера продаж

Компании вкладывают огромные средства в подготовку торгового персонала. Например, в США на торговые подразделения ежегодно тратится 800 миллиардов долларов – на 300% больше, чем на рекламу. Разумеется, эти инвестиции делаются в расчете на хорошую прибыль. Если компания грамотно реализует меры по повышению эффективности продаж, ее доходы в среднем возрастают на 10%. Однако понять, какие именно меры следует реализовать, непросто. Для этого следует тщательно проанализировать продажи по пяти следующим параметрам: результаты деятельности компании в целом, данные о работе с клиентами, эффективность отдельных мероприятий, данные о работе продавцов, и самый важный параметр – факторы эффективности продаж.

“Найти оптимальный способ повышения результативности продаж очень непросто”.

Система продаж любой компании является частью сферы продаж в широком смысле. На основе этой системы построена работа отдела продаж и его взаимоотношения с другими отделами компании. На систему продаж компании оказывают влияние ситуация и условия ведения бизнеса в отрасли.

Продажи – это самый динамичный из всех процессов внутри компании. Ситуация на рынке постоянно меняется. Регулярно появляются новые продукты. Одни конкуренты набирают силу, позиции других слабеют. Регулятивные органы принимают новые постановления, которые облегчают или, наоборот, угнетают ведение бизнеса. Расстановку сил в отрасли может радикально изменить поглощение вашей компанией конкурента или поставщика. Чтобы предприятие не отставало от темпов перемен, ее торговый персонал должен быть таким же динамичным. Продавцы должны постоянно проявлять творческую инициативу, находить новые возможности и помогать компании извлечь из них выгоду до того, как эти возможности обнаружат конкуренты.

12 факторов, влияющих на эффективность продаж

Повышать эффективность работы торгового персонала следует начать с диагностики проблем, препятствующих этой работе. Эта диагностика представляет собой оценку работы продавцов по 12 критериям. Любые меры, принимаемые для устранения недостатков в работе, должны согласовываться с общей стратегией компании, быть совместимыми с принятыми процедурами работы и приводить только к запланированным результатам (например, к росту объема продаж или удовлетворенности клиентов). Эти двенадцать факторов, влияющие на эффективность продаж, таковы:

1. **Стратегия продаж.** Стратегия продаж компании должна определять, какие клиенты ей наиболее выгодны, какие продукты предлагать им в первую очередь, в чем состоит ценность ее предложения и каковы особенности самого процесса продаж. Задача торгового персонала – воплощать эту стратегию в жизнь. Грамотно построенная стратегия продаж, при условии ее надлежащего воплощения, позволит любой компании достичь тех объемов продаж и того качества обслуживания, какие наметит ее руководство.
2. **Численность торгового персонала.** Численность штата продавцов часто зависит от возраста фирмы. Зрелые организации обычно хорошо представляют, сколько продавцов им необходимо. Будет ошибкой предполагать, что вы сможете обойтись небольшим штатом только потому, что ваши продукты или услуги способны продавать себя сами. Если продавцов мало, они, возможно, не сумеют извлечь всю доступную прибыль. Однако не стоит забывать, что закон убывающей доходности верен и по отношению к торговому персоналу: если продавцов слишком много, средние продажи на человека рано или поздно начнут сокращаться. Для определения оптимального числа продавцов полезно прислушаться к мнению руководителя отдела продаж, а также узнать, сколько продавцов работает у конкурентов.
3. **Специализация продавцов.** Должны ли ваши продавцы быть универсалами, которые работают со всеми продуктами и типами клиентов, решая по ходу любые задачи? Или им следует специализироваться на продаже конкретных продуктов, работать лишь с отдельными категориями клиентов и решать только некоторые задачи, встающие в процессе продаж? Хотя универсальность продавцов часто способствует развитию у них предприимчивости, эффективность их работы будет низкой, если в ходе продаж требуются специальные знания о клиентах. С другой стороны, узкоспециализированные продавцы часто плохо представляют весь ассортимент продукции компании и не могут работать с клиентом, которому требуется информация, выходящая за рамки специальных знаний. Оптимальным вариантом может оказаться “гибридная” структура штата, сочетающая “универсалов” и “специалистов”.
4. **Территориальность продаж.** Перераспределяйте закрепленные за продавцами территории примерно раз в год, чтобы они продолжали приносить прибыль. Всем ли клиентам уделяется достаточно внимания? Полностью ли используются возможности продавцов? Мотивирует ли продавцов закрепление за ними определенных территорий? Если один из ответов отрицательный, то территории надо распределить между продавцами заново. Правильное распределение территорий, кроме прочих выгод, позволяет добиться полного охвата потенциальных клиентов. Территории должны соответствовать возможностям конкретных продавцов. Потенциал продаж на всех территориях должен быть примерно одинаковым, а их размер – достаточно компактным, чтобы сэкономить время при перемещении продавцов.
5. **Отбор торгового персонала.** Руководство компаний часто стремится повысить эффективность работы продавцов с помощью тренингов, поощрений и внедрения программ по управлению взаимоотношениями с клиентами. При этом отборе продавцов часто уделяется недостаточно внимания, хотя этот вопрос должен быть приоритетным. Отбор кандидатов на должность продавца состоит из четырех этапов. Во-первых, следует четко определить должностные обязанности и составить в общих чертах портрет идеального кандидата. Во-вторых, производится поиск кандидатов с помощью деловых связей, интернет-источников и кадровых агентств. Затем из найденных кандидатов отбирают самых талантливых, которым рассказывают о заманчивых перспективах будущей работы. Наконец, определяется единственный лучший кандидат. Ни при каких обстоятельствах не торопитесь просто заполнить вакансию – выбирайте только самых лучших.
6. **Эффективность программ подготовки персонала.** Подготовка продавцов должна представлять собой обучение основным практическим знаниям и навыкам. Это обучение лучше вести на примере “модельных” знаний и умений, необходимых для успешной работы, с ориентацией на конкретную специфику процесса продаж. Если процесс продаж сложен, то продавцам, возможно, потребуются отточенные навыки не только продаж, но и бизнес-консультирования. Изучите особенности работы наиболее успешных продавцов, чтобы определить, в чем состоит секрет их успеха. Смоделируйте их действия так, чтобы остальные сотрудники могли их легко перенять. Учебный процесс при этом может включать ролевые игры, обмен опытом и обсуждение идей, почерпнутых из профессиональной литературы.
7. **Развитие культуры успеха.** Сформулируйте созидательные корпоративные ценности компании и напоминайте о них при каждом удобном случае. Эти ценности должны лечь в основу культуры, ориентированной на достижения. В качестве ориентира можно взять корпоративную культуру всемирной службы экспресс-доставки United Parcel Service. Компания UPS стала лидером своей отрасли благодаря тому, что сумела создать корпоративную культуру, ориентированную на клиентов и командную работу. Джим Кейси основал UPS в 1907 году, и заложенные им ценности продолжают оказывать влияние на культуру компании даже сегодня. Кейси неустанно выступал за честность и прямоту в отношениях с клиентами и культивировал в сотрудниках идею о том, что UPS – это команда достойных людей, вместе стремящихся к достижению общих целей.
8. **Грамотное руководство отделом продаж.** Наиболее важный фактор, влияющий на эффективность продаж – это наличие умелого и

квалифицированного руководителя отдела продаж. В отсутствие талантливого менеджера едва ли можно ожидать от продавцов каких-либо достижений. Слабая подготовка руководителя может причинить компании серьезный вред. Продавцам часто удается навязать ему свою волю и даже спровоцировать конфликт с ним. Когда успешные сотрудники, разочаровавшись в руководстве, уходят из компании, слабые менеджеры набирают на их место таких же слабых продавцов. В отличие от них, сильные менеджеры решительны и нацелены на победу. Они умеют подбирать на работу только лучших кандидатов и хорошо знают, чему обучать торговый персонал.

9. **IT-поддержка.** Повысить эффективность продаж помогает использование информационных технологий. Одним из самых распространенных типов программных продуктов для продаж является система управления взаимоотношениями с клиентами. Другие программы упрощают контроль над расходами, распределение территорий, планирование встреч, оформление заказов и слежение за их выполнением. Программные продукты помогают продавцам искать потенциальных клиентов и определять их первоочередные потребности. В частности, это превосходные, легкие в использовании программы Siebel Systems и Salesforce.com.
10. **Поощрение за успешную работу.** Материальное поощрение – движущая сила продаж. Хорошая ли система поощрений принята у вас в компании? Оценить ее можно по трем следующим параметрам: “доля заинтересованных”, или процент продавцов, получающих поощрительные выплаты, “доля сильно заинтересованных”, или процент продавцов, получающих значительное материальное поощрение, и “индекс увлеченности”, или процент продавцов, получающих абсолютно все выплаты, полагающиеся в качестве материального поощрения. Руководители многих компаний материально поощряют продавцов после каждой удачной сделки.
11. **Обоснованность и реалистичность целей.** Целевые показатели продаж для отдельных территорий будут реалистичными, если компания ставит реалистичные цели продаж в рамках региона в целом. При постановке целей в масштабе региона следует ориентироваться на данные как отдела маркетинга, так и отдела продаж. Принимайте во внимание вероятность увеличения или сокращения торгового персонала, выведение на рынок новых продуктов и появление новых продуктов у конкурентов. Целевые показатели для отдельной территории определяются на основе данных, полученных от самих продавцов. Как бы сильно вы ни старались, к середине года поставленные цели наверняка покажутся завышенными. В этом случае для подъема продаж можно прибегнуть к дополнительным стимулам и сдельным премиям.
12. **Меры по поддержанию эффективности.** Чтобы следить за тем, насколько эффективно персонал выполняет свои повседневные обязанности, используется та или иная система оценки производительности труда. Главную роль в оценке эффективности работы играют руководители отделов продаж. Они ставят перед подчиненными задачи, составляют планы и следят за их выполнением, оценивают результаты работы, распределяют поощрения и принимают меры по исправлению недостатков.

“Успешные продажи требуют единства многих факторов, поэтому выделить сочетание характеристик, при наличии которых человек становится эффективным продавцом, практически невозможно”.

Выполнение целевых показателей не всегда может выступать надежным индикатором эффективности работы продавцов. Гораздо более точную картину дает анализ перечисленных двенадцати факторов, влияющих на эффективность продаж. Эти факторы можно подразделить на пять категорий:

1. **Определяющие факторы.** Особенности организации продаж в компании и распределение ролей между продавцами.
2. **Формирующие факторы.** Процедуры отбора торгового персонала, обучение и коучинг сотрудников.
3. **Информационные факторы.** Информация о клиентах и рынке, поступающая через информационные системы компании.
5. **Побуждающие факторы.** Программы поощрения, методы руководства продажами и другие факторы, мотивирующие персонал.
6. **Контролирующие факторы.** Бизнес-процессы и системы контроля, позволяющие следить за поддержанием высокого уровня эффективности.

Опыт General Electric

В 2001 году председателем правления и главным исполнительным директором многоотраслевой корпорации GE стал Джеффри Иммельт, сменив на этом посту легендарного Джека Уэлча. Вскоре после своего избрания он приступил к реализации общекорпоративной инициативы, нацеленной на глобальное повышение объемов продаж. Было выяснено, что подразделения GE, которые вели успешные продажи, опирались в своей деятельности на сбор данных, анализ, внедрение новых процессов и применение определенных средств повышения эффективности работы продавцов. Этот подход Иммельт решил применить в масштабе всей корпорации.

“Как вылечить у продавцов головокружение от успехов? Надо не допускать его появления с самого начала”.

Оптимизация работы торгового персонала GE была начата с анализа прибыльности отдельных клиентов и территорий, а также оценки эффективности принятой в компании системы поощрений. Затем были разработаны механизмы реализации этих приоритетов – в частности, программа по обучению высокоэффективным продажам. Пятьдесят специалистов корпорации занялись разработкой средств и методов, которые могли бы использовать все подразделения GE. Программа была не только тщательно спланирована – на ее осуществление были выделены все необходимые ресурсы. Итогом реализации масштабной инициативы GE по повышению эффективности работы продавцов стало значительное повышение результативности продаж.

Об авторах

Андрис Золтнерс – доктор философии, преподаватель маркетинга в Школе менеджмента Келлога при Северо-Западном университете (Иллинойс, США). **Прахакант Синха** – доктор философии, преподаватель основ продаж в Индийской школе бизнеса и в Школе менеджмента Келлога. **Салли Лоример** – консультант, автор работ в области эффективности продаж. Этими же авторами написаны книги “Стратегия продаж”, “Продуктивность продаж как стратегическое преимущество”. //