

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

С этой книгой читайте:

Управление продажами

Радмило Лукич

Десять секретов продаж

Радмило Лукич

Материальная мотивация продавцов

Радмило Лукич

Прогноз продаж

Радмило Лукич

Тимур Асланов

Арифметика продаж

Руководство по управлению продавцами

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658
ББК 65.9 (2Рос)09
А90

Асланов, Т. А.

А90 Арифметика продаж. Руководство по управлению продавцами / Тимур Асланов. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 160 с.

ISBN 978-5-91657-313-8

Вы занимаетесь продажами и хотите зарабатывать больше? Просто прочтите эту книгу. В ней представлен широкий набор легких в применении инструментов для повышения результативности продаж. Тимур Асланов делится своими находками, наработками и методами управления отделом продаж, накопленными — и проверенными! — за почти двадцать лет работы в продажах.

Это максимально полезная книга для руководителя отдела продаж и коммерческого директора. Она будет полезна и продавцам, которые хотят стать незаменимыми для любой компании.

УДК 658
ББК 65.9 (2Рос)09

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-313-8

© Тимур Асланов, 2010

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

Оглавление

От автора.....	8
Глава 1. Продажи — это математика.....	10
Глава 2. Тайм-менеджмент в продажах.....	17
Глава 3. Воронка продаж.....	21
Глава 4. Знание продукта.....	25
Глава 5. Техника продаж. Приемы увеличения продаж.....	28
Рольевые игры.....	31
10 рекомендаций по проведению рольевых игр.....	32
21 подсказка по технике продаж.....	34
Работа с ценой.....	43
Лицо, принимающее решение. Кто это?.....	45
Ваши клиенты — отличный инструмент увеличения продаж. Используйте их!.....	49
Увеличение суммы контракта.....	51
Сделайте процесс покупки проще!.....	53
Глава 6. Корпоративная книга продаж.....	58
Кому нужна Корпоративная книга продаж?.....	59
Что должна содержать Корпоративная книга продаж?.....	61
Обновление Корпоративной книги продаж.....	68
Глава 7. Товар.....	71
Матрица: товар–клиенты.....	75
Глава 8. Мотивация персонала продаж.....	78
Материальная мотивация.....	80
Коллективная мотивация.....	91
Нематериальная мотивация.....	92
Глава 9. Клиенты.....	101
Клиентская база.....	102
Сегментирование клиентов.....	104
Увеличение продаж в рамках имеющегося рынка.....	112
CRM.....	114
Потери клиентов.....	127
Что делать с недовольным клиентом? Как решать проблему и выходить из кризиса в отношениях?.....	134
Заключение.....	138
Об авторе.....	139

От автора

Каждая компания, которая что-то продает, хочет продавать больше. Деньги никогда не бывают лишними, и любой бизнесмен думает о развитии своего бизнеса, увеличении доли рынка и, соответственно, росте выручки и прибыли.

В рамках данной книги мы с вами обсудим, какие инструменты увеличения продаж есть в руках у начальника службы сбыта или директора компании и как ими воспользоваться, чтобы решить данную задачу.

Мы пробежимся по всем основным аспектам работы отдела продаж в компании и обсудим, что и как должно делаться в этом направлении, что можно усовершенствовать, улучшить, пересмотреть, с тем чтобы ваша компания делала больше продаж. Ведь если на каждом участке в результате будут даже небольшие улучшения, в целом это даст синергетический эффект и рывок в объеме продаж может быть значительным.

Понятно, что многое зависит непосредственно от того, какой у вас бизнес, но есть и общие вещи, присущие большинству компаний. Мы с вами их разберем, а уже тонкие настройки под конкретный бизнес — это домашняя работа для вас.

Возможно, где-то мой рассказ покажется вам излишне подробным — книга рассчитана на широкий круг

начальников отделов продаж, и у каждого из моих потенциальных читателей свой уровень знаний, и в каждой конкретной мини-области в продажах свой уровень погружения.

А с другой стороны, конечно, в рамках одной небольшой книги невозможно полностью охватить все вопросы, связанные с увеличением продаж. На эту тему можно писать многотомник (я, кстати, подумываю об этом). Поэтому данная работа не претендует на всеобъемлющее и полное раскрытие темы.

Это просто приглашение поговорить и подумать вместе о том, что может сделать каждый руководитель. А также попытка с моей стороны поделиться знаниями и опытом, накопленными за почти два десятилетия работы в продажах и руководства продажами.

Желаю вам успеха!

Тимур Асланов

Глава 1

Продажи — это математика

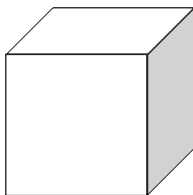
Итак, перед нами стоит математическая задача: увеличить некие параметры. Есть x , а нам надо x плюс y . Вопрос в том, где взять этот самый игрек и как приплюсовать его к нашему иксу.

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.

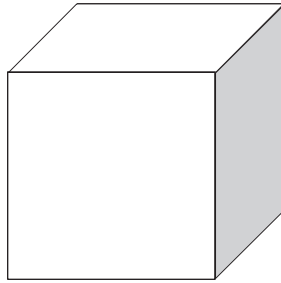
Для наглядности будем подкреплять нашу беседу картинками.

Объем продаж — это, например, куб.

Был вот такой куб:

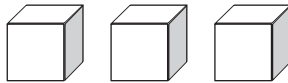


А наша с вами задача — чтобы куб получился вот такой:



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

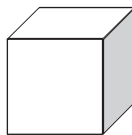
А состоит он, как и любое строение, из отдельных кирпичиков.



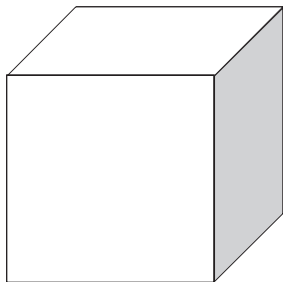
Что это за кирпичики?

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:



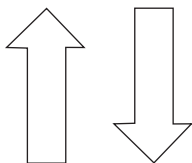
А если много, то таким:



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 посмотреть, 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 робота-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.



[Почитать описание, отзывы
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

