

INFOBUSINESS2.RU

в о з ь м и и с д е л а й

как упаковать и эффективно
продать информацию

т е л е ф о н / ф а к с (495) 662 9949, m a i l @ i n f o b u s i n e s s 2 . r u

Евгений Колотилов, Андрей Парабеллум

Удвоение личных продаж

**Как менеджеру по продажам
удвоить свою эффективность**



www.infobusiness2.ru
2011

Удвоение личных продаж

Как менеджеру по продажам
удвоить свою эффективность

Самый быстрый способ для профессионального продавца удвоить свои продажи – это удвоить количество времени, которое вы фактически тратите на продажи.

Ден Кеннеди

Парадокс: все сотрудники по продажам жалуются на отсутствие времени и ничего не делают, чтобы этого времени у них стало больше.

Дэвид Фелманн

Эта книга на данный момент – единственная книга о том, как быстро увеличить свой доход, если Вы работаете менеджером по продажам. Просто удивительно, но никто раньше не издавал и не писал на русском языке подобных книг. В ней содержатся абсолютно конкретные рекомендации, которые можно быстро применить на практике и сразу же ощутить результат. В книге лаконично и доходчиво описаны те «грабли», на которые натыкаются целые поколения продавцов снова и снова. Перестаньте терять время, начинайте зарабатывать больше денег, чем вы делаете это сейчас. Каждый рубль, вложенный в покупку этой книги, быстро принесет Вам огромную прибыль.

Инна Иголкина

Эксперт по тайм-менеджменту

www.timesaver.ru

СОДЕРЖАНИЕ

Как появилась идея для этой книги.....	8
Введение.....	10
Глава 1.	
Какова ценность времени менеджера по продажам?.....	15
Задания	23
Глава 2.	
Факторы, влияющие на управление временем в продажах	25
Задания	29
Глава 3.	
Отличие классического тайм-менеджмента от тайм-менеджмента для профессиональных продавцов	30
Задания	37
Глава 4.	
Тест для менеджера по продажам: Поиск слабых мест и возможностей	38
Задания	42
Глава 5.	
Сколько времени вы на самом деле тратите на продажи?	43
Задания	45

Глава 6.

Чем же вы на самом деле занимаетесь, когда не продаете? ...46

Задания 52

Глава 7.

**Разница между середнячками и чемпионами в продажах,
а так же главный секрет в управлении временем
для менеджеров по продажам 53**

Задания 62

Глава 8.

**Расставляем приоритеты: матрица временных
активностей продавца 63**

Задания 72

Глава 9.

Как найти дополнительное время для продаж 73

Задания 78

Глава 10.

**Планирование рабочей недели менеджера по продажам
для еще большего увеличения продаж..... 79**

Задания 93

Глава 11.

**Как избавиться от того, что ворует ваше время
в процессе продаж..... 94**

Задания 107

Глава 12.

**Как менеджеру по продажам перестать тратить время
в автомобильных пробках 108**

Задания 113

Бонусная глава.

Тайм менеджмент и руководитель отдела продаж..... 114

Клиенты на халяву 121

21 продажа 131

КАК ПОЯВИЛАСЬ ИДЕЯ ДЛЯ ЭТОЙ КНИГИ

На семинарах и тренингах по продажам, которые мы, как бизнес-тренеры, проводим по всей России и ближнему зарубежью, менеджеры по продажам часто задают один и тот же вопрос. Это вопрос: «Какой самый быстрый способ увеличить продажи?» Я обычно отвечал на него цитатой одного из самых дорогих в мире консультантов по продажам и маркетингу, Дэна Кеннеди.

Самый быстрый способ для профессионального продавца удвоить свои продажи – это удвоить количество времени, которое вы фактически тратите на продажи.

Ден Кеннеди

В ответ на это я чаще всего слышал от аудитории, что увеличить время на продажи и, соответственно, личную эффективность и результативность процесса личных продаж, невозможно, поскольку они и так работают на пределе. Вторым вариантом возражения было обычное : « А мы не знаем, как это сделать...»

Будучи профессионалами в маркетинге и продажах, мы никогда не считали себя большими специалистами в области управления временем. Поэтому, вместо того, чтобы давать какие-то рекомендации, мы просто советовали своим студентам читать классические работы по тайм-менеджменту. Однако многие тут же сообщали нам, что уже читали подобные книги, и что эти книги абсолютно не годятся для решения их проблем, проблем менеджера по продажам.

Менеджер по продажам не может запланировать свою неделю по блокам времени и следовать этому. У менеджера по продажам

слишком много факторов, влияющих на процесс управления временем. Например, многие продавцы вынуждены в силу специфики своей работы реагировать на срочные и критические запросы клиентов, и какое-либо жесткое планирование времени в такой ситуации становится просто невозможным.

Мы изучили полки всех книжных магазинов и с удивлением обнаружили, что книг, рассказывающих о том, как профессиональному продавцу удвоить свою эффективность за счёт управления своим временем, процессом продаж и своей жизнью в целом, просто нет.

Мы и решили заполнить этот пробел.

Результат нашей совместной работы — перед вами.

ВВЕДЕНИЕ

Что такое удвоение личной эффективности для профессионального менеджера по продажам?

Это оптимизация менеджером по продажам процессов, процедур, действий, в результате которых максимально возможное время будет тратиться для заключения максимально прибыльных сделок.

Управление временем продавца включает в себя всего 3 компонента:

1. планирование встреч, звонков, презентаций и т.п.
2. правильная квалификация клиентов, в том числе, потенциальных. Иными словами: *знание, на кого из клиентов не стоит тратить свое время, а кому из клиентов наоборот, стоит уделить особое внимание.*
3. делегирование любых действий, не относящихся к продажам.

Выполнение только этих трех вещей уже позволит вам, как профессиональному продавцу, серьезно увеличить свои продажи. Я знаю множество примеров, когда менеджеры по продажам буквально удваивали объем реализации за 3 месяца только с помощью правильного управления собой и своим временем.

Если вы только начинаете карьеру продавца и у вас не так много клиентов, вам может показаться, что управление временем на этом этапе не так важно для вас. Хотелось бы предостеречь вас от этой ошибки. Даже если клиентов и встреч у вас немного, все равно начинайте использовать принципы управления временем уже сейчас, чтобы это переросло в привычку. Если вы отложите внедрение этих принципов «на потом», то позже, когда вас завалят рутина и поток клиентов, перестроиться и встроить правила управления временем в вашу жизнь будет намного сложнее. Где бы вы ни работали: в продаже

услуг или в продажах сложного оборудования, в продажах с длинным или коротким циклом сделки, в продажах B2B или B2C – принципы, описанные в этой книге, помогут вам найти дополнительное время для продаж.

Для вас, как для человека, занятого в продажах, именно время играет критическую роль в вашем успехе. Все, что вы делаете: поиск потенциальных клиентов, презентации, встречи, переговоры, закрытие сделки, дальнейшее обслуживание клиентов – все это функции, зависящие от времени, от его наличия или отсутствия. Как профессиональный продавец вы испытываете необходимость инвестировать ваше время в то, что приносит вам и вашему работодателю наибольший доход. Вы должны научиться тратить свое время только на то, что приносит вам продажи, сделки и прибыль. В этом вам и поможет книга, которую вы держите в руках. С ее помощью вы научитесь планировать свое время, правильно расставлять приоритеты и максимизировать ваши результаты в продажах. Вы научитесь «создавать время» для дополнительных действий, направленных на увеличение продаж. Вы научитесь справляться с такими сильно тратящими время вещами, как нежелание, лень, откладывание, промедление.

Если вы читаете сейчас эту книгу, то, скорее всего вы — профессиональный менеджер по продажам. Так же как и вы, я сам являюсь профессиональным продавцом. Я продавал и продаю каждый день. Я начал продавать в возрасте 15 лет. Я продавал микросхемы, стройматериалы, канцтовары, услуги типографии и рекламного агентства. Сегодня я продаю свои тренинги и семинары по продажам и маркетингу. Я продаю в Москве и по всей России.

К тому же между нами есть еще кое-что общее: и вас, и у меня есть всего 168 часов в неделю. Ни минутой больше. И у меня, и у вас — 7 дней в неделю. У каждого из нас в сутках всего лишь 24 часа. И ни вы,

ни я не можем взять время взаймы у коллеги, начальника или соседа по лестничной клетке.

Разница проявляется лишь в том, что мы по-разному распоряжаемся этим временем. Вы, как менеджер по продажам, начинаете неделю с чистой таблицей, рассчитанной на стандартные 48 рабочих часов. Может показаться, что это — значительное время для активной работы. Однако, мало у кого получается использовать это время с эффективностью в 100%, занимаясь только самой важной, самой ценной задачей менеджера по продажам — задачей эффективно продавать.

Возможно, вы не согласитесь и скажете, что уже и так неплохо управляетесь со своим временем. Это довольно типично: так считают почти все менеджеры по продажам. Они думают, что хорошо управляют своим временем и «выжимают из него все по максимуму». Однако мой личный опыт управления отделом продаж говорит об обратном. Мои наблюдения и наблюдения других руководителей «продажных» отделов показывают, что люди, работающие в продажах, обычно говорят, что управляют своим временем, а на самом деле **ВООБЩЕ** не делают этого.

Из этой книги Вы узнаете о системном подходе к управлению временем в продажах. Это — не управление ради управления. Это — возможность находить больше времени для продаж и для того, чтобы в итоге зарабатывать больше и больше. По мере того, как Вы будете читать эту книгу, вы узнаете, как правильно менеджеру по продажам координировать и комбинировать те или иные методы продаж — телефонное общение, первые визиты, письменные обращения и личные встречи. Вы узнаете, как собирать известные вам инструменты в единую систему получения прибыли.

Книга, которую вы держите в руках, написана специально для менеджеров по продажам. Польза от нее очевидна. Вы, как

профессионал в области продаж, заработаете гораздо больше денег, если будете правильно использовать свое время.

В этой книге содержатся только примеры из жизни профессиональных продавцов. Это не какие-то теории, это — настоящие примеры из реальной практики.

Я обещаю, что после прочтения этой книги вы легко найдете еще немного дополнительного времени на продажи, и это серьезно повлияет на ваши результаты. Вам нужно всего лишь потратить пару часов на чтение книги. Согласны?

Это первая книга (по крайней мере, на русском языке), описывающая, как именно менеджер по продажам должен управлять собой, своими действиями, клиентами и сделками. Эта система тайм-менеджмента разработана и описана специально для вас, для профессиональных продавцов.

Эта книга написана практикующими продавцами, а не теоретиками.

Это небольшая, очень простая для чтения и в то же время очень результативная книга.

Эта книга написана специально для того, чтобы помочь стать вам более продуктивным в качестве профессионального продавца.

Это книга, в которой каждая идея была опробована на практике, проверена на нашем опыте и на опыте других профессиональных продавцов. Таких же продавцов, как и вы.

Надеюсь, что вы возьмете для себя идеи, описанные в книге, и будете их использовать. Использовать для достижения собственного успеха в продажах. Чтобы помочь вам достигнуть максимально быстрого внедрения прочитанного, в конце каждой главы размещены несколько заданий. Выполните их в процессе чтения книги, и вы получите полную

картину того, что именно вам нужно изменить в своем процессе управления временем.

Не имеет значения, занимаетесь ли вы продажами последние 20 лет, полны ли вы опыта и уверенности. А может, вы совсем не опытни и собираетесь на такую важную первую встречу с клиентом. Вы можете заставить все принципы, описанные в книге, работать на вас и благодаря им получать лучший результат.

Если вы будете работать усерднее — это хорошо. Благодаря этой книге вы добавите к усердию качество, и значительно улучшите свои хорошие показатели. А если усердие и качество будут поддержаны малой толикой таланта, вы обязательно станете лучшим в своем бизнесе.

ГЛАВА 1. КАКОВА ЦЕННОСТЬ ВРЕМЕНИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ?

Фундамент для успешного управления временем в продажах – это понимание ценности вашего времени. Пока вы не научитесь ценить время и не поймете ту критическую роль, которую оно играет в вашем жизненном и карьерном успехе, вы никогда не научитесь управлять своим временем по-настоящему профессионально. До тех пор, пока вы ЭМОЦИОНАЛЬНО, а не логически не оцените тот потенциал, который заложен в тайм-менеджменте для вас как для продавца, вы не сможете полноценно контролировать свое время.

Какова же ценность времени продавца? И каков потенциал развития? Это зависит от вашей конкретной ситуации.

Вот важные факторы, влияющие на ценность вашего времени:

- Какая у вас компания
- Продаёте вы продукт или услугу
- Какова длительность цикла сделки,
- Каков объём административной работы, необходимой для поддержания продаж
- Как построено послепродажное сопровождение клиентов,
- Каков стиль руководства вашего начальника,
- Как работают другие вовлеченные в процесс продаж стороны,
- Есть ли у вас технологии и системы продаж и т.п.

Затеряться в этих факторах очень просто, поэтому для начала предлагаю провести беглый обзор ценности вашего времени.

Первое и самое очевидное, о чем хочется сказать здесь: время — действительно деньги. **К сожалению, чаще всего — упущенные деньги.**

Если вы зарабатываете 50 000 рублей в месяц, каждый час вашей работы стоит чуть больше 300 рублей. Каждая минута — около 5 рублей. И если вы упустите хотя бы один час в день, то за год вы потеряете около 75 000 рублей.

При месячном доходе в 100 000 рублей каждый час стоит уже более 600 рублей. Один час в день потраченного впустую времени обойдется вам в 150 000 рублей в год.

Каждый год. СТО ПЯТЬДЕСЯТ ТЫСЯЧ.

Годовой доход рабочего средней руки где-нибудь в регионе.

СТО ПЯТЬДЕСЯТ ТЫСЯЧ. Каждый год. Один час в день.

Так стоит ли тратить рабочее время продавца на пустой треп с коллегами, на компьютерные игры, на пасьянсы и косынки? Посчитайте, сколько денег таким образом вы теряете каждый год?

При месячном доходе в 250 000 рублей ваша минута стоит 25 рублей. А пустая трата хотя бы одного часа в день стоит вам... (вы действительно готовы это прочитать?) 375 000 рублей в год.

Машина С-класса в стандартной комплектации, десятая часть вашего ипотечного взноса, год безбедной жизни где-нибудь в Таиланде!

Всего ОДИН ЧАС В ДЕНЬ!

Даже поверхностный взгляд на ситуацию позволяет понять, сколько денег вы теряете, впустую убивая время. Но если посмотреть на это глубже, то окажется, что на самом деле минута вашего времени стоит еще дороже. И вот почему.

Вы оперируете восьмичасовым рабочим днем. Но ни один человек не работает в течение этих восьми часов с максимальной отдачей и эффективностью. В среднем из трех часов работы мы продуктивно работаем в течение одного часа. Поэтому для расчётов ваших потерь правильнее взять стоимость «продуктивного» часа. Его стоимость окажется выше примерно в три раза (если брать по приведённым выше расчётам). А значит, втрое вырастет и стоимость каждой потерянной вами минуты.

К несчастью, это еще не все.

Было ли у вас такое, что вы делали что-то не то, не в то время, не по тем причинам и, может быть, не с теми людьми? Вы понимаете, что нужно делать всё наоборот, но... У меня такое было, и не раз.

И здесь в наши простые расчёты вмешиваются понятия **упущенные возможности** и **стоимость возможности**. Иными словами: является ли то, чем я занимаюсь в данный момент, лучшей альтернативой из всех имеющихся у меня возможностей? Например, у вас есть клиент А, клиент Б, клиент В. С кем из них встречаться, если на этой неделе вы можете поехать только к одному?

Представьте, что у вас есть возможность вложить свои деньги на выбор в три банка: в первом ставка ваш доход составит бы 3% годовых, во втором — 6%, в третьем — 9% годовых. В каждом из этих банков вклады застрахованы, и банки одинаково надежны. Риска

никакого нет, деньги точно не потеряешь. В какой из этих банков вы вложите деньги?

Естественно самым разумным решением будет третий банк. Тот, в котором доход составляет 9% в год.

Вкладывая деньги, мы всегда выбираем максимально выгодные для нас условия вклада. Однако вкладывая свое время, многие из профессиональных продавцов поступают с точностью до наоборот. Они вкладывают свое время в банк с «минимальной ставкой», тратя время на малоперспективных клиентов, вместо того, чтобы вкладывать временной ресурс в самых прибыльных. Есть масса клиентов, которые способны отнять у вас бесконечное количество времени. Сколько вы получите, вкладывая в общение с ними? Всегда принимайте во внимание стоимость упущенных возможностей и потенциал клиентов, на которых тратите время.

Всегда выбирайте лучшую из альтернатив. Если благодаря какому-то клиенту вы делаете 10% вашего годового плана по продажам — можете смело тратить на этого клиента 10% своего рабочего времени. Но если среди ваших клиентов есть чрезмерно общительный и навязчивый, покупающий у вас на смешную сумму, мой вам совет: «подарите» этого покупателя малоопытному коллеге (он в отличие от вас не купил эту книгу, а поэтому с радостью займется этой неблагодарной работой). А ещё лучше — сделайте широкий жест и «подарите» этого клиента конкурентам. Пусть ваши конкуренты разоряются от того, что будут тратить бесконечное количество времени на общение непонятно с кем. А у вас, напротив, развяжутся руки для работы с более прибыльными клиентами.

Если вас тянет взяться за любой заказ — вы ранимы. В этой ситуации вы похожи на молодого человека, который хочет всех и всякую, не будучи

разборчивым в связях. Умейте определять, на кого из клиентов стоит тратить свое время, а на кого — нет. Станьте более жестким в вопросах оценки, защиты и инвестирования вашего времени.

Следующее понятие, о котором нужно сказать отдельно — это **стоимость вашей физической и эмоциональной энергии**. Это время, проведенное в автомобильных пробках, время на переделку дел после многочисленных ошибок и недоработок (да лучше б я сам это сделал!), время на бестолковые переговоры по телефону. Этот список можно продолжать бесконечно.

Во время любой малопродуктивной или непродуктивной деятельности Вы расходуете свою энергию. Вы расходуете свои настрой и здоровье. Физическую и эмоциональную энергию очень легко терять и очень тяжело восстанавливать. Сохранение энергии в целях ее правильного использования — ключевой навык высокой продуктивности. На тему восстановления энергии написано довольно много книг (например, вы можете почитать книгу Тони Шварца «На все сто») и мы не будем подробно касаться здесь этой важной темы.

Но есть самый простой принцип, применимый всегда и везде: каждые полтора часа устраивайте себе перерыв на 15 минут, чтобы «отойти от дел», походить, попить воды. Делайте этот перерыв, даже если вам совершенно не хочется его делать. Делайте его, даже если вам кажется, что вы могли бы проработать еще 5 часов без перерывов. Во время этого перерыва старайтесь покинуть рабочее место: так вам легче будет «перезагрузить мозг». Старайтесь в каждый такой перерыв что-нибудь съесть, чтобы поддерживать стабильный уровень сахара в крови.

Огромной проблемой продавцов, на которую впустую тратится бесконечное количество эмоциональной энергии, являются беседы с людьми, которые не могут сказать "да" или "нет". Это могут быть люди, которые не в праве принимать решения о покупке. Это могут быть люди, которые не хотят принимать решение о покупке, которые вообще

не собираются что-либо покупать у вас. Они могут по какой-то причине очень мило общаться с вами, но все ваши усилия потраченные на них — ваши прямые потери.

Тратьте время только на людей, которые могут принимать решения. Всегда задавайте вашим партнёрам вопросы: «как выглядит система принятия решений в вашей компании?» или «с кем еще вам нужно будет посоветоваться по вопросу данной покупки?». Человек, который сам не принимает решений, в лучшем случае способен просто потратить ваше время и заставить вас ещё раз встречаться с теми людьми, которые принимают решение. А в худшем случае такой человек просто вытянет из вас кучу энергии, и при этом ничего не купит. Он ни на один сантиметр не продвинет вашу сделку вперёд, заставив вас терять ваши драгоценные ресурсы.

Есть еще один термин, я хочу ввести и который важен для вас, как для менеджера по продажам, — **стоимость демотивации**. Это время, потраченное на бесплодные попытки получить заказ. Например, вы участвуете в каком-то тендере, и не выигрываете его. Вы получаете «пшик», потратив время и силы на этап квалификации, бумажную работу, переговоры, встречи, изменение приоритетов в соевой работе.

Когда кто-то говорит продавцу «нет», многие (особенно начинающие) продавцы воспринимают это очень близко к сердцу и начинают переживать. В результате процесс продажи для сотрудника становится очень болезненными, вель в продажах гораздо чаще встречается отказ, ответ «нет». Отказ причиняет боль, и продавцы инстинктивно, подсознательно начинают делать все, чтобы избежать этой неприятной боли. Вместо холодных звонков появляются «важные документы», создаётся видимость активной работы, начинается избегание сначала жестких, а потом и любых клиентов. Продавец становится медлительным, начинает перестраховываться, избегать продаж.

Подсознательный страх получить очередную порцию негативных эмоций от отказа берет верх над здравым смыслом. В результате такой продавец становится жертвой формулы: «отказы = плохое настроение = избегание боли от отказов = избегание поиска новых клиентов = отсутствие продаж = неизбежное увольнение».

Отказ — это большая проблема в работе продавца. Я заключил множество сделок, но так же я получил бесконечное множество отказов. Однажды меня просто выгнали из какого-то офиса прямо во время моей презентации. Я тогда просто сказал себе: «Ну что ж... Значит сейчас то, что я предлагаю, им не нужно. Я пойду искать других». И именно так нужно реагировать на любой отказ. Если бы я принимал каждый случай «нет» близко к сердцу, то давно бы умер от сердечного приступа, вызванного избытком переживаний.

Контроль над вашими собственными эмоциональными откликами на отказ — важнейшая часть в управлении временем продавца. Когда кто-либо не желает (или по разным причинам не в состоянии) принять ваше супер-предложение, это — не причина для вашей депрессии или демотивирующей обиды. Отстранитесь от этого.

Вы и сами часто отказываете тем, кто пытается продать вам что-либо. Вы не хотите показаться продавцу глупыми, импульсивными или бесхитростными, если скажете «да» слишком быстро. Сколько раз вы сами, при приближении к вам продавца в магазине, автоматически говорили «нет, спасибо, я просто смотрю»?

Поставьте себя на место покупателя, посмотрите на ситуацию его глазами. В этом случае вы поймёте, что отказы - это неминуемая составная часть продаж, часть профессии. Глупо из-за чьего-то слова «нет» опустить руки и перестать следовать плану, который у вас есть. Вы, ваш продукт и ваша компания не могут нравиться всем. «Beatles» нравится не всем, Иисус Христос нравится не всем. Так что все в порядке.

Не нужно переживать, что вы кому-то не нужны. Ищите того, кто без вас жить не сможет. Вы обязательно найдете еще своих покупателей. В самом начале этой главы мы говорили о стоимости вашего рабочего часа. Так стоит ли и так бесценное время тратить на пустые переживания и рефлексию? Не лучше ли вместо этого сконцентрироваться на том, что может принести вам результат?

ЗАДАНИЯ

1. Посчитайте среднюю стоимость продуктивной минуты вашего рабочего дня. Формула для подсчета: Желаемый заработок за месяц разделите на количество рабочих часов в месяце (например 21 день x 8 = 168 часов). Умножьте то, что получилось на три (предполагая, что из трех часов продуктивен только один) получив таким образом стоимость продуктивного часа. Потом разделите стоимость часа на 60 минут. В итоге вы получите стоимость минуты вашего времени.

Стоимость продуктивной минуты времени =

$$\frac{\left(\frac{\$}{168} \right) * 3}{60}$$

2. Посчитайте и запишите, сколько денег вы недополучите (что для меня равнозначно слову «потеряете») за год, если будете тратить хотя бы 1 час в день на бестолковые дела вроде болтовни с коллегами, компьютерные игры, чтение журналов и «прогулок» по интернету.
3. Повесьте на рабочем месте листок со стоимостью вашего рабочего времени. Пусть он служит для вас напоминанием.
4. Перечислите минимум три возможности, которые у вас есть на этой неделе, и определите, стоимость какой из этих возможностей наиболее высокая.
5. Вспомните, когда вы тратили время на общение с клиентом, который не говорил вам ни «да», ни «нет». Чем это закончилось? Сколько времени вы потратили на него? Какова стоимость потраченного на этого заказчика времени? Окупилось ли это время? Была ли у вас лучшая альтернатива лучшего использования потраченного на этого клиента времени?

6. Вспомните случай, когда вы сильно расстроились из-за отказа клиента. Сколько времени вы потеряли из-за этого расстройства и переживаний? Какова стоимость этого времени? А теперь подумайте, что-нибудь изменилось в лучшую сторону из-за ваших переживаний? Нет? Так может впредь не стоит переживать?

ГЛАВА 2.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ В ПРОДАЖАХ

Процесс управления временем в продажах зависит не только от нас самих, но и от ряда сторонних факторов. Этих факторов на самом деле несколько десятков, но в целях экономии вашего времени в этой главе перечислены только основные из них.

Фактор № 1: Система оплаты менеджера

Первый фактор, влияющий на управление временем продавца – **это система вашей оплаты**. Бывают продавцы, получающие только оклад, бывают продавцы, получающие оклад + процент от сделок, бывают продавцы, получающие оклад + премия (по результатам выполнения плана отдела), бывают продавцы, висящие «на голом проценте». Например, я, работая в продажах, никогда не получал оклада — мой доход был основан на голом проценте от продаж.

Понятно, что если вы получаете процент от сделок, то у вас существует прямая зависимость между временем, потраченным на продажи и уровнем вашего дохода. Чем больше у вас времени на продажи, тем больше вы можете заработать для себя. И наоборот: если вы потратили время впустую, это отрицательно отразится на вашем кошельке. Потратили много времени в пустую — имеете шанс оказаться вообще без денег. Когда менеджер по продажам понимает, что оплату он получит, только если будет давать результат, а результат является последствием его собственных действий — поведение менеджера резко меняется.

Если же вы «сидите на окладе» и не получаете процент от продаж, вам может показаться, что пустые траты времени никак не отразятся на вашем доходе. Ведь вы же независимо ни от чего будете получать свою фиксированную зарплату». Кстати, в реальности жизнь и мои

наблюдения говорят, что так оно и происходит. Правда, длиться такая благодать не слишком долго. Если руководитель видит, что ваши продажи не растут и вы не выполняете план продаж, он урезает вам зарплату, а то и вовсе грозит увольнением с работы. И халява с получением денег «не напрягаясь» активно рушится.

Фактор 2. Продолжительность цикла продаж

Второй фактор, влияющий на ваше время и его эффективное использование — **продолжительность цикла продаж**.

Чем сложнее у вас продажи, чем протяженнее во времени ваш цикл продаж, тем более сложной становится процесс продажи: больше канцелярской работы, больше переписки, больше поездок, больше работы с «левыми» людьми (помните, ни «да» ни «нет»?), дольше подготовка каждой встречи. Такая ситуация становится настоящей «трясиной», если вы не управляете временем и событиями (или не знаете, как это делать). При этом жестко работает один практический закон: «Чем длиннее ваш цикл продаж, тем сильнее будут чувствоваться последствия неумения управлять своим временем».

Если ваши продажи состоят, что называется, «из одного звонка», в них тоже есть свои подводные камни. Более частые презентации, более частые поездки, больше отказов, больше суеты, больше переговоров, больше неточностей в документах, больше возвратов. И всеми этими факторами нужно управлять не менее умело, чем в длинных продажах.

Фактор № 3: Территория

Эффективность вашего управления временем зависит от **размера территории, на которой вы продаете**. Мешающим или помогающим фактором может быть смена часовых поясов, необходимость совершать звонки в ночное время, если вы работаете с Уралом или Дальним Востоком. Или что еще хуже — разрыв дней и дат из-за разницы часовых поясов.

Вашей территорией может быть целый регион в сельской местности, а может быть небольшой район в городе. Бывают продавцы, чья территория продаж — одно большое офисное здание. Есть специалисты, у которых весь рынок состоит из одного покупателя (например, в оборонной промышленности), а есть такие, кто отвечает сразу за несколько регионов. И ваши нужды в управлении временем сильно зависят от вашей территории. Например, если вам приходится много путешествовать, это значит что для эффективного управления временем вам надо развивать навык жить в дороге, навык составления расписаний, планирования. Даже простой на первый взгляд навык быстро паковать свои вещи может добавить плюс к вашему навыку поиска клиентов.

А может, вы вообще не выходите из офиса и все сделки заключаете по телефону? Так тоже бывает. Но и тогда у вас наверняка возникает вопрос: в какое время лучше всего звонить? Для не посвященного в процесс продаж кажется, что ответ лежит на поверхности, однако порой бывает, что вы долго пытаетесь дозвониться до какого-то руководителя, но не можете пробиться через секретаря. И единственный способ дозвониться до нужного вам человека — это позвонить поздно вечером, когда секретарь ушла домой. Многие директора — трудоголики и остаются на работе допоздна. В этом случае есть вероятность, что поздно вечером он сам возьмет трубку.

Фактор № 4. Типы продуктов или услуг

Ваше управление временем будет зависеть от типа **вашего продукта или услуги**. Некоторые продукты/услуги позволяют молниеносно совершить продажу и мгновенно переключиться на другого клиента. Другие требуют, чтобы продавец не только продал, но и проследил за доставкой, монтажом, чтобы предоставил послепродажную поддержку. Третьи требуют поездок и вовлечения в жизнь клиента.

Разные типы продуктов и услуг требуют разных способов управления своим временем и планирования.

Фактор № 5. Размер и сложность вашей базы клиентов

Способы управления временем Для тех из вас, у кого небольшая узко-сегментированная клиентская база, будут разительно отличаться от человека, у которого большая, разбросанная по стране, база со значительным количеством разнородных клиентов. Следовательно, ваш тайм-менеджмент будет зависеть также и от **размера и сложности вашей клиентской базы**.

При внимательном рассмотрении все перечисленные выше факторы оказывают прямое или косвенное влияние на ваше управление временем.

ЗАДАНИЯ

1. Напишите, какие конкретно особенности и вещи влияют на управление временем в продажах в вашем случае. (Например, если вам по работе приходится много перемещаться, то такой влиятельной вещью можно считать расписание самолетов или поездов).
2. Что вы можете сделать, чтобы свести к минимуму негативное воздействие каждого из этих факторов?

ГЛАВА 3.

ОТЛИЧИЕ КЛАССИЧЕСКОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА ОТ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАВЦОВ

Я специально написал предыдущие 2 главы, чтобы показать вам, что управление своей эффективностью и своим временем для профессиональных менеджеров по продажам — очень сложный и радикально отличающийся свод правил тайм-менеджмента. Его неправильно сравнивать с «общим управлением временем», правила и принципы которого доступны в книгах и Интернете.

Если бы эту книгу писал не профессиональный продавец, а теоретик по общему тайм-менеджменту, он бы просто взял общую теорию управления временем и заменил слово «человек» или «менеджер» на слово «менеджер по продажам». Но мы с вами теперь хорошо знаем, что общий тайм-менеджмент и управление временем для продавцов — это совершенно разные вещи.

Может быть, ваши клиенты — корпорации с длинным циклом принятия решений, а может быть, вы продаете напрямую конечным потребителям. Может быть, вам приходится «выбивать долги» из покупателей, которые получили товар и «забыли» его оплатить (в сфере B2B такое — не редкость), а может быть, для вас это вообще не проблема. Все это требует различных методов и дополнительных процедур, которые обязательно будут влиять на ваши временные траты.

Какое количество ресурсов требуется именно вам, чтобы обслужить продажу? Сфера услуг чаще требует большего количества времени для продажи, установления связи с покупателем и поддержания постоянной обратной связи. А некоторые продукты продаются сами. Они не требуют от продавца минимальных усилий — продали и забыли.

Есть компании, где руководители требуют от своих менеджеров по продажам не только найти покупателя и предоставить ему услугу, но и участвовать в дизайне, операционном планировании, установлении контактов с потребителями заказчика. Проблема подобных компаний в том, что многие менеджеры по продажам испытывают давление, заставляющее их работать по 14 часов в сутки. Поиск клиентов — это выражение, которое у такого менеджера существует лишь в словаре.

Руководство таких компаний не понимает, что менеджеру по продажам просто нужен помощник, которому можно поручить всю рутинную, канцелярскую работу, работу по координации взаимодействия с клиентом и другие мелкие детали.

Если менеджеру, перегруженному рутинной работой, но постоянно выполняющему планы продаж, взять на работу помощника — он легко УДВОИТ продажи. Для этого достаточно ввести в компании правило: если выполняешь определенный объем продаж — имеешь право взять на работу помощника.

Это очень стимулирует и других продавцов. Каждый из них начинают видеть планку, к которой можно стремиться в работе. Для компании это — возможность принять на работу еще одного человека в обмен на прибыль за счет освободившего времени у продавца.

Компания получает больше дохода, продавец больше комиссионных.

Все остаются счастливыми.

Но об этом мы еще поговорим отдельно.

Итак, теперь вы видите, что управление временем продавца — это функция, зависящая от множества факторов. Это и поддержка отношений с существующими клиентами, которая требует времени для работы над постоянным сотрудничеством покупателей с вашей компанией. Это и стиль управления в вашей компании, который

диктует, как продавцу управлять своим временем. Какое количество бумажной работы вам требуется на планирование работы, отчеты по затратам, отчеты по произведенным звонкам, заполнение прогноза продаж? Как много совещаний и встреч у вас и нужно ли на них добираться? Как много свободы вам предоставили? Как часто меняются приоритеты? О вас судят по продажам или по услуге, по обслуживанию? Вы работаете в офисе или вы работаете дома? Региональный офис, центральный офис?

Специфические навыки управления временем требуются в каждом из этих случаев, и они невероятно различны, но при этом похожи! Смысл в том, что вы не можете управлять своим временем в одиночку, точно так же как вы не можете управлять им, находясь в вакууме. То, как вы управляете своим временем как профессиональный продавец, — ваша функция, функция вашего персонального стиля и обстоятельств. Но это так же функция вашего продукта, ваших покупателей, культуры продаж вашей компании, ожиданий руководителя от вас.

Есть ли у вас современные технологии, позволяющие экономить время? Чем больше процессов автоматизировано в вашей компании и лично у вас, тем больше времени у вас остается на продажи.

Вы считаете стоимость заказа каждый раз на калькуляторе, обложившись прайс-листами, или у вас есть программа, которая делает просчет заказа быстрым и простым?

Как часто обновляется база данных? Или вы оперируете чем-то вековой давности? Старыми данными, сообщениями, доставленными через автоответчики, которые вы забываете прослушать, записками, написанными на липких листках...

А может быть, вы от руки пишете все ваши письма, напоминания и приказы? Или уезжаете в командировки в чужие города, на долгое время оставаясь без какой-либо связи с кем-либо? Этот список тоже можно продолжать все дальше и дальше.

Есть ли кто-то, от кого вы зависите вы и ваши результаты? Например, для составления коммерческого предложения клиенту вам нужна информация от технических специалистов вашей фирмы, а они никуда не торопятся.

А сколько времени вы тратите на поиск клиентов для дальнейшего развития бизнеса? Или, может быть, поиск потенциальных клиентов более важен для вас сейчас, чем раньше в прошлом? Но при этом вы не вкладываете в время в этот поиск? Приходится ли вам так много тратить времени на разбирательство с бухгалтерскими документами, что вы просто не успеваете искать потенциальных клиентов? И опять-таки: вам платят за продажи или за качество услуги?

Сколько, на самом деле, времени вам необходимо тратить на поиск потенциальных клиентов? Это происходит по телефону или во время живого контакта лицом к лицу? Приходится ли вам создавать и распространять дорогие рассылки писем с большой территорией распространения?

Для некоторых продавцов вся сущность их работы — поиски потенциальных клиентов, и это та самая область, куда должно расходоваться гигантское количество времени и энергии. Но истина на самом деле в том, что многие из так называемых продавцов получают деньги за услугу, а не за продажи. Если это ваш случай, проверьте, инвестируете ли вы свое время туда, куда нужно? Ясны ли вам ваши приоритеты? Понимание описанных выше факторов и чёткие ответы на вопросы — очень важный ингредиент становления вас как профессионального продавца — победителя с помощью управления временем.

Человек (в данном случае — вы) не предпримет никакого положительного действия, пока не будет думать, что получит выгоду от самого действия или последствий этого действия. Пока вы не увидите полного потенциала, который предоставляет тайм-менеджмент, вам

никогда даже не захочется управлять временем. Пока вы не прочувствуете ценность времени, вы никогда не будете его контролировать. Пока вы не поймете, как управлять временем в рамках вашей конкретной работы, вы никогда не освоите стратегий для его контроля.

В конечном счете, «управление временем» — не правильный термин. Управлять самим временем или вашей территорией у вас не получится все равно. Вы должны научиться управлять собой в рамках и пределах всех тех вещей, которые мы обсудили. В рамках вашего плана, цикла продаж, продукта, услуг по поддержке и всего остального.

Если говорить о самом главном отличии классического тайм-менеджмента от тайм-менеджмента для менеджеров по продажам, то суть его заключается в следующем.

В обычном тайм-менеджменте мы имеем дело с так называемым блочным подходом к управлению временем, мы оперируем блоками времени. И мы работаем над тем, чтобы разумно использовать каждый блок времени, тратить его в первую очередь на того, кто важнее, стараемся не терять время даром.

В продажах же, кроме обычного блочного планирования мы сталкиваемся и с несколько иным типом управления. Это — линейный подход к управлению временем. Он предполагает описание времени от момента первого нашего контакта с клиентом (это может быть момент и до контакта, например, когда вы решили позвонить этому клиенту и предложить ему купить что-то у вас) до выполнения условий поставки и подписания акта сдачи-приемки.

Естественно, продолжительность и распределение этого времени будет зависеть от отрасли, в которой вы работаете. Существуют отрасли, где продажу можно осуществить на первой встрече, или просто по звонку, а есть такие, где «средняя» сделка заключается, например, только на

шестую встречу. То есть, вам необходимо некоторое время до того, как клиент у вас что-то купит.

Продолжительность этого времени зависит еще от двух моментов.

Первый момент. Люди совершают покупки только у тех, кому доверяют. А чтобы вам начали доверять, нужно время, иногда значительное, чтобы вы в достаточной мере понравились своему потенциальному клиенту, чтобы он в достаточной степени уважал вас, чтобы он доверял вам, был в вас уверен настолько, чтобы захотеть стать вашим клиентом.

Второй момент. Количество людей, вовлечённых в процесс принятия решения о покупке. Чем больше таких людей, тем больше времени потребуется вам на продажу.

Полезным инструментом для вас в условиях линейного управления может быть ведение графика, где по вертикали вы указываете потенциальных клиентов, с которыми работаете, а по горизонтали — месяц и дни месяца. В клеточках на пересечении дат и клиентов обозначайте длительность времени, потраченного на получение заказа. В этих клетках нужно помечать все встречи, дальнейшие действия, последующие шаги и т.п.

Ведя такой график, вы сможете обнаружить, что время, потраченное на привлечение некоторых клиентов, слишком велико, и может быть проще вообще отказаться от попыток получить данного конкретного клиента (помните, что себестоимость продажи = себестоимость вашего времени). Позже мы еще поговорим об этом подробнее.

Подумайте, что можно сделать для сокращения цикла сделки. Например, один продавец, продавая книги в магазины оптом, обнаружил, что очень много времени он теряет в ожидании, пока владелец магазина выбирает книги из предложенного списка. Тогда он просто предложил владельцам магазинов стандартные «пакеты книг».

Владельцы начали выбирать книги не по одной, а между «набором 1» и «набором 2». Это сократило длительность цикла продаж почти наполовину.

Посмотрите, что можно сделать в вашем бизнесе, что у вас удлинит время продажи и как это сократить.

Далее. Есть еще кое-что, делающее управление временем в продажах отличным от классического тайм-менеджмента. Делая упор только на тайм-менеджмент, не подключая к этому здравый смысл, вы можете легко растерять своих клиентов и не получать достаточно новых. Например, прочитав книгу по обычному управлению временем, вы можете решить выполнять классическую рекомендацию: на каждый контакт с другим человеком тратить минимум времени. Это может быть хорошим подходом, если вы, например, работаете продавцом билетов на автобус и только. Быстрее обслужили — меньше очередь, все счастливы.

Но в большинстве других случаев попытки избавиться от клиента как можно скорее вредят продаже. Может получиться так, что ваше желание быстрее избавиться от клиента пойдет в ущерб клиенто-ориентированности и построению отношений.

Нужно ли выполнять процедуры и обслуживать клиента быстро? Да!

Нужно ли после того, как вы все сделали, «пинками» выгонять клиента? Нет!

Многим клиентам нравится, когда продавец общается с ними какое-то время не только во время, но и после продажи. Следовательно, менеджер по продажам должен всегда искать баланс между экономией времени и клиенто-ориентированностью.

Всегда держите в голове не только необходимость сэкономить свое время, но и построение отношений с клиентами.

ЗАДАНИЯ

1. Какие специфичные процедуры, характерные именно для вас как для продавца в вашей конкретной ситуации, вам приходится выполнять?
2. Как эти действия влияют на ваше управление временем?
3. Какие ресурсы вам необходимы, чтобы облегчить выполнение этих действий и освободить тем самым дополнительное время?
4. Какие процессы необходимо автоматизировать?
5. Какие современные технологии из тех, что пока еще не используются в вашей компании, могут вам пригодиться?
6. Сколько в среднем составляет промежуток времени между вашим первым контактом с клиентом и покупкой (это можно указать и по времени и в количестве встреч, телефонных звонков, писем)?
7. Что нужно сделать, чтобы сократить этот период времени?
8. Какие ресурсы вам необходимы для сокращения этого периода?
9. Сколько в среднем по времени у вас длится встреча с покупателем?
10. С какими клиентами время контакта нужно сократить, а с какими, наоборот, увеличить?

ГЛАВА 4. ТЕСТ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ: ПОИСК СЛАБЫХ МЕСТ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Предлагаю вам пройти небольшой, но очень полезный тест, показывающий, где именно вы находитесь сейчас, как продавец, в своем управлении временем. Разработчик этого теста, Билл Брукс, является одним из лучших в мире бизнес-тренеров по продажам.

Помните, что вам придется давать свои ответы, основываясь на вашем уникальном положении продавца. Заполняя тест, отвечайте так быстро, как только сможете. Давайте ответы, не задумываясь. Прочитайте вопрос и отвечайте просто «да» или «нет». Обратите внимание, что в тесте нет таких вариантов ответа, как: «может быть», или «иногда», или «я не уверен», или «мне нужно спросить кого-нибудь другого». Отвечайте только лишь «да» или «нет». Будьте честны в своих ответах. Начинаем!

1. Чувствуете ли вы, что полностью контролируете вашу среду продаж?
2. Считаете ли вы, что получаемый вами доход соответствует вашему потенциалу?
3. Считаете ли вы, что вы постоянно тратите достаточное количество времени на поиск потенциальных клиентов?
4. Получается ли у вас вовремя читать, делать и предоставлять всю бумажную канцелярскую отчетность?
5. Считаете ли вы, что извлекаете максимальную пользу из своего времени и своих поездок?
6. Тщательно ли вы (в том числе и умственно, сознательно) подготовлены к каждой встрече с клиентом?

7. Постоянно ли вы приходите вовремя на все назначенные встречи?
8. Существует ли у вас план развития и общая стратегия действий для каждого из ваших клиентов, с которыми вы сейчас активно работаете?
9. Способны ли вы вовремя совершать звонки и отвечать на сообщения?
10. Считаете ли вы, что у вас достаточно времени и на продажи, и на обслуживание клиентов?
11. Считаете ли вы, что вы лучше контролируете ваше время, себя, ваши отчеты, сообщения, клиентов сегодня, чем вы это делали год назад?
12. Существует ли у вас ежеквартальный план по продажам или доходу?
13. Способны ли вы сфокусировать ваше внимание на вашем потенциальном клиенте без того, чтобы не отвлекаться на какие-то не исполненные обещания, не выполненные обязанности, кризисы или будущие встречи?
14. Способны ли вы ежедневно планировать, составлять график и выделять время на анализ и планирование?
15. Когда вы находитесь в офисе, чувствуете ли вы, что вы контролируете задержки и промедления?
16. Используете ли вы свое время ожидания во время продаж с максимальной эффективностью?
17. Считаете ли вы, что у вас достаточно времени для персонального и профессионального роста (для вещей вроде

курсов, книг и тренингов по продажам или продуктам вашей компании)?

18. Классифицированы ли ваши доклады и отчеты по доходности, стоимости и потенциалу?
19. Считаете ли вы, что вы способны справиться со «стрессом конечных сроков завершения проектов»?
20. Хватает ли у вас времени для того, чтобы написать, подготовить и осуществить предполож. ваших предложений и планов действий?
21. Существует ли у вас список ваших основных и приоритетных клиентов или наиболее ценных покупателей?
22. Если у вас существует торговая территория, представлена ли она у вас в таком виде, что вы можете графически анализировать ваши перемещения для максимизации ваших доходов?
23. Существует ли у вас системный подход к поддержанию контактов с существующими клиентами на постоянной регулярной основе?
24. Всегда ли у вас существует набор целей или причин для каждого из ваших звонков?
25. Способны ли вы читать почту, выполнять канцелярскую работу и общаться с вашими ключевыми клиентами и с компанией на ежедневной основе?

Теперь посчитайте, на какое количество вопросов вы ответили «ДА».

Если вы ответили «ДА» на 20 или больше представленных вопросов, избавьте себя от лишней траты времени. Наша помощь вам не нужна, ВАМ самим следовало бы написать эту книгу.

Ну а теперь серьезно: если вы ответили «ДА» меньше чем на 20 вопросов, у вас могут быть серьезные неприятности.

Если вы же ответили «ДА» меньше, чем на 50% вопросов, то эта книга является тем самым единственным лучшим вложением денег, которое вы сделали за свою жизнь.

ЗАДАНИЯ

1. Внимательно просмотрите те вопросы, на которые вы ответили НЕТ. Это ваши слабые места. Напишите пошаговый план для устранения каждого из этих слабых мест.
2. Какие ресурсы вам необходимы, чтобы избавиться от этих слабых мест?
3. Кто может помочь вам в работе над этими слабыми местами?
4. Теперь просмотрите вопросы, на которые вы ответили ДА. Можно ли улучшить управление указанными в них ситуациями?
5. Напишите пошаговый план улучшений.

ГЛАВА 5. СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ТРАТИТЕ НА ПРОДАЖИ?

Честные ответы на вопросы, которые вы дали во время заполнения теста в главе 4, помогут прояснить и интерпретировать ваши тенденции и потребности в управлении временем.

Но как заставить вас, профессионального продавца, оставаться сосредоточенным, сфокусированным именно на тех действиях, которые приведут вас к заветной финишной черте? Не важно, в чем измеряется эта черта: в деньгах, продажах, заключенных сделках, уменьшенных расходах. Вам нужно научиться извлекать из своих действий максимальную пользу, чтобы вы каждый раз пересекали эту черту победителем.

Что помогает? Помогает знание того, как вы инвестируете или тратите свое время. Это очень большой шаг к увеличению вашей продуктивности в продажах и к достижению большего количества ваших целей.

Позвольте задать вам вопрос: как вы думаете, сколько времени в неделю у вас есть на то, чтобы продавать? Когда я задавал это вопрос в своей компании, где руководил продажами, ответы были примерно такими: самая маленькая цифра — что-то около 20 часов в неделю. Самая большая - 168 часов в неделю ($168 = 24 \text{ часа умножить на } 7 \text{ дней}$). Конечно, теоретически у нас есть каждый час каждого дня, чтобы совершать действия, ведущие к продажам. Конечно, кто-то может считать все свое время «продающим». Но когда в этой книге мы говорим о продажах, мы все-таки имеем ввиду промежуток времени примерно в 48 часов в неделю. Не забывайте, что кроме ваших собственных рамок вы всегда будете ограничены рабочим временем тех, кому вы продаете.

Но я хотел бы повторить вопрос: сколько времени вы НА САМОМ деле проводите, продавая? Представьте, что в течении недели за вами наблюдает человек, включающий секундомер каждый раз, когда вы общаетесь с клиентами. Я не имею в виду подготовительную работу, время в пути и работу с бухгалтерскими документами. Учитываются именно продажи лицом к лицу или по телефону. Подумайте и честно скажите, какой получилась бы цифра в этом случае?

Если вы действительно проведете замеры времени, которое тратите именно на продажи, в большинстве случаев вы будете шокированы.

Средний менеджер по продажам тратит на реализацию продаж от 3,5 до 5 часов (в лучшем случае) в НЕДЕЛЮ (!).

Не верите? Купите секундомер и включайте его каждый раз, когда будете именно продавать. Вы обнаружите, что время, которое вы фактически тратите на самую важную, самую эффективную часть работы, ничтожно мало. Всего каких-то несколько часов в неделю — время, когда вы сидите напротив клиента, пытаетесь получить от него заказ.

Важны ли остальные дела? Безусловно. Это дела важны, полезны и нужны, и вы, конечно же, должны их делать. Но если вы не поймете всю важность управления временем, не оцените и не ощутите ее, ситуация не изменится к лучшему. Вы должны найти больше времени именно для продаж. А для этого вы должны правильно распоряжаться своим временем.

ЗАДАНИЯ

1. Проведите свой собственный эксперимент с секундомером. Желательно это сделать в течение недели, но если считаете, что неделя — это много, сделайте это хотя бы в течение одного дня. Ваша задача: определить, сколько времени вы именно ПРОДАЕТЕ. (Вместо секундомера можно использовать диктофон, который есть сегодня в каждом мобильном телефоне. Встреча с клиентом, звонок, разговор — включите диктофон, закончили — выключите. Потом в конце недели вы сможете посмотреть общее суммарное время.)
2. Запишите, что можно сделать прямо сегодня, чтобы в 2 раза увеличить время, которое вы тратите непосредственно на продажи.
3. Внедрите то, что вы написали выше, в течение следующей недели.
4. Снова проведите замеры с помощью секундомера. Изменились ли показатели в лучшую сторону?

ГЛАВА 6. ЧЕМ ЖЕ ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ЗАНИМАЕТЕСЬ, КОГДА НЕ ПРОДАЕТЕ?

Существует способ выяснить, чем же на самом деле вы занимаетесь в течение рабочей недели?

Конечно, существует! Этот способ — ведение ежедневного дневника времени в течение недели.

В результате выполнения этого простого действия вы начнете замечать ваши собственные пробелы использования времени и увидите все свои слабые места.

Вы не сможете двигаться дальше, пока не определитесь с ними.

Просто записывайте все свои занятия в течение недели в блокнот или на диктофон в Вашем мобильном телефоне.

Важно отметить, что манера внесения записей «потом» не работает. Поэтому записывайте все сразу, в режиме реального времени.

Несомненно, это займет время (парадокс: цель этой книги — как раз найти для вас дополнительное время), но тем не менее делайте это, даже если от вас потребуются дополнительные усилия.

Думайте о пользе и важности этого действия по таймингу, вносите в дневник все свои действия (вплоть до чашки кофе или отвлечение на чтение единичного e-mail сообщения) и не «расставайтесь» с часами и блокнотом для записей. Необходимо отмечать каждое отвлечение или смену деятельности. Идеально, если будете вести записи в течение недели.

Затем проведите анализ, посчитайте количество полезных действий и затраты времени на них. Будет здорово, если вы проведете тайминг вместе с кем-то из коллег, желательно — с более успешным продавцом,

чем вы. Тогда вы сможете сравнить действия более успешного менеджера с вашими действиями.

Как правило, во всех компаниях, где проводили подобный «тайминг», выяснялось, что отстающие работники массу рабочего времени тратят на личные нужды и просто не умеют эффективно работать.

Здесь важно понимать, что бывают ситуации, когда менеджер по продажам действительно тратит все время на работу, но продает очень мало. Возникает ситуация, когда человек работает, но работает неэффективно. Может быть, он слишком много времени тратит на телефонные разговоры или слишком долго составляет коммерческие предложения. Возможно, что менеджер просто не знает, как правильно разговаривать с клиентами. Такому сотруднику стоит пройти тренинг по продажам.

Как бы то ни было, вы должны уменьшить количество времени, потраченного на то, что не помогает вам добиться ваших целей в продажах. Вы должны тратить гораздо больше времени на действия, которые ведут к результату, на поиск потенциальных клиентов, на продажи «лицом к лицу» и т.п.

Есть старое выражение, которое звучит примерно так: «Если немножко — это хорошо, то значит, большее должно быть еще лучше». Когда мы говорим об изменении вашего подхода использования рабочего времени на подход, ориентированный на продажи, это выражение справедливо как никакое другое. Именно поэтому для вас важно увидеть свою еженедельную раскладку суммарного времени. И когда вы это сделаете, спросите себя о следующем (эти вопросы созданы для того, чтобы помочь вам интерпретировать всю вашу рабочую неделю):

Какое количество времени вы потратили на поиск и развитие потенциальных клиентов за эту неделю?

Вы думаете, что этого времени достаточно? Или, что это слишком много/мало?

Получаете ли вы достаточный результат в смысле качества и количества «лидов» за ваши труды?

Кажется ли вам, что время на поиск новых клиентов, которое вы планировали потратить, соответствует действительно потраченному на такой поиск временем?

Было ли у Вас достаточное количество времени продаж «лицом к лицу»? Получили ли Вы с этого прибыль и достигли ли Вы тех целей, которых собирались достичь?

Какое количество Вашего времени было потрачено на послепродажные действия? Ваш продукт или услуга на самом деле требовали такого его количества? Не требовал ли он больше?

Не обнаружили ли Вы, что ваш недельный расход времени вас полностью удивляет? Или Вы совершенно не удивлены?

Мухлевали ли Вы всю неделю со своими отчетами так, что итоговый недельный отчет получился не совсем точным? Какое значение этот небольшой мухлёрж оказал на Вашу общую оценку?

Одинаковы ли все дни на неделе в смысле инвестирования времени? И нет ли дней, в которые дела обстоят по-другому?

Велика ли разница между днями? Почему существует эта разница? Как от нее избавиться?

Сколько времени Вы потратили на другие действия (действия, которые не относились к поиску клиентов, продажам, или подготовке отчетов) ?

Сколько Вашего времени было израсходовано бесполезно — на общение, телефонные звонки, другие действия, которые не были связаны с продажами? Перерывы на кофе и т.д. Вас удивляет это количество? Как это можно уменьшить? Или вообще устранить?

Какие три самых важных наблюдения Вы сделали по поводу использования Вашего времени в течение недели? Какие три вещи в управлении своим временем Вы бы хотели изменить или модифицировать? Какие три наблюдения по поводу траты вашего времени кажутся Вам самыми положительными или лучшими?

Конечно же, это очень много вопросов. И вряд ли получится охватить их все сразу. Но задача не в том, чтобы отвечать на вопросы, а в том, чтобы рассматривать ответы. Используя эти вопросы, вы наверняка получите некоторые очевидные ответы. Некоторые типичные ответы, которые я получаю, когда работаю с продавцами по всей стране, звучат вот так:

“А я даже не представлял, что почти совсем не тратил время на поиск новых клиентов».

«Ага, я даже не представлял себе, что тратил столько времени на канцелярскую работу и копание в бумажках, которые не были даже никак связаны с продажами».

«Вы знаете, это был первый случай, когда я сравнил свое использование времени по сравнению с прибылью от продаж, и я действительно был удивлен»

«Я не представлял, что я так много времени трачу на дорогу, даже примерно не представлял. И раз уж это неизбежно, мне придется учиться использовать его с максимальной выгодой”

И подобных комментариев очень и очень много.

Итог этого процесса ведения дневника — взять Ваше существующее время, записать все ваше использованное время и потом задать себе те самые непростые вопросы, которые я обозначил выше. Сделайте этот ежедневный дневник и ответьте на поставленные вопросы перед тем, как продолжать двигаться дальше.

Почему сделать это критически важно? Потому, что до того, как Вы сможете сфокусироваться на техниках и инструкциях по управлению временем, Вам нужно интерпретировать собранные вами данные. Вам нужно провести полное расследование и поставить свой собственный диагноз перед тем, как сделать прогноз.

Но конечно, как все остальное в этой книге, выбор «делать или нет» остаётся за Вами. Это ведь Ваше время тоже, не так ли? Почему бы аккуратно и четко не расписать, как вы инвестируете или тратите это время? И на основании записей вы как раз определитесь, какое корректирующее действие лучше всего подходит именно вам.

Вот типичный пример дневника:

9-00 ...10-45	Стоял в пробке
10-45...11-00	Болтал с коллегами
11-00 ... 12-05	Проверял мейл, читал новости в интернете, переписывался по аське с другом, залез вконтакт, проверил сообщения в одноклассниках, снова проверил мейл, снова смотрел новости
12-05 ... 13-00	Разбирал ворох счетов-фактур и прочих документов
13-00 ... 14-00	Обедал...

ВНИМАНИЕ! Прошло полдня, а владелец дневника ещё ничего никому не продал!!!!

ЗАДАНИЯ

1. В течение недели ведите дневник своих занятий.
2. Вдумчиво ответьте на вопросы, приведённые выше в только что этой главе.
3. Что лишнее в вашем трудовом дне? От чего нужно избавиться? Что нужно делегировать?

ГЛАВА 7. РАЗНИЦА МЕЖДУ СЕРЕДНЯЧКАМИ И ЧЕМПИОНАМИ В ПРОДАЖАХ, А ТАК ЖЕ ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ В УПРАВЛЕНИИ ВРЕМЕНЕМ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ

Если существует хоть одна универсальная правда о тайм-менеджменте в продажах, то она заключается в том, что наиболее успешные продавцы (неважно, продающие продукт или услугу) имеют совершенно другой взгляд на время, отличающийся от взгляда среднего продавца.

Для средних продавцов очень типично думать короткими периодами. Это действительно очень распространенный недуг. Некоторые продавцы называют его «30-тидневный рассудок».

В это состояние ума, в этот образ мыслей продавцы впадают даже не задумываясь, что происходит на самом деле. Это — стремление совершить сиюсекундную продажу. Это — желание разбираться с сиюсекундными проблемами и кризисами. Это — попытка представлять предложения сиюминутно. Это — давящий на менеджера ежемесячный план продаж и т.п. «Продавцы-не чемпионы» слишком озабочены тем, как выполнить план на ближайший месяц, их чрезмерно волнует именно краткосрочная перспектива.

Чемпионы никогда не концентрируются только на сегодняшнем дне. Чемпионы совершают действия не только для моментальной продажи. Они делают что-то, что будет помогать им продавать в будущем. У них есть время на текущие задачи, но так же есть время и на стратегические вопросы. Иными словами, часть времени они тратят на «заработать сейчас», а часть времени они инвестируют в вещи, которые обеспечат их перспективные продажи. Они закладывают основу для успешных будущих месяцев прямо сейчас. Они выделяют время на дела, которые

приведут затем к результативным годам. Они уже сегодня закладывают фундамент в свое будущее.

Например, один мой знакомый продавец написал очень полезную книгу о проблемах в узкой нише, где он продавал свою продукцию. В книге были расписаны и варианты решения этих проблем. Через некоторое время книга разошлась по клиентам, и мой знакомый из рядового продавца превратился в ведущего эксперта в своей области. С ним уже не поднимали вопрос высокой цены (с экспертом неудобно торговаться о цене), к его мнению прислушивались. Его стали рекомендовать коллегам, обращаться к нему за консультациями и, как результат, он стал делать намного больше продаж.

А если бы он занимался только делами, которые в планах заносятся в рубрику «срочно», смог бы стать тем, кем стал? В момент написания книга не помогала ему продавать больше, но спустя некоторое время она вознесла его на космическую высоту, недостижимую для других продавцов.

К сожалению, большинство менеджеров по продажам занимаются тем, что называется «здесь и сейчас». В результате их способ мышления и образ действий направлены на короткие промежутки времени. Эти люди привычно устанавливают приоритеты, продиктованные не логикой, не стратегией, а сиюминутной выгодой. Приоритеты, обусловленные подходом, который можно назвать “горизонт близорукого”. Менеджеры становятся похожими на близорукого человека, забывшего дома свои очки. Их взгляд ограничивается будущим, которое не просто приближено телескопом, а дистанция до которого жутко мала. Это изображение перспективы размыто и не сфокусировано.

Представьте себе типичный взгляд на будущее. Возьмите перспективу на год и поместите ее в границы близкого фокуса: уменьшите эту перспективу до 30 дней или меньше. И Вы получите «обезьяну с

гранатой» — менеджера по продажам без какого-либо направления и фокуса, который концентрирует его или ее усилия на очень краткосрочных аспектах, которые могут иметь, а могут и не иметь ценности в будущем.

В результате такого простого опыта вы получите продавца, который характеризуется следующими признаками:

- очень малое количество повторных контактов с клиентом
- очень малое количество времени, потраченного на поиск потенциальных клиентов или очень много действий по поиску, заключающихся в одном звонке
- отсутствие глубоких, долгосрочных и многогранных контактов с клиентами
- отсутствие четкой цели, но очень много хватания по верхам
- необдуманная импульсивность

И в итоге на длительном временном отрезке подобный продавец не получит достаточного количества продаж.

А недостаточное количество продаж породит у продавца стресс.

А в состоянии стресса даже высококлассный менеджер по продажам будет не способен сконцентрироваться ни на краткосрочных целях, ни на усилиях создать какую-нибудь долгосрочную продажу.

Мало продаж – стресс – мало продаж. Круг замкнулся.

Вам знакомо то, о чем я сейчас говорю?

Если “да”, то давайте немного поговорим о причинах, вызывающих эту проблему, и на возможные пути выхода из замкнутого круга.

Эта проблема возникает по причине простого конфликта между предметами, которые очень легко рассмотреть, но в то же время очень сложно решить в реальном мире профессиональных продаж.

Как профессиональным продавцам нам часто приходится принимать важные решения и изменять наши приоритеты. Нас просят (заставляют, принуждают, обязывают) делать это каждый Божий день.

Что выбрать и как поступить в конкретной ситуации?

Лететь ли в другой город, чтобы сделать презентацию нашему потенциальному клиенту? При этом мы знаем, что этот клиент только через два года придет к нам для заключения сделки. Но в то же время именно эта будущая сделка, будучи заключенной, принесет нам очень большой доход.

А может, никуда не лететь и заняться бизнесом, который доступен нам сегодня в нашем городе? Ведь этим мы можем заняться прямо сейчас, легко, быстро и в рамках обычных действий.

Стоит ли потратить 3 дня для усовершенствования наших навыков на тренинге по продажам? Или лучше каждый день из этих трех встречаться с потенциальными клиентами, отлично понимая, что в какой-нибудь их них мы, хоть что-нибудь, да и продадим?

Поберечь ли нам деньги и не поехать на встречу или плюнуть на все и полететь? Что важнее – время или деньги?

Займетесь ли Вы бумажной работой и закончите ее вовремя или пойдете на встречу с потенциальным покупателем, который будет свободен только завтра? При том, что он в течение ближайших 18 месяцев не готов принять решение о покупке вашего товара или услуги.

Я могу продолжать еще очень долго. Я знаю, что вы меня понимаете потому, что в своей жизни продавца каждый день принимаете подобные решения.

Самые успешные менеджеры по продажам, которых я знаю, способны принимать такие решения и в большинстве случаев делать правильный выбор. Они расставляют приоритеты исходя из того, сколько денег способен принести каждый клиент в перспективе, уделяют внимание лучшим и самым прибыльным клиентам и оставляют мелких и бесперспективных своим коллегам, а то и вообще отказываются от работы с ними. Знаете про правило Парето (или принцип 20/80): 20 % лучших клиентов приносят 80% всех доходов? Так вот, лучшие продавцы стараются работать только с этими самыми верхними 20-ю процентами.

Я уверен, что половину вашего успеха составит умение отличать тех, кто станет лучшим клиентом.

Чемпионы по продажам различают ценность своих клиентов по трем параметрам.

Первый — это те заказы, которые они уже получают от клиента.

Второй — это то, что они могли бы у вас заказывать.

И третий пункт — это то влияние и та помощь, которую они могут вам оказать в завоевании новых клиентов.

Чемпионы, получив заказ, а потом и закрыв сделку (даже если они не получили те деньги, о которых мечтали), следят, чтобы клиент получил все в срок и с надлежащим качеством. Чемпионы, продав что-либо, знают, что сделка может стать последней, если клиент останется недовольным после покупки.

Кроме того, чемпионы знают, что худшее из того, что они могут услышать от клиента: «А я и не знал, что вы можете продаете и делаете еще и это!»

Конечно, намного проще легче и быстрее продавать тем клиентам, которые про вас уже знают и любят ваш конкретный товар. Но

продавцы-середнячки упорно продают клиентам только условный продукт А, не предлагая продукты Б и В. Эти продавцы говорят: *«Я не хочу спугнуть этого клиента, предлагая ему что-то еще, он и так покупает у нас достаточно продукта А»*.

Правда жизни заключается в том, что если ваш продавец не предложит такому клиенту продукты Б и В, то рано или поздно это сделают ваши конкуренты. А в такой ситуации недалеко и до полной потери этого клиента.

Мои собственные наблюдения говорят (и я полагаю что цифра, которую я сейчас сообщу вам, весьма точна): на то, чтобы продать что-то клиенту, который с вами уже знаком, уходит в 12-16 раз меньше времени, чем на продажу совершенно новому клиенту.

Так мы подошли к главному секрету в тайм-менеджменте для продавцов: всегда стараться продавать что-то еще существующим клиентам, тем, кто у вас уже покупал. Даже если они уже купили у вас на миллионы, всегда спрашивайте, не хотят ли они купить еще что-нибудь.

Чемпионы в продажах примерно 60% своего времени тратят на клиентов, которые у них уже что-то купили, стараются продать этим клиентам что-то новое и работают над регулярностью покупок. Они смотрят, как сделать так, чтобы клиент, покупающий что-то раз в месяц, стал покупать раз в неделю. Они постоянно думают, как увеличить среднюю «сумму чека» этого клиента. 30% времени чемпионы тратят на знакомых клиентов, которые ещё не совершили покупки, и только 10% времени у лучших продавцов уходит на работу с новыми клиентами.

Если вы работаете в продажах недавно и у вас совсем нет клиентов, вы не сможете применить этот принцип. Не сможете до тех пор, пока у вас не появится достаточно клиентов. Но, даже имея всего лишь одного

клиента, перед поиском следующего убедитесь, вдруг этот уже существующий клиент может купить у вас что-то ещё, а потом делать это больше и чаще.

Чемпионы всегда держат свое слово. Чемпионы быстро реагируют на запросы клиентов. Если они пообещали прислать информацию к двум часам, они присылают ее к двум. Кто поверит в соблюдение сроков поставки, если вы не можете быстро ответить на простой запрос от клиента?

Есть еще одно отличие лучших продавцов от всех остальных. Разница между успешными и неуспешными менеджерами по продажам, так же как и разница между успешными и неуспешными компаниями, заключается в том, что успешные не теряют время на твердолобых клиентов, на самодуров или на тех, кто делает выбор поставщика по критерию самой низкой цены.

Чемпионы не пытаются убедить понравившегося клиента любой ценой. Если они видят, что клиент «твердолоб», чемпионы не тратят на него время. Они идут дальше и ищут других клиентов. Клиентов, ориентированных на сервис, качество и ценности, а не только на самую низкую цену. И они находят тех людей, которые платят больше, чтобы получить больше.

Один мой знакомый проводит тренинги по знакомству с девушками. Он советует: «Если хочешь быстро познакомиться с девушкой, не заморачивайся на сложные случаи, просто оставь девушку, которая не хочет с тобой знакомиться в покое, и иди искать следующую». Так ведут себя и лучшие продавцы — они не ставят себе цель «получить вот этого клиента любой ценой».

Горькая правда состоит в том, что вы не сможете получить любого клиента, которого только пожелаете. В этой фирме могут покупать то, что вы хотите им продать, у родственников, у близких друзей, покупать

аналог вашего товара на особых условиях или за откаты. И этот конкретный клиент у вас не купит никогда.

Я хочу, чтобы вы правильно поняли мои слова. Я не говорю, что вам нужно после первого «нет» оставить потенциального клиента в покое, вовсе нет. Попробуйте продать ему что-то один раз, второй, третий. Но если у вас возникает сомнение в реальности совершения сделки — идите дальше. Посмотрите по сторонам, сделайте лицо хищника и скажите «кто следующий?».

И — последний трюк чемпионов. Он снова возвращает нас к стратегическому взгляду на продажи. Чемпионы понимают, что у них может быть клиент, не делающий больших заказов, но при этом настолько известный и авторитетный в отрасли, что простая ссылка на него открывает любые двери. Такому клиенту стоит уделять ваше внимание и тратить на него ваше время, хоть он и не приносит много денег.

Если клиент про вас ничего не знает, он не склонен доверять вам на начальном этапе. И если он узнает, что вы уже работаете с известным в отрасли клиентом, это поможет вам быстрее сформировать доверие и ускорит процесс продажи. При этом большинство участников рынка не уточняет, что конкретно вы делали для этого известного клиента. Так что даже если вы продали ему ровно 1 штуку того самого добра, которое вы продаете, можете на это ссылаться. Ведь он теперь в вашей клиентской базе.

А что если вас все-таки спросят, что же вы продавали этому известному и уважаемому клиенту? Просто улыбнитесь и скажите, что у вас соглашение о конфиденциальности. Это даже сыграет вам на руку, так как нынешний клиент, получив такой ответ, увидит, что вы не болтаете лишнего и не будете распространять информацию про него тоже.

Помните, мы говорили о линейном управлении временем в продажах? Остановитесь на минуту и подумайте, сколько времени вы сможете сэкономить, имея в базе известного клиента? Насколько сократится процесс установления доверия с другими клиентами?

Итак, если хотите стать чемпионом в продажах, расставляйте клиентов по приоритету, не тратьте время на твердолобых упрямцев и оценивайте все сделки с точки зрения долгосрочных перспектив.

ЗАДАНИЯ

1. Внимательно просмотрите список ваших существующих клиентов. Проставьте напротив каждого приоритет, решив для себя, кому из них уделять наибольшее внимание, а кому следует уделить минимум. Возможно, в списке есть клиенты, которых выгоднее подарить конкурентам или передать менее опытному коллеге, чем самому работать с ними.
2. Просмотрите список клиентов, которые с вами общались, но ничего у вас пока не купили. Определите, с кем из них стоит прекратить общение, а кому наоборот стоит напомнить о себе.
3. Составьте план действий для каждой из этих категорий клиентов.
4. Разработайте свою собственную стратегию: что вы можете начать делать сегодня из того, что в будущем поможет вам больше продавать намного больше?

ГЛАВА 8. РАССТАВЛЯЕМ ПРИОРИТЕТЫ: МАТРИЦА ВРЕМЕННЫХ АКТИВНОСТЕЙ ПРОДАВЦА

В классическом тайм-менеджменте для определения приоритетов используется матрица Эйзенхауэра. Она помогает отделять срочные и важные дела.

	Срочно	Не срочно
Важные дела	Прямо сейчас	Запланировать
Неважные дела	Делегировать	Никогда

Предполагается, что важные и срочные дела вы станете делать сами, прямо сейчас. Для важных, но не срочных дел нужно запланировать время. Не важные, но срочные дела рекомендуется делегировать кому-нибудь, а не срочные и не важные дела можно сделать или в случае полной тоски, или никогда.

Это прекрасный инструмент, но позвольте, я предложу вам кое-что еще более интересное для вас, как для профессионального продавца. Это матрица временных активностей продавца.

	Действия, которые от вас требует ваш работодатель (+)	Действия, которые от вас не требует ваш работодатель (-)
Имеет непосредственное отношение к продажам (+)	Высший приоритет	Бонусные действия Приоритет №2
Не имеет непосредственного отношения к продажам (-)	Рутинная Приоритет №3	Деньгодробилки

Представьте, что все ваши активности (ваши действия как продавца) можно разделить на 4 квадранта.

Верхний левый квадрант сочетает в себе действия, которые требуют от вас работодатель и действия, которые приводят вас к продажам. Активность действий в этом квадранте имеет высший приоритет для вас, как для продавца. Реализация действий из этого квадранта обеспечивает вам продажи в настоящем времени, продажи здесь и сейчас.

Верхний правый квадрант описывает ваши действия и активности, которые имеют отношение к продажам, но при этом не обязательны для вас с точки зрения корпоративных требований или функциональных обязанностей. Практика показывает, что эти активности направлены на

стратегическое развитие ваших продаж. Им придаётся очередь или приоритет № 2.

Нижний левый квадрант — рутина. Это действия, которые очень важны для вашего работодателя, но не являются решающими в продажах. Эти виды активности являются действиями третьего приоритета. Именно здесь лежат заметные потери продаж, потери времени для специалиста по продажам.

Правый нижний квадрант — ряд активностей, не связанных с продажами и абсолютно ненужных вашему боссу. Это «пустые хлопоты», реализация которых никак не связана с вашими результатами. Активности этого квадранта (они же активности 4-го приоритета) не приносят никакой пользы, часто имитируя бурную деятельность.

Давайте рассмотрим активности, которые и необходимы для нанимателя, и имеют непосредственное отношение к продажам. Среди этих активностей такие вещи, как: продажа «лицом к лицу», телефонные контакты, предложения, ставки, посещения торговых шоу и т.д. Эти активности расположены в левом верхнем квадранте нашей матрицы. Давайте назовем эти активности — активности высшего приоритета. Или активности приоритета №1. Это те активности, действия которых действительно приведут Вас к какому-нибудь результату. Это — необходимая часть вашей профессии, ежедневные действия, которые являются самой солью нашей работы.

И тем не менее у этих действий есть некоторые обманчивые компоненты. Ну вот например, как время, затрачиваемое на дорогу, укладывается в эту картину? В большинстве случаев приходится ехать к клиенту и кажется, что это — непродуктивная трата времени, если только мы не сделаем поездку продуктивной. То есть, путешествие необходимо, +, и оно не напрямую относится к продажам, еще один +, и чтобы сохранить этот двойной +, необходимо идти дальше и

использовать это время продуктивно. Мы поговорим о том, как достичь максимального положительного результата от времени путешествия в другой части этой книги. Но итог какой? Время может и на самом деле обманывает нас в смысле своего реального значения ценности.

Квадрант №2 включает в себя действия, которые не требуют от вас вашего нанимателя, но в то же время они напрямую относятся к продажам. Здесь можно найти настоящую золотую жилу. Золотую жилу времени продавца.

Вот некоторые действия активности, которых не замечают многие продавцы. Но в то же время это те активности, которые позволяют процветать настоящим успешным продавцам. Это те действия, которые не требуются от Вас по должностной инструкции, но они являются стратегическими для Вас, как для профессионального продавца, менеджера по продажам. Это те самые активности, которые упускает не сфокусированный человек, те самые активности, которые неорганизованный человек даже не заметит. К этим действиям относят: звонки после покупки, персональные карточки клиентов, рекламные письма с новостями, неоговоренные звонки, подарки и поздравления на день рождения, дополнительное обслуживание и качественная поддержка после продажи.

Это те самые функции и то самое время, когда нужно «делать» продажи. В это время профессионалами, которые достигают всего, чего хотят, создается стратегическая система продаж. Это действия, которым мы присвоим второй приоритет или назовем их бонусными действиями. Эти бонусные действия обязательно приведут к увеличению продаж «на длинном рычаге», но не сию секунду, не сразу.

И кстати, именно такой тип действий всегда необходим для совершения большого количества продаж. Эта активность часто имеет критичную роль, когда ваш продукт или услуга не могут заметно конкурировать в смысле цены, когда вы продаете не в том объеме, как вам бы хотелось.

Обслуживание, личный контакт и комфортность — это ключевые компоненты для достижения успеха в такой ситуации. Вы должны абсолютно точно найти время для бонусных действий, если Вы хотите остаться конкурентоспособным, как продавец. В этом квадранте базируются все активности и действия, которые будут определять Ваш долгосрочный успех. Дополнительный звонок возможному клиенту в 5 вечера, дополнительная презентация в течение дня, дополнительный тренинг по продажам, который вы посетили, бесплатное выступление в бизнес-клубе, дополнительное исследование продукта — ничего из этого не является обязательным, но все непосредственно влияет на успех в продажах. Ключевое слово этого квадранта — «дополнительный».

Вы никогда не замечали, что продавцы, идущие впереди и награжденные всякими призами, всегда находят время для дополнительных действий? Они как бы на голову впереди всей основной «стаи». Их предложения выглядят чуть лучше, в них вложено чуть больше исследований, в них чуть больше деталей. После встречи с клиентами всегда создается ощущение, что именно эти продавцы чуть больше подружились с потенциальными покупателями. Их презентации всегда чуть лучше подготовлены.

Секрет такого подхода прост. Лучшие продавцы способны держать свои действия сфокусированными. Более четкими. Они способны просто, легко и систематически устанавливать правильные приоритеты.

Представьте себе что у вас выпал шанс сделать презентацию для очень крупной компании. Допустим, это будет «Кока-Кола». Вы знаете, что помимо вас там будут 4 ваших конкурента со своими предложениями.

Но только вы один, до того, как провести презентацию торгового предложения:

- изучили веб-сайт «Кока-Колы»

- поговорили с их торговыми представителями и мерчендайзерами
- перечитали главу «Война Кол» из книги «Маркетинговые войны»
- поговорили с сотрудниками их конкурента «ПепсиКо»
- прочли все упоминания в прессе о компании «Кока-Кола» за последний год.

Как думаете, у кого из продавцов больше шансов сделать великолепную презентацию и получить контракт? Конечно у вас. Те действия, о которых мы сейчас говорили, и есть активности из второго квадранта. Их, может быть, не требует от вас работодатель, но они очень заметно влияют на ваши продажи.

Двигаясь по матрице вниз и влево, мы найдем квадрант тех действий, которые требуются нанимателю, но не имеют прямого отношения к продажам. Что же нам делать с ними? Давайте определим, что они собой представляют. Это такие вещи, как: отчет по продажам, отчет по затратам, посещение внутренних встреч и совещаний, координация действий, не относящаяся к вашим функциям продавца, акты сдачи-приемки. Счета-фактуры, накладные, чтение и обработка бумажной документации — список можно продолжать до бесконечности, но в этом нет необходимости. Вы и так отлично знаете все эти действия. Если мы хотим их обозначить, то правильней всего назвать их — **рутина**.

Пожалуйста, обратите внимание, что я не назвал их «мелочи». Что-то тривиальное, мелочное является неважным, а рутинные вещи не являются неважными, они необходимы для нанимателя. Но, с другой стороны, непосредственно отношения к продажам они не имеют. И горькая правда состоит в том, что продавцу от них никогда не избавиться. Это просто необходимые компоненты для существования любой организации, включая Вашу. Ключ в управлении такими

действиями состоит в том, чтобы воспринимать их как рутину и очень аккуратно планировать и расписывать время на то, чтобы с ними справиться. Вместо того, чтобы считать их тривиальностями или мелочами, мы назовем их рутиной и обозначим их как «активности третьего приоритета».

Одна из самых настоящих проблем, с которой встречаются многие менеджеры по продажам, заключается в том, что мы ненавидим эти действия. Мы слишком хорошо знаем, как легко можно в них утонуть, потратив время с наименьшей пользой. И когда же это происходит?

Обычно это происходит в случаях, когда у нас есть действия приоритетности 1 или 2, делать которые мы не хотим по каким угодно причинам. Гораздо проще «закопать себя» в бумажной работе, в рутинных отчетах, в создании архива, когда возникает альтернатива заняться такими сложными или пугающими делами, как поиск потенциальных клиентов, разбирательство с рассерженными покупателями, обзвон клиентов без ответа, обучение дополнительным навыкам, разработка дополнительных данных о продукте и т.д.

Хотите первым пересекать финишную черту? Задайте себе вопрос: принимаете ли Вы активное участие в задачах, генерирующих результат или просто погружаетесь в необходимую, но безопасную рутинную работу?

Осторожное, дисциплинированное составлении расписаний мы глубже рассмотрим в другой главе этой книги.

Если мы переместимся в правый нижний квадрант, то мы попадем в область, которая не нужна нанимателю и в то же время не относится к продажам. Это активности, которые условно можно назвать деньгодробилки. И давайте примем за факт, что действия, которые находятся в этом квадранте, это — действия, произведенные попусту.

Вот те активности, которые день за днем впустую поглощают очень много нашего времени: изменение приоритетов, поломки оборудования, несостоявшиеся встречи, неправильно записанные телефоны, потерянные бумаги, и сотни других действий, растрачивающих энергию и время. Накопление большого количества этих деньгодробилок в каждодневной работе продавца может привести к очень быстрому завершению карьеры.

Несколько лет назад у меня работал продавец, которому стоило дать приз «мастер четвертого квадранта». Этот парень был уникален тем, что тратил гигантское количество времени на деньгодробилки. Каждый раз, когда я встречался с ним, он говорил, насколько он занят. И он правда был занят. Он был занят приготовлением кофе, походом в туалет, разглаживанием бумаг, звонками старым друзьям (вместо того, чтобы звонить потенциальным клиентам), уборкой своего рабочего места и регулировкой кресла... Список его «дел» был бесконечным. Я пытался это изменить 6 месяцев(!), но потом его пришлось просто уволить. За 6 месяцев работы этот человек не принес нашей компании ничего существенного, не сделал никакой результативной работы.

В некоторых бизнесах подобные люди (специалисты по деньгодробилкам) встречаются не так уж редко. Мой «пример» работал в одной и той же индустрии в течении 6-ти лет, принес с собой не только опыт, но и глубокое знание нескольких сотен потенциальных клиентов, у него были великолепные рекомендации. Он пришел к нам из другого рекламного агентства, но даже самые слабые продавцы в первый месяц работы у нас продавали больше, чем он продал за полгода.

Ну, а как же вам избегать этого квадранта бессмысленной траты? Ответ простой. Имейте этот квадрант в виду, знайте, что он существует. Отметьте действия, которые не нужны вашему нанимателю и напрямую не относятся к продажам, как бессмысленную трату. А потом держитесь от них подальше.

Психологи и другие эксперты по поведению очень часто говорят, что простое определение или ощущение ситуации помогает нам более эффективно справляться с ними. Определите, что вы испытываете страх, и это поможет вам справиться с ними. То же самое можно сделать с гневом, любовью, неудовлетворенностью, боязнью и со всеми другими эмоциями, которые мы ощущаем. Ярлыки обеспечивают понимание. То же самое можно сказать о времени.

Если мы научимся помечать время, давать ему четкие параметры и ясные дескрипторы, то нам будет гораздо проще управлять им, нам будет легче иметь с ним дело. В управлении временем, опять-таки, ярлык обеспечивает понимание.

Давайте резюмируем нашу временную матрицу. Первая приоритетность или приоритетность высшего порядка имеют действия или функции, которые напрямую связаны с продажами и необходимы для вашего нанимателя. Здесь должен находиться основной фокус нашего тайм-менеджмента. Эти действия могут «расти» от прямой продажи «лицом к лицу» до поездок, позволяющих встретиться с клиентом. Эти действия приводят к удаленному маркетингу, к передаче корреспонденции, рекламным письмам, планированию стратегических действий, планированию рекламных продажных звонков, планированию работы с отчетами и действий, связанных с поисками потенциальных клиентов. Суть подхода к действиям первой приоритетности в том, чтобы оставаться сфокусированным.

Нужно понимать, что приоритеты второго порядка могут быть не так важны сию минуту, но они всегда являются теми действиями, которые напрямую связаны с продажами. Ряд ваших действий останется постоянным независимо от обстоятельств. Активности второго приоритета, это место, где скрываются по-настоящему большие доллары. Это те действия, которые выделяют Вас из толпы менеджеров по продажам, окружающих вас.

ЗАДАНИЯ

1. Распишите все ваши активности (те, которые вы планируете делать в течение ближайшей недели) в матрицу временных активностей продавца.
2. В течение своего рабочего дня откажитесь от всех тех активностей, которые находятся в рамках 4-го квадранта.

ГЛАВА 9. КАК НАЙТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ПРОДАЖ

На самом деле слово «найти» в отношении времени мне не нравится. Найти дополнительное время мы не можем. В сутках 24 часа и взять где-то лишний 25-й час невозможно. Всё что мы можем делать со временем, так это перераспределить имеющиеся в нашем распоряжении 24 часа по-другому.

Давайте поговорим о том, как нам убежать из третьего квадранта матрицы в ее первый квадрант. Ведь для результата не важно, сколько времени вы проводите в офисе. Важнее, сколько времени вы проводите в разговорах с тем, кто может у вас что-то купить.

Помните, в 5-й главе мы говорили о том, сколько на самом деле времени менеджеры по продажам проводят с клиентами? Мы говорили о том, что время, фактически затрачиваемое на самую важную, самую эффективную часть работы, оказалось очень невелико. Всего несколько часов в неделю — время, которое вы проводите, «сидя напротив клиента», пытаетесь получить от него заказ.

В этом шокирующем сообщении была и хорошая новость — очевидно, что удвоив время, выделенное на поиск новых и общение с потенциальными клиентами, теоретически можно было бы и удвоить продажи.

Я помню, как я первый раз поделился этими соображениями с продавцами своего отдела. Я просто сказал им: «Если вы еще несколько часов в неделю будете тратить именно на продажи, то ваши результаты значительно вырастут». В ответ я тут же получил 2 десятка причин, по которым «увеличить время на продажи» было категорически невозможно.

«Мы сами распечатываем счета фактуры, мы ездим вместо курьера, на улицах пробки, у моих клиентов постоянно занято, когда я им звоню, слишком много времени занимает подготовка коммерческих предложений. Бла, бла, бла, бла...»

И только один из менеджеров сказал мне, что если бы с него сняли часть работы, связанной с бухгалтерской отчетностью и прочей бумажной волокитой, то он смог бы больше времени уделять продажам. Он попросил принять на работу помощника, который бы занимался «сексом с бухгалтерией» и даже предложил взять половину расходов на зарплату помощника на себя: половину зарплаты помощнику платит сам менеджер, а половину — фирма. Мне понравилась идея и я без долгих раздумий согласился.

Менеджер подобрал себе помощника, который занимался бумагами, отправлял факсы, дозванивался до клиентов, при необходимости был курьером (курьеров всегда не хватает). Естественно, что у этого менеджера появилось больше времени на продажи.

Вам может показаться невероятным, но спустя три (!) месяца продажи менеджера, который взял на работу помощника, выросли по сравнению с остальными в 2,3 раза! У остальных же менеджеров объем реализации остался в том же диапазоне, что и раньше.

Через некоторое время почти все другие продавцы, увидев рост результатов благодаря наличию помощника, так же захотели взять себе ассистентов. У тех, кто сделал это, так же произошел рост продаж. Я помню, что мы даже столкнулись с проблемой офисного пространства (у нас не хватало рабочих мест), поэтому оставшиеся менеджеры были вынуждены брать не персонального помощника, а одного человека на группу из 3-4-х человек.

Впрочем, в некоторых случаях наличие помощника имело и отрицательный эффект. Некоторые менеджеры по продажам (к

счастью, таких было меньшинство) обзаведясь помощником, решили освободившее время тратить не на продажи, а на удовлетворение личных потребностей. В их «расписании» появились дача, магазины и подобное. Вместо того, чтобы отправиться в квадрант №1, они прямиком помчались в квадрант №4. В результате двум особо злостным «дачникам» я отказался оплачивать свою часть зарплаты помощника, что произвело должный эффект на остальных.

Итак, если вы хотите избавиться от рутинной работы и заниматься только продажами – наймите помощника. Я знаю менеджеров, которые нанимают в качестве ассистента пенсионеров. Пожилые люди очень исполнительны, аккуратны и не требуют заоблачных зарплат.

Если вы решите обратиться к боссу с просьбой дать вам помощника — ни в коем случае не говорите ему, что «вам так станет легче». Говорите, что так вы заработаете больше денег для компании. Говорите о деньгах, которые находятся в кармане ваших клиентов, а не о деньгах, которые лежат в кармане вашего босса. Скорее всего, если вы поставите вопрос именно так, босс согласится.

Кстати, иногда примерами использования времени в квадранте №3 могут быть совершенно удивительные вещи. Мой ментор и наставник Радмило Лукич рассказывал, что однажды побывал в компании, где менеджеры по продажам подрабатывают грузчиками. Да, да! Это не шутка, грузчиками!

Эти молодые ребята, согласно должностной инструкции, занимаются продажами: звонят по телефону, назначают встречи, ездят на них, ведут переговоры, заключают сделки. Но когда к их офису приезжает фура с товаром, все дружно встают со своих рабочих мест, переодеваются в спецовки и идут ее разгружать.

Когда-то очень-очень давно, будучи студентом, я разгружал фуру. Это было всего 1 раз в моей жизни. Я помню точно, что после

перетаскивания нескольких тонн грузов я бы уже не смог ничего продавать, даже если бы сильно захотел.

Радмило сказал этим менеджерам-грузчикам: «Разве вы не понимаете, что пока вы грузите, уходит время?! За то время, что вы разгружаете фуру, и за то время, что вы восстанавливаетесь после разгрузки, вы могли бы найти новых клиентов! За это время вы можете заработать и на грузчиков, и себе на дополнительные комиссионные и принести дополнительную прибыль компании! Если ваш шеф не понимает таких простых вещей, наймите грузчиков на свои деньги — это все равно будет выгодно, особенно если освободившееся время вы посвятите продажам, а не светским разговорам и играм в компьютер».

Вот мой вам совет, дорогой читатель:

Посмотрите на свой список дел. Занимаетесь ли вы чем-то столь же бестолковым с точки зрения продаж, как и разгрузка фур? Может быть, вы пылесосите в офисе, так как ваш босс экономит на уборщице? Или сами моете окна, или часами развозите бухгалтерские документы по клиентам, из-за попытки фирмы сэкономить на курьерах?

А теперь задайте себе вопрос, сколько у вас освободится времени, если вас избавить от «разгрузки фур»? Сколько дополнительно вы сможете продать в освободившее время? И самое главное, сколько денег вы сможете дополнительно заработать для себя? Просите у руководства снять с вас любую работу, не относящуюся к продажам, если в результате этого вы принесете в компанию больше денег.

Конечно, такую просьбу лучше делать в письменном виде — ни один босс не любит, когда к нему врываются в кабинет и начинают что-то требовать.

Вот алгоритм, по которому вы можете написать хорошую служебную записку с просьбой об освобождении от рутинной работы:

- напишите, что произойдет в результате изменений (больше денег для компании и для вас, как для продавца)
- покажите, что берете на себя часть рисков, выплачивая из своих комиссионных половину зарплаты помощника
- укажите срок, через какое время будет измеряться результат (так будет понятно, сработало ваше предложение или нет).
- напишите какова цена попытки, укажите зарплату помощника, стоимость поиска этого сотрудника, уточните, кто займется поиском помощника (конечно же, это должны быть вы).

Если ваш босс — разумный человек, скорее всего, если вы действительно покажете, что так вы принесете компании больше денег, он пойдет вам на встречу. А что делать, если босс откажет? Можно смириться. А можно принять помощника на работу за свой счет. В конце концов, ни что не мешает вам принять одного помощника на 2-3 менеджеров в складчину.

Еще одна вещь, позволяющая освободить немного времени для продаж. Внимательно посмотрите на все, что вы делаете в течение дня. Возможно, вы выполняете обязанности, которые по штатному расписанию должен делать кто-то другой.

Например, у нас в рекламном агентстве был менеджер по продажам, который сам любил проверять оригинал-макеты рекламных объявлений, хотя для этого у нас в штате было 7 дизайнеров. Он тратил время на контроль, хотя мог бы вместо этого что-то продать.

ЗАДАНИЯ

1. Напишите список дел, которые вы могли бы передать помощнику. Посчитайте, сколько дополнительного времени у вас освободится для продаж и сколько в итоге это принесет денег.
2. Попросите у своего руководителя помощника, объяснив, что так вы принесете компании больше денег.
3. Посмотрите, не выполняете ли вы дела, которые в вашем штатном расписании делает кто-то другой. И не «грузите ли вы фуры»?

ГЛАВА 10.**ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОЧЕЙ НЕДЕЛИ МЕНЕДЖЕРА
ПО ПРОДАЖАМ ДЛЯ ЕЩЕ БОЛЬШЕГО УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ**

Я уверен, что делегирование задач из квадрантов 3, 4 и частично из квадранта 2 помощнику окажется тем детонатором, который необходим вам на пути к успеху в управлении временем продаж. Избавившись от этих занятий, вы освободите больше времени для продаж и станете зарабатывать больше. Но делегирование — не единственный метод для увеличения вашей эффективности, в тайм-менеджменте существуют и другие работающие вещи. Одна из них — планирование.

Как нам, профессиональным продавцам, найти еще 20 минут или полчаса каждый день? Я полагаю, что то, о чем я сейчас скажу, вы знаете и без меня, но тем не менее: планируйте. Многие, кому я давал совет планировать, отмахиваясь, отвечали «я это и так знаю». Однако есть разница между словами «знаю» и «делаю», не так ли? Из тех, кто говорил «я знаю», почти никто ничего не планировал. Планируйте свою работу и работайте по своему плану.

Естественно, как менеджер по продажам вы должны учитывать внеплановые ситуации, которые возникают спонтанно, но приводят к прибыли (продажам). Например, если вам вдруг позвонил клиент и попросил выставить счет, то выставление счёта тут же станет приоритетом №1 (если у вас нет для этого помощника!). Ведь это — то самое полезное действие, после которого следует оплата от клиента. В этом случае вы действительно должны отойти от плана и выставить счет.

Часто менеджеры по продажам в качестве отговорки сообщают, что им тяжело планировать день, так как есть звонки от клиентов, которые всегда путают все планы. И не поднять трубку нельзя. А дальше, как

получится — клиент может решить вопрос за минуту, а может потратить полчаса вашего времени. Это правда, но это не говорит о том, что вам не нужно планировать свое время. Всегда лучше иметь план, чем не иметь его. А что если вам за целый день никто не позвонит, что тогда?

Известно, что если что-то не упомянуто в плане, то это не будет сделано, поэтому планируйте.

Помимо списка встреч и действий, в плане полезно проставить измеряемые цели, например такие, как количество телефонных звонков и количество отосланных коммерческих предложений. Это будет служить вам ориентиром. Никогда не ставьте себе цель «сделать максимальное количество звонков». Сколько это — максимальное? Я не понимаю этого. Поставьте цель: сделать не менее 20-ти холодных звонков каждый день — и вы увидите, как легко их сделать. Даю вам ориентир: за один рабочий день можно сделать 4—5 визитов (сделайте поправку на свой город с учётом пробок) и не менее 20 звонков (занято, не дозвонился — не в счет).

Давайте теперь я расскажу вам, как я планировал свою работу, когда сам работал менеджером по продажам. Самое первое дело, которое я делал в понедельник утром — планирование предстоящей недели.

Самое сложное дело для менеджера по продажам - заставить себя сесть и спланировать свою будущую рабочую неделю. Это так тяжело... Это безобразно тяжело... Целых 5 минут времени утром в понедельник!

Конечно, я сейчас иронизирую, но действительно — большинство менеджеров по продажам почему-то ментально воспринимают процесс планирования как что-то муторное и долгое. Я помню, как спросил одного менеджера, почему он не планирует свою неделю и услышал в ответ: на планирование уходит слишком много времени, я и так занят. Я сел рядом с ним с секундомером и попросил начать планирование. Парень уложился в 4 с половиной минуты. Оказалось, он никогда ранее

не пробовал планировать свою неделю, но твердо был убежден, что процесс планирования — долгий и нудный.

Итак, придите в офис в понедельник утром, усадьтесь с календарем, списком людей, с которыми хотите встретиться на этой неделе, и планируйте, как вы проведете ближайшую неделю. Важно: каждый день у вас должно быть запланировано время на поиск новых клиентов, например, время для «холодных звонков» или «холодных визитов». Многие менеджеры отмахиваются от этого пункта и не хотят его заполнять. Они говорят: я буду звонить потенциальным клиентам в свободное время между встречами. Это в корне неправильно. Потому что у вас найдется миллион причин, чтобы не звонить «именно сегодня». И так каждый день. Ставьте время на поиск новых клиентов в дневной план. А план каждый день будет мозолить вам глаза и напоминать о себе.

В плане должно быть выделено время на звонки существующим клиентам, — тем, которые у вас что-то купили. Вы должны напоминать им о себе, сообщать, что у вас появился новый продукт, товар и услуга.

Может быть, какой-то клиент покупал у вас каждый месяц в течение последних 2 лет, и вдруг 2 месяца назад пропал — нужно позвонить и узнать, что случилось, почему он не покупает. Может быть, он нашел нового поставщика? Планируйте время на звонки таким клиентам.

Я сказал, что рекомендую планировать в понедельник утром, но я знаю пару менеджеров по продажам, которые планируют свое время на следующую неделю в пятницу вечером. Они садятся за план вечером в пятницу и решают, что будут делать, начиная с понедельника. На самом деле, не так важно, когда планировать, гораздо важнее планировать вообще.

Вам, как менеджеру по продажам, может просто не хватить времени, если вы не сядете и не задумаетесь, как же именно вы его будете использовать.

Говоря о планировании, мы снова сталкиваемся с расстановкой приоритетов. Мы уже касались этой темы, когда говорили о матрице временных активностей продавца и о квадрантах внутри нее. Однако как определиться непосредственно внутри квадранта, какое из дел делать в первую очередь?

Вот квадрант №1. Допустим, Вы занимаетесь телемаркетингом, делаете рассылку писем, совершаете холодные визиты. Прежде всего вам надо оценить, что из этого является самым эффективным, что помогает вам с большей вероятностью получить заказ. В большинстве отраслей самым эффективным из всего этого являются прямые личные переговоры, встречи с клиентами. Скорее всего, Вы согласитесь, что это действительно самый надежный способ продажи и что так вероятность получить заказ много выше.

Ваши письма могут не прочесть, а чаще всего клиенты отказывают нам по телефону. Однако телефон — хорошее средство, чтобы договариваться о встрече. Итак, если вы согласны, что личные встречи с клиентами принесут вам максимум пользы, то именно этому виду действий нужно дать самый высокий приоритет.

С другой стороны, если этих встреч у вас не намечается, поскольку встречаться вам не с кем, то в данный конкретный момент времени вашим первым приоритетом будет телемаркетинг и рассылка. Они позволят вам договориться хоть о каких-то встречах. Но как только вы достигнете договоренности о проведении презентации, приоритетом №1 станет именно личная встреча с клиентом.

На самом деле, я всегда считал, что самое важное из всего, что мне нужно было делать в течение недели как менеджеру по продажам —

это сидеть напротив потенциальных или нынешних клиентов и работать над созданием отношений, над созданием доверия ко мне. Именно поэтому такие встречи я всегда планировал сначала, до всех остальных дел.

Итак, возьмите ежедневник и список всех людей, с которыми вы хотели бы встретиться в течение недели. Постарайтесь договориться со всеми этими людьми о встрече. Я не знаю, ведете ли вы такие списки, где перечислены все настоящие и будущие клиенты, с которыми вам надо встретиться на этой неделе. Но я думаю, что каждому менеджеру по продажам полезно иметь такой список.

Если такой список у вас есть, позвольте спросить вас, а как он организован? Большинство менеджеров сортируют список в алфавитном порядке. Я рекомендую несколько иной способ, а именно — по приоритету клиента.

Вы должны решить для себя, какой из клиентов для вас важнее, кто из них скорее принесет вам денег — именно таким должен быть ваш «критерий важности». Если вам удобнее использовать расстановку по алфавиту, поставьте напротив имени каждого клиента приоритетный номер: 1, 2, 3, 4 и т. д. Составление списка и расстановка приоритетов может занять 10-20 минут вашего времени. Я думаю, что идея последовательной расстановки приоритетов вам вполне понятна и нет ничего, что мешало бы вам сделать это. Далее напротив каждого клиента укажите район города, где этот клиент находится. Это поможет вам при планировании встреч учитывать географический принцип.

Давайте теперь разберем несколько конкретных примеров. Итак, предположим, первый человек в вашем списке — очень крупный потенциальный клиент. На этой неделе вы хотите встретиться с ним первый раз, провести первую личную встречу. И давайте предположим, что этот клиент (назовем его Иван Петрович) уже согласен встретиться с вами, то есть у вас уже достигнута предварительная договоренность. Вы

звоните ему, чтобы уточнить точное время встречи. Он говорит вам что-то вроде: *"Когда вы хотите встретиться со мной?"*

Большинство продавцов на этот вопрос отвечает: *"Не знаю, Иван Петрович, а когда вам удобнее?"* Отвечая подобным образом, вы рискуете получить примерно такой ответ: *"Эта неделя у меня вся распланирована, на следующей неделе у меня много забот в связи с открытием нового филиала, а после этого я уезжаю в отпуск на 2 недели. Так что лучше позвоните мне через месяц и мы договоримся о встрече"*.

Наверняка такое случалось с вами неоднократно: вы хотели договориться о встрече с ценным клиентом на этой неделе, но у вас не получилось.

Если вы попросите меня дать вам способ, с помощью которого можно было бы заставить людей встречаться с вами всегда, когда вы захотите, и в то самое время, когда вам это нужно, я отвечу вам, что такого способа попросту не существует. Начинающие продавцы думают, что у опытных продавцов есть какая-то секретная «волшебная таблетка», срабатывающая везде и всегда. Опытные продавцы знают: в продажах нет таких приемов и стратегий, которые будут работать всегда и со всеми клиентами. Мне бы очень хотелось, чтоб такие методы существовали, но их на самом деле нет. Конечно, есть техники и способы, которые действительно работают. Только помните, что работают они хорошо не в 100% случаев. Если вы станете тщательно эти техники применять изо дня в день, то средний процент вашего успеха в продажах безусловно увеличится.

Вот как выглядит одна из таких техник.

Перед тем, как звонить потенциальному клиенту, чтобы договориться о встрече, сначала сами решите для себя, когда именно вы хотите встретиться, какое время это будет самым удобным временем для вас.

Допустим, вы определили для себя, что вам удобно встретиться во вторник, в 11 утра.

Сразу хочу предостеречь вас от типичной ошибки. Есть старый избитый прием, описанный, наверное, во всех учебниках по продажам, и ставший банальным до такой степени, что он просто перестал работать. Это — прием альтернативного вопроса, когда вы спрашиваете у клиента: «Когда вам удобнее со мной встретиться, в 11 часов или в 14 часов?» Вероятно, его придумали люди, которые сами никогда не договаривались о встрече с клиентом. Такой вопрос звучит слишком манипулятивно и топорно. Становится слишком очевидно, что вас пытаются обдурить. По опыту, многие потенциальные клиенты просто обижаются на такой подход.

Поэтому более правильно будет просто предложить клиенту точное время, которое вы для себя запланировали. *«Скажите, пожалуйста, в 11 часов вторника вам будет удобно?»* Можно чуть-чуть раздвинуть временные рамки для клиента, сказав: *«Могли бы вы встретиться со мной во вторник до обеда. Как у вас с планами часов на 11-12?»*

Еще вариант работающей фразы: *«Есть ли в вашем расписании небольшое окно во вторник утром? В десять тридцать?»* (или в любое выбранное вами время).

Варианты ответа вашего клиента «да» или «нет». Если ответ «да», вы ставите время встречи в своем ежедневнике. Это лучший вариант развития событий, так как это время для вас является наиболее удобным.

Если вы слышите ответ «нет», то не спрашивайте у клиента: *«а когда?»*. Этим вы все испортите. Вместо этого лучше предложите другое время, удобное для вас: *«А завтра в 14-00?»*. Часто клиенты сами предлагают альтернативу: *нет - в 11 не смогу, могу после обеда (завтра, послезавтра)*.

Конечно, нет никаких гарантий, что у вас получится найти время, одинаково удобное вам и клиенту, и встретитесь именно на этой неделе.

Но основной принцип здесь очень прост: вы первым просите о встрече именно на то время, которое вам удобно больше всего. Вы первым просите о том обязательстве, которое вам нужно больше всего. Потому что, если вы сами не будете просить о времени, удобном вам, клиенты будут просить вас о времени, удобном им.

Худшим вариантом может быть ситуация, когда Иван Петрович скажет: *"Я не смогу с вами встретиться во вторник утром, на самом деле единственное время, когда у меня может получиться - это четверг, 17 часов или около того"*. А это время, на которое у вас уже запланирована встреча с другим клиентом.

Конечно, вы совершенно не хотите, чтобы причиной отказа от встречи были именно вы. Именно поэтому вам следует начинать планировать неделю с самых важных дел и с самых важных людей. В этом случае ваше расписание окажется максимально свободным именно для самых важных людей.

Предположим, что вторым в вашем приоритетном списке идет существующий клиент и вы хотите так же договориться о встрече с ним. Назовем его фирма «Альфа». У многих продавцов есть клиенты, к которым можно заехать без предварительной договоренности и это действительно здорово, потому, что добавляет гибкости вашей работе.

Но давайте предположим, что и с этим клиентом тоже нужно предварительно договориться о встрече.

Кроме того, для большей пользы, давайте максимально усложним задачу. Предположим, что ваша компания уже делает для него какую-то работу, какой-то заказ, какой-то проект, при этом весьма сложный, с большим риском. В этом заказе в любой момент что-то может пойти не

так. Вам нужно обсудить с клиентом какие-то промежуточные детали, образцы, в общем что-то, что требует личной встречи. И вы знаете, что нужные образцы будут у вас на руках вечером в понедельник.

Что это означает для вас с точки зрения составления недельного плана? Это значит, что вы можете договариваться с клиентом, начиная с утра вторника.

Далее. Фирма «Альфа» находится в той же части города, что и Иван Петрович — ваш потенциальный клиент и главный приоритет этой недели. Это замечательно, потому что вы, предлагая клиентам удобное вам время (а не подстраиваясь под них), сможете двигаться последовательно и закрыть обе встречи одной поездкой, вместо того, чтобы ездить по городу взад-вперед. Вы сможете планировать встречи так, чтобы организованно двигаться от своего офиса: клиент 1, клиент 2, клиент 3 и обратно. Просто кроме временного фактора дополнительно держите в голове географический принцип.

Идея успеха в управлении временем для менеджера по продажам состоит в том, чтобы несколько раз за неделю находить возможности «убить двух зайцев сразу». Держите глаза открытыми и знайте, что происходит вокруг. Тогда вы обязательно найдете себе дополнительных 20 минут для хорошей продажи.

Итак, вы заполняете ваш план, и в нем на вторник стоят две встречи. Клиент 1 (Иван Петрович) и клиент 2 (фирма Альфа). Затем добавьте в список других клиентов, с учетом их приоритетности и географического принципа. К концу работы над планом у вас должна быть заполнена вся неделя, каждый отрезок времени. Должно быть учтено всё: встречи, переговоры, холодные звонки, рассылка писем, подготовка презентаций и т.п.

Возможно, вы, читая эти строки, думаете, что все это очень красиво выглядит на бумаге, но каковы шансы выполнения и соблюдения

плана? Шансов таких мало. Я, как и вы, прекрасно знаю, что представляет из себя работа менеджера по продажам. Для клиентов характерно отменять и переносить заранее оговоренные встречи. Для чего же вообще заполнять этот план?

Заполняя план в соответствии с приоритетами, вы в начале недели получаете четкое понимание того, что для вас действительно важно на этой неделе, а что не является важным, с кем обязательно надо встретиться, а с кем — нет. Какие-то дела будут отменяться, кто-то, напротив, будет требовать, чтобы вы срочно занялись именно им. Это нормально: ведь если на шахматную доску поставить 64 фигуры, определено, что добавить 65-ю не получится, не убрав с доски одну из уже стоящих там.

То же самое происходит и с вашим недельным планом.

Если кто-то вам пытается добавить новое дело, то вам придется что-то выкинуть из расписания, чтобы найти время для нового. Нормально ли это? Абсолютно. Единственная тонкость во всем этом — точно знать, какую из шахматных фигур нужно убрать с доски, чтобы освободить место для новой.

Новая фигура обязательно появится: найдутся люди, с которыми нужно будет обязательно встретиться именно на этой неделе. А вам нужно знать, чем именно будете жертвовать. Полностью составив свое расписание, вы запросто сможете посмотреть и сказать, какие из дел вы сможете безболезненно перенести, отменить, а какие обязательно нужно будет выполнить в срок.

Теперь еще кое-что о планировании. Предположим, что у вас есть клиент №3, с которым так же нужно договориться о встрече. В процессе телефонного разговора вы выяснили, что на этой неделе по каким-либо причинам ваша встреча не состоится: не получается вставить ее ни в его, ни в ваше расписание. Что делать в таком случае?

Правильным решением будет сказать:

"Очевидно, что у нас не получается встретиться на этой неделе, поэтому я позволю вам в следующий понедельник и мы, как сегодня, попробуем договориться о встрече. Единственной разницей между сегодняшним и следующим понедельником будет то, что я позволю пораньше утром. Мое расписание на неделю будет свободным, и я смогу подстроиться под вас".

Я предполагаю, что вы, читатель сейчас недоумеваете, а зачем собственно дополнительно перезванивать? Почему бы просто сразу не договориться с клиентом на конкретное время следующей недели?

Ведь это так просто — перелистнуть ежедневник и записать встречу на вторник следующей недели.

В принципе это — хороший, но не самый лучший способ договариваться. Скажите, случалось ли с вами такое, что вы, договорившись с кем-то за неделю, приезжали и обнаруживали, что на месте нет того, кто вам нужен? Люди могут забыть про вас, у них могут измениться планы. По какой бы уважительной причине не сорвалась ваша встреча, знание и понимание этой причины не даст вам никакого проку. Поэтому если продавец договаривается о встрече с кем-то раньше, чем за неделю, то всегда перезванивает, чтобы подтвердить договоренности.

Проблема с этими подтверждающими звонками в том, что они дают возможность человеку отказаться от встречи, передумать и не встречаться с вами. Вероятность того, что клиент передумает с вами встречаться тем меньше, чем меньше промежуток между договоренностью о встрече и самой встречей.

Возможно так же вам будет интересно, а сколько встреч должно быть в неделю у менеджера по продажам? На этот вопрос нет точного ответа. Число встреч у каждого из вас будет сильно отличаться. Оно зависит от

многих факторов: от того, в каком городе вы работаете, сколько у вас в среднем длится встречи, сколько времени у вас уходит на подготовку. Я думаю, что это число может варьироваться от 1 до 8 встреч в день. Знаю одного чемпиона в продажах, ему удавалось проводить 11 встреч в день.

При планировании рабочей недели у многих опытных продавцов глубоко в сознании посеяны три мифа о клиентах. Эти мифы мешают продавцам быть по-настоящему продуктивными. Вот они:

Миф 1. Клиенты не захотят встречаться с нами раньше, чем в 10 часов утра - кто захочет разговаривать о том, что вы продаете, с самого утра?

Миф 2. Людей невозможно уговорить встретиться в конце рабочего дня: кто в здравом уме станет с нами встречаться после пяти часов вечера? Нет, это не время для встреч с всякими там менеджерами по продажам.

Миф 3. Какие могут быть встречи во время обеденных перерывов? Никаких встреч, как и за полчаса до обеда, да и через полчаса после.

Интересно, когда же вам встречаться с клиентами, если соблюдать все эти церемонии? Когда же получать заказы и деньги от своих клиентов?

К счастью три этих мифа — полная чушь. Если работать, а не жаловаться, вы легко найдете людей, которые захотят встретиться с вами и рано утром, и в конце рабочего дня, и во время обеда.

Слышали ли вы такое выражение: «хороший продавец ужинает с клиентом, а очень хороший — завтракает»?

Раздвинув временные рамки, вы сможете проводить 8-10-11 встреч в день. А ведь чем больше встреч вы проводите, тем больше продаж вы сделаете, и тем выше будут ваши результаты.

Еще один вопрос, который следует задать при планировании - сколько нужно времени в течение дня (или недели) уделять холодным звонкам или холодным визитам с улицы? Сколько вообще времени уделять первичному поиску клиентов?

Я не знаю точного ответа, но если вам нечего делать — звоните, идите к клиентам с улицы, рассылайте письма. Иными словами, если у вас нет занятий с более высоким приоритетом, то вам нужно все, что помогает вам найти клиента. Потому что холодные звонки, визиты с улицы, рассылка — это способ, которым вы будете пополнять ваш список контактов, а значит и ваш список приоритетов, который должен стать частью вашей системы.

Кстати, насчет холодных звонков. Опыт показывает, что лучше всего выделять на холодные звонки отдельный день. Дело в том, что холодные звонки — удовольствие не из приятных. Говорят, что эти звонки называются «холодными», потому что во время звонка у звонящего проступает холодный пот. Но после того, как вы сделали один звонок, второй, третий, 10-й, вы понимаете, что ничего страшного не происходит. Вы входите в поток и начинаете звонить с утроенной энергией. Но стоит вам переключиться на какую-либо другую деятельность, вы теряете это состояние потока и вам снова нужно время, чтобы в него «втянуться». Поэтому выделяйте для холодных звонков отдельный день и занимайтесь только ими.

Если бы меня попросили составить идеальную рабочую неделю менеджера по продажам, я бы каждый отдельный день выделил для определенного вида деятельности. Например, понедельник — только холодные звонки, вторник — только обзвон существующих клиентов, среда — работа с бумагами, и так далее. В определенный день занимаешься только определенными вещами. Скорее всего, это мало выполнимо, но пусть это будет для вас ориентиром, к которому нужно стремиться.

Когда вы сосредоточены на одной конкретной работе и не отвлекаетесь на другую, не переключаетесь и не перескакиваете с одного вида деятельности на другой, вы работаете быстрее и лучше.

Недавно я прочел об одном интересном эксперименте. Группе людей выдали листы с простыми арифметическими упражнениями. На одном листе были упражнения только на умножение: 2×3 , 6×6 и так далее. На втором листе только на деление — $4/2$, $6/3$ и т.д. На третьем листе упражнения на деление и умножение хаотично чередовались. Так вот когда провели замеры времени, за которое участники эксперимента выполняют упражнения, оказалось, что над третьим листом люди работали на 20-30 % дольше. Мозгу требовалось время, чтобы переключиться с умножения на деление.

То же самое происходит, когда вы перескакиваете с одной работы на другую. Поэтому старайтесь планировать время так, чтобы перескакиваний было как можно меньше.

ЗАДАНИЯ

1. Составить план своей рабочей недели.
2. Составлять такие планы регулярно.

ГЛАВА 11.**КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ТОГО, ЧТО ВОРУЕТ ВАШЕ ВРЕМЯ
В ПРОЦЕССЕ ПРОДАЖ**

Итак, вы разобрались с планированием рабочей недели. Возможно, вам даже удалось делегировать дела из квадрантов 3 и 2. Вы полностью сконцентрированы на продажах. Но почему-то результат не такой, как хотелось бы. Далеко не такой.

В квадранте №1 есть то, что условно можно назвать «поглотители времени». Попав в лапы поглотителям, вы станете терять время впустую. Они мешают вам идти к намеченной цели. Они воруют ваше время.

Это похоже на то, будто вы идете сквозь джунгли. Вас за одежду цепляют колючки и кусты, не дающие вам продвигаться дальше, или вдруг вы начинаете ходить вокруг одного и того же дерева, или долго засматриваетесь на какой-то цветок, вместо того, чтобы продолжать идти вперед.

Вам нужно понять одну вещь – чемпионы в продажах проходят сквозь эти джунгли на танке, который сметает все препятствия на своем пути.

Итак, что же мешает нам идти к нашей цели?

Первый поглотитель времени в продажах — встречи и беседы **не с тем человеком, который уполномочен принимать решения**. Он может быть очень милым и добрым, но по сути ничего не решать. Может быть, он проводит с вами время из вежливости, боясь обидеть вас отказом. Может, этим человеком движет желание создавать видимость занятости перед своим руководством или что-то иное, находящееся за гранью нашего понимания. Он проводит с вами время, но вы не получаете заказ.

Я полагаю, вы все встречали таких людей, и может быть даже делали для них изумительные презентации, но потом выяснялось, что для принятия решения о покупке, вам нужен был совершенно другой человек. Те, кто не принимает решений, могут отнять у вас кучу времени.

Как же определить имя человека, который действительно принимает решения?

Вы можете позвонить в офис вашего потенциального клиента со следующим вопросом:

"Здравствуйте, Я Петр Петров из компании "Игрек". Могли бы вы мне помочь? (все хотят помочь). Я хотел бы отправить по почте кое-что для человека, который у вас отвечает за заказ (закупку)... и дальше называете то самое добро, которое вы продаете. Могли бы вы мне сказать, кто это?"

В большинстве случаев секретарь даст вам эту информацию. Вы ведете себя позитивно, а не угрожающе, вы не давите на нее, вы лишь задаете легкий для нее (него) вопрос и поэтому, скорее всего вы получите ответ.

Если секретарь скажет *«Расскажите мне об этом поподробнее»*, вы просто спрашиваете в ответ: *«Вы принимаете решения по покупке того добра, что мы продаем?»* А на это скорее всего вам скажут: *«Нет, этим занимается Иван Иванович Иванов».*

Таким образом вы получаете предварительную информацию о том, кто принимает решение в компании вашего потенциального клиента. Важно потом, на личной встрече, подтвердить полученные сведения, а поэтому следует задать еще один контрольный вопрос: *«Иван Иванович, скажите, пожалуйста, как выглядит система принятия решений в вашей компании?»*

Этот вопрос более правильный по сравнению с тем, как если бы вы спросили у него: «*Вы принимаете решения по данной закупке?*». На этот вопрос он может просто буркнуть «да», ведь вы поставили типичный закрытый вопрос. Вариант вопроса, который предлагаю я, требует более развернутого ответа о системе принятия решений клиента и месте Ивана Ивановича в этой системе. Наверняка вы получите исчерпывающие данные о том, как на самом деле обстоят дела.

Всегда выясняйте, как выглядит система принятия решений в компании клиента, иначе вы впустую потратите время. Возможно, вам придется в одной и той же фирме проводить одну и ту же презентацию, разным людям в разное время.

Кстати, если вы что-то продаете частным лицам, то можете тратить много времени, продавая что-то мужу, пришедшему без супруги. Вы рискуете, что позже он придет с супругой и вам придется рассказывать все заново уже двоим, теряя свое время.

Вторым поглотителем времени в продажах являются клиенты, которые что-то покупают у вас, но являются настолько **нудными, медлительными** и постоянно требуют столько внимания, что порой вам кажется: лучше бы этого клиента у вас не было.

Однажды один из моих менеджеров пожаловался мне, что у него есть требовательный до безобразия заказчик, который приносит не так уж много денег. Приезжает 2 раза в неделю в офис, ведет с менеджером долгие беседы, вспоминает свою комсомольскую молодость, рассказывает про своих детей, постоянно просит скидки и считает себя «трижды VIP - клиентом». Ее вопрос был: «Как мне от него избавиться? Он отнимает у меня время. Он звонит мне постоянно, как будто я его личный психотерапевт».

Самым простым способом было бы передать клиента другому менеджеру, может быть начинающему. Тому, для кого этот клиент и правда стал бы VIP. Это был бы самый простой способ, но проблема никуда бы не исчезла, а просто перешла бы на другого менеджера. Мне хотелось придумать что-то, чтобы клиент остался у менеджера, но перестал съедать время сотрудника. Определенно, этот клиент считал, что все должны расстилаться перед ним ковриком. Видимо те деньги, что он платил, в его восприятии были чем-то значимым. К слову, платил он совершенно смешную сумму.

Я подумал немного и посоветовал менеджеру к очередному приезду клиента полностью очистить свой рабочий стол от каких-либо документов. Затем надо было сходить в бухгалтерию и найти там платежку от любого клиента нашей фирмы, пусть даже с ним работает другой менеджер. Эта платежка должна быть на самую большую сумму, какую только можно было найти. На действительно большую сумму. Я предложил менеджеру положить эту платежку на свой рабочий стол, и как только заказчик, которого нужно воспитать, появится, уйти под каким-нибудь предлогом минут на 20. Например, сказать, что начальник вызывает.

Найденная платежка оказалась документом на сумму около 2 500 000 рублей. Клиент, отнимающий время, платил что-то около 7 000 рублей в месяц. Согласитесь, ощутимая разница?

Менеджер сделал все, как я сказал. В итоге клиент на целых 20 минут остался наедине с чистым офисным столом и одиноко лежащей на нем платежкой на сумму, превышающую его ежемесячный платеж в несколько сотен раз. Я уверен: за 20 минут клиент изучил содержимое этого документа не единожды.

К возвращению менеджера в картину мира клиента произошли необходимые изменения. Я думаю, что ход его мыслей был примерно таким: *«Ничего себе, кто-то заказал на 2 500 000 рублей, а я*

заказываю на всего 7 000 рублей и так их мучаю...» По возвращению менеджера он уже вел себя намного скромнее. Впоследствии клиент не только перестал впустую отнимать время, но и стал заказывать на несколько большие суммы, чем раньше. Менеджер доволен — самый нудный клиент теперь только по делу.

Подумайте, а есть ли у вас клиент, с которым можно провести подобную воспитательную процедуру? В любом случае подобных клиентов нужно или перевоспитывать, или просто отсеивать, иначе они отнимут у вас массу времени без всякой пользы для вас.

Третий поглотитель, под влиянием которого мы теряем свое время — **клиенты с низким потенциалом или клиенты, выбирающие поставщика только на основе самой низкой цены**. При работе с такими людьми вы вкладываете свое время не в тех клиентов.

Например, у меня работала менеджер, которая несколько раз ездила в маленькую пивоварню, расположенную на территории стадиона «Лужники», и пыталась продать им сувенирную продукцию с рекламной символикой. При этом ей и в голову не пришло, что этот клиент при всем желании не сделал бы крупного заказа, так как его рынком сбыта были кафе, расположенные на территории комплекса. Но менеджер тратила свое время, силы, бензин и постоянно ездила туда. Клиент в итоге так ничего и не заказал, а девушка не получила ничего, кроме потраченного времени и разочарования. Хозяину пивоварни, вероятно, понравилась эта девушка и он с радостью встречался с ней, но не сделал заказа сам и не порекомендовал ее услуги кому-то другому.

Вы всегда должны задавать себе вопросы: а каков потенциал клиента? Сколько моего продукта (или услуги) он сможет купить? Кто его клиенты, каков его рынок сбыта, каков у него оборот? Стоит ли этот

клиент моего времени? Сколько денег они вообще тратят на те штуки, что я хочу им продать, например в год? Будет ли объем заказа стоить потраченного времени?

Большинство менеджеров, оценивая своего клиента, спрашивают: "А сколько всего этих самых штук вы заказываете в год?" Согласитесь, это довольно грубый и эгоистичный вопрос, который на самом деле он звучит как: "А стоите ли вы моего времени и усилий?" Да вам нужен ответ на этот вопрос, но получать ответ лучше наводящими вопросами, издалека.

Оптимально спросить: *"Это типичный для вас заказ?"* и только потом: *"Сколько раз в год вы обычно делаете такие заказы?"* Получив ответы на эти вопросы, можно легко посчитать, сколько денег может принести вам этот заказчик.

Давайте разберем еще один пример.

Предположим, что вы отправляетесь на встречу с потенциальным клиентом. Вы знаете, что у него уже есть поставщик, у которого клиент регулярно покупает то же самое, что продаете вы. Но вы договорились о встрече в надежде переманить этого клиента к себе. Кстати, способ переманить клиента существует, он весьма прост и невероятно эффективен. Мы с радостью поделимся им с вами на наших тренингах по управлению временем в продажах.

Но перед попыткой переманить клиента вам необходимо выяснить, стоит ли эта фирма того, чтобы тратить на них время и силы, или нет. Один из способов сделать это — узнать, у кого они заказывают сейчас то, что вы хотите им продать, и как часто делают свои заказы.

Об этом можно спросить секретаря, или человека с которым вы договорились о встрече. Вам могут с равной вероятностью ответить или не ответить на ваш вопрос. Но если вы не спросите клиента или его сотрудников об этом, вероятность того, что не ответят, составит 100%.

Если спросите, то вероятность получения ответа все-таки появится — так что спрашивайте. А теперь представьте себе, что вам ответят, у кого именно они покупают, и окажется что ваш конкурент — фирма с самыми низкими в городе ценами. Такая информация заставляет задуматься, что клиент помешан на том, чтобы покупать самое дешевое. Сможете ли вы конкурировать по цене? Если нет, может, и не стоит пытаться, не стоит тратить свое время? Или наоборот, в переговорах сразу заявить о том, что цены у вас выше, и начать рассказ о ваших других преимуществах.

Помните, что ваше время всегда ограничено. Вам чаще всего хватит потенциальных клиентов, но может не хватить времени на работу с ними. Потенциальных клиентов в мире столько, что их может хватить на всю жизнь. Существуют, конечно, отрасли (например военная промышленность), где покупателей всего 2 или 3 на весь рынок, но в большинстве случаев у вас более чем широкий выбор.

Вопреки расхожему мнению, потенциальных заказчиков вам хватит всегда, но хватит ли на них всех времени у нас? Поэтому, мой вам совет: не стоит тратить свое время на тех, кто не станет хорошим заказчиком, даже если вы можете что-то продать этому клиенту в принципе. У хороших менеджеров по продажам всегда есть понимание, что не только клиент выбирает нас, но и мы так же выбираем себе клиентов. Вы ведь сами выбрали тех, кого на этой неделе записали в ваш ежедневник? Поэтому, если вы видите, что у клиента маленький потенциал, то не стоит задерживаться там даже на пару минут.

А что, если вы попросите клиента с низким потенциалом купить у вас что-то, а он согласится? Нужно ли вам это мизерное количество денег? Бывают ситуации, когда менеджер по продажам умудряется продать что-то, а потом вся компания расхлебывает последствия этой продажи, так как сделка в пересчете на трудозатраты является убыточной. Обычно количество времени, которое мы тратим на маленького и на большого клиента, не сильно отличается. Конечно, и маленький, и

большой клиенты могут создать вам «геморрой», но во втором случае у вас хотя бы есть утешение в виде большой суммы заказа и прибыли.

Отличайте хороших заказчиков от плохих, вычеркивайте из своих списков вторых и концентрируйтесь на первых. Вам нужно научиться распознавать, кто из клиентов стоит вашего времени, а кто — нет, распознавать людей, которые могут лучшими вашими заказчиками, и сконцентрировать свои усилия на этих людях.

Еще один заметный поглотитель времени — **клиенты, объявляющие тендер** и требующие от его участников предоставить огромное количество информации. Вы можете потратить неделю, а то и больше времени, пока соберете все, что от вас требуется. Если у вас нет личного помощника, чтобы выполнить работу по сбору документов для тендера, подготовки предложения и презентации, я бы не советовал вам принимать участие в этом мероприятии. Вероятность победы мала, а времени любой тендер поглощает много. Если все же решите участвовать в тендере, убедитесь, что остальные члены компании поддерживают вас в этом стремлении. Попросите секретаря компании помочь вам с подготовкой документов и презентацией. Бывают смешные ситуации, когда продавец выигрывал тендер, а компания не знала, как выполнить этот проект в указанные сроки и по указанным ценам, а самое главное, не было понятно, кто его будет выполнять.

Так же я считаю, что следует **избегать тех потенциальных клиентов, за которыми «ухаживает» большое количество ваших конкурентов**. Это же правило применимо к клиентам, которые до встречи с вами побывали в 50-ти местах и после вас отправятся еще в 20 мест. Если у вас появляется подозрение, что вы «напоролись» на такого клиента, смело спрашивайте что-то вроде: *"Уверен, что вы рассмотрели уже*

пятьдесят предложений и, наверное, я буду пятьдесят первым в списке?!"

И вам могут ответить, что, действительно, вы — пятьдесят первый. Для вас это означает, что конкуренция за этого клиента велика и, как минимум, стоит спросить себя, хотите ли вы быть среди других пятидесяти конкурентов, атакующих этот «бастион»? Насколько это правильное использование вашего времени?

Если клиент выбирает из 10, 15, 25 или даже 50 других поставщиков, он все равно закажет только у одного из них, или, что бывает редко, — у двух. Скорее всего, он захочет работать с тем, кто предложит самую низкую цену. А много ли стоит победа в ценовой войне?

Начинайте с тех, до кого проще достучаться. В продажах есть пословица: «Срывайте яблоки, которые висят низко». Это будет особенно актуально, когда вы только начинаете свою карьеру продавца.

Теперь, я хочу, чтобы вы правильно поняли меня. Я не хочу сказать, что вам не стоит связываться с большими компаниями — клиентами, вокруг которых высокая конкуренция и на которых нужно тратить больше времени. Я не говорю вам, что вы не должны обращать внимания на фирмы, избалованные вашими конкурентами или не проявляющие заметного интереса к общению с вами. Но, если вы заинтересованы в получении заказов и заказчиков как можно скорее, то я просто рекомендую вам идти по более легкому пути, по более короткой и прямой дороге.

После того как вы наработаете себе клиентов, вы сможете вкладывать свое время в более долгосрочные проекты по получению крупных заказчиков. Но пока вы этого не достигли, не стоит лезть в самую горячую точку, по максимуму оккупированную конкурентами.

Спрашивайте клиентов или даже секретаря, когда занимаетесь предварительным поиском клиентов: *"Скажите, пожалуйста, я наверное десятый продавец, который вам звонит сегодня?"* И если вам скажут: *«вовсе нет»*, это хороший знак.

Запомните, не только клиенты выбирают вас, вы тоже выбираете их — это двусторонний процесс.

Ищите себе хороших потенциальных клиентов. Ищите тех, кто недоволен своим нынешним поставщиком, если то, что вы продаете то, что требуется клиентам регулярно.

Если потенциальный клиент уже делает где-то регулярные закупки чего-либо, то у него есть поставщик. Знаете, как говорят: «Хороший не бывает холостым»? Те, к кому вы хотите прийти и предложить что-то, уже это «что-то» у кого-то покупают. Кто-то продает им то, что вы хотите им продавать. Решение начать покупать у вас обычно сопровождается решением перестать заказывать продукт у тех, других людей, если конечно речь не идет о поиске альтернативного (запасного) поставщика.

Иногда нам помогают наши конкуренты. Если они где-то ошибутся со сроками, с качеством, то они могут подвести клиента к принятию решения отказаться от их услуг и уйти «под наше крыло».

Научитесь определять таких клиентов, которые испытывают кризис доверия к своему существующему поставщику, и ваш путь к заказу станет более коротким.

Следующий поглотитель времени в продажах — это ваша **лень или инертность**, желание отложить работу на потом. Иногда это возникает из-за большого количества отказов, которые вы получаете, как продавец. И тогда вы подсознательно стараетесь избегать боли, вызванной

отказами. Вы придумываете себе причины, по которым не занимаетесь поиском клиентов. Я помню, как я еще будучи совсем молодым продавцом, увидел рекламу фирмы в какой-то газете. Эта фирма подходила мне как потенциальный покупатель по всем параметрам. У меня уже были похожие заказчики. Все, что нужно было сделать — это позвонить туда и попытаться договориться о встрече. Но я в тот момент почувствовал лень, и решил, что позвоню потом. Я не позвонил ни на следующий день, ни через день, продолжая откладывать это. Когда же я наконец собрался с мыслями и позвонил в эту фирму, мне сказали: *«О! У нас только что был ваш представитель».*

Я не получил заказ, он достался моему коллеге. Фактически деньги были у меня под носом, но я оказался достаточно ленив, чтобы взять их. А мой коллега в течение 3-х лет работал с этим клиентом, регулярно продавал ему что-то и получал хорошие комиссионные. Все эти деньги могли бы быть моими, если бы я сделал всего один телефонный звонок. Вспоминайте эту поучительную историю каждый раз, когда вам будет лень сделать звонок потенциальному клиенту.

Следующее место, где мы бестолково тратим время — это ситуации, когда мы **недостаточно хорошо подготовились к встрече с клиентом**, к переговорам или к презентации. Самая бестолковая трата времени: отправиться на встречу, не узнав ничего про клиента. В наше время сделать это довольно просто с помощью Интернета: просто посетите их веб-сайт, а затем посмотрите, что в форумах, блогах и на сайтах про потенциальных клиентов пишут другие. Задайте вопросы до встречи по телефону, если есть такая возможность:

«Вы могли бы подсказать мне ответы на несколько вопросов, это поможет мне лучше понять ваши потребности и подготовиться к встрече так, чтобы она прошла максимально продуктивно для вас?»

Кажется, что это элементарно, но очень многие продавцы этим брезгуют. В итоге они приезжают на встречу, где выясняется, что данных именно по тому продукту, который лучше всего подходит клиенту, у продавца нет, и продавцу приходится назначать вторую встречу. А это не увеличивает доверие покупателя.

В процессе подготовки к встрече с клиентом вы можете столкнуться с поглотителем времени, который появился в эпоху Интернета. Называется он **«петлей компьютерной зависимости»**. Вы готовитесь к встрече с клиентом, посещаете его веб-сайт, потом смотрите, что пишут про него в блогах и ЖЖ, потом решаете проверить свой мейл, затем посмотреть новости, потом вы думаете, почему не проверить свою страничку на Одноклассниках, потом снова мейл, потом снова новости... и так по кругу.

Спустя полтора часа вы обнаруживаете, что в подготовке к встрече с клиентом вы не продвинулись ни на шаг. Это довольно типичное поведение. Так что же делать в этом случае? Просто отгородитесь от этого. Запретите себе в рабочее время смотреть новости, личную почту и социальные сети. И вы вдруг обнаружите, что оказывается, у вас есть много дополнительного времени.

В последнее время я передал функцию проверки е-мейла помощнику. Она фильтрует письма, отвечает на часть из них, а мне показывает те, которые требуют моего непосредственного участия, в специально отведенное для этого время. Таким образом я уверен, что не пропущу ни одного срочного письма, но и не окажусь в трясине Интернет-зависимости. Работая над некоторыми проектами, я даже стал выдергивать провод Интернета из моего компьютера, чтобы лишний раз не отвлекаться на просмотр новостей.

Следующий поглотитель встречается не у всех продавцов, но у многих эта проблема однозначно есть. Речь идет про излишнюю **сверхобщительность** и превращение рабочей среды в среду социальную. Мы все любим поболтать, обсудить последние сплетни и новости. Я знаю продавцов, которые часами болтаются по офису в поисках — с кем бы еще поболтать. Это, как правило, самые неуспешные продавцы в компании. И если такие люди есть в вашей компании — избегайте их под любым предлогом. Они не зарабатывают сами и мешают зарабатывать другим. Они думают не о том, как заработать денег, а о том, с кем бы поболтать.

Эти, в общем-то, приятные в общении люди, любят пить чай в компании других менеджеров, разговаривать, общаться, **НО НЕ РАБОТАТЬ** так, как должны. Особенно часто такие сотрудники встречаются в компаниях, где внутри персонала построены "семейные" отношения, когда все относятся друг к другу, как к близким родственникам. «Близкие» начинают покрывать друг друга и других низкоэффективных сотрудников перед начальством. В итоге все приятно и мило общаются, но... не выполняют своей ключевой задачи. Они не продают.

Последний поглотитель времени это — **бардак на рабочем столе менеджера**

Посмотрите на свое рабочее место. Вы видите на нём порядок или обилие бумажек, документов, записок, факсов, разбросанных по столу? Отсутствие возможности быстро найти нужный документ в этой "куче" убивает ваше рабочее время. В идеале на вашем рабочем столе должны быть: монитор, клавиатура, мышка, телефон (желательно беспроводной), ручка или карандаш, ежедневник, небольшой блок липких бумажек для записок. Всё остальное вы должны хранить в электронном виде или в папках на стеллаже.

Я надеюсь, что после прочтения этой главы вы смогли обнаружить свои больные места в управлении временем.

ЗАДАНИЯ

1. Запишите вещи, которые являются вашими поглотителями времени.
2. Запишите, какие ресурсы вам нужны для того, чтобы от них избавиться. Например, если вы хотите избавиться от петли компьютерной зависимости, попросите системного администратора отключить вам социальные ресурсы и новостные порталы. В данном случае ресурсом для убивания поглотителя времени будет фильтр на некоторые файлы и действия в компьютере.
3. Запишите действия, которые вам нужно предпринять, чтобы избавиться от вещей, поглощающих ваше время продавца.

ГЛАВА 12.**КАК МЕНЕДЖЕРУ ПО ПРОДАЖАМ ПЕРЕСТАТЬ ТРАТИТЬ ВРЕМЯ
В АВТОМОБИЛЬНЫХ ПРОБКАХ**

Я живу в Москве, где автомобильные пробки являются стилем жизни. Многие люди проводят по 25-30 часов в неделю, находясь в пробках. Это безумие! 30 часов в неделю в пробках! 120 часов в месяц! 2 400 часов в год! Разве вы не достойны лучшей участи? Я полагаю, что в других городах России проблема пробок так же актуальна. Так что же делать с этим злом?

Я в свое время решил для себя, что лучший способ не стоять в пробках — жить рядом с работой. Я просто снял квартиру рядом с работой, в соседнем доме, и приходил на работу «в тапочках». Я появлялся на работе свежим, выспавшимся, полным энтузиазма и сил. Поскольку я был успешным продавцом, следовательно я неплохо зарабатывал и мог себе позволить платить за квартиру чуть дороже, экономя свое время и деньги на транспорт. Позднее я купил квартиру в этом же районе.

К слову, я никогда не понимал тех, кто живет на Юго-Западной, а на работу ездит на Щелковскую. Разве на Юго-Западной мало фирм, которым нужны менеджеры по продажам? Один мой знакомый пошел учиться на МВА, выбрав самый дешевый из возможных вариантов. Как думаете, далеко ли учебное заведение находилось от его дома и работы? Вы правильно угадали — далеко, дальше некуда. Он посчитал, что экономит на стоимости обучения, но совершенно забыл про потерянное каждый день на дорогу время. Я бы на его месте выбрал бы тот МВА (пусть и подороже), что находится как можно ближе ко мне. Тогда я сэкономил бы кучу времени на дорогу, заработал бы больше денег и чувствовал бы себя лучше.

Итак, давайте все-таки предположим, что живете вы где-нибудь в Южном Бутово, а работаете в районе Тушино. Конечно, я мог бы посоветовать вам ехать на метро, что во-первых — быстро, а во-вторых:

где вы еще увидите красивых девушек больше, чем в Московском метро (вариант: девушки, где вы увидите красивых парней больше, чем в Московском метро ☺)? Но вы ведь еще и жуткий автолюбитель, и метро вас не привлекает, даже если все девушки метрополитена разденутся догола (или парни переоденутся в стринги ☺).

Так что же делать? Ответ прост: ездите на работу тогда, когда НЕТ пробок. Вы правильно прочитали предыдущее предложение: ТОГДА, КОГДА ПРОБОК НЕТ.

По моим наблюдениям, пробки в Москве начинаются около 8 часов утра. В 7-00 дороги абсолютно пусты. Я думаю, это зависит еще и от района, но если вы понаблюдаете за движением на дорогах с помощью соответствующих сервисов, то абсолютно точно увидите, в какое время пробок еще нет, а во сколько они уже начались. Так вот: выезжайте на работу не в 8 утра, как все, а в 7. Вы доедете без пробок за 10-15 минут. Договоритесь с боссом, чтобы он дал вам ключи от офиса и предупредил охрану о ваших ранних визитах. **ЗАНИМАЙТЕСЬ ПО УТРАМ ПЛАНИРОВАНИЕМ, ПОДГОТОВКОЙ К ПРОДАЖАМ, НАПИСАНИЕМ КОММЕРЧЕСКИХ ПИСЕМ, ПРОВЕРКОЙ ДОГОВОРОВ.** Пока никого нет в офисе, делайте вещи из квадрантов №2 и №3. Знаю по своему опыту: состояние, когда вы приходите на работу к 8 утра или к 11, различаются, как небо и земля. Во втором случае у вас абсолютно точно будет намного меньше энтузиазма для работы.

И еще одна маленькая хитрость. Это очень просто и очевидно, но почему-то, мало кто это делает. Выезжайте с работы не в 18-00 или позднее, как это делают все, а чуть пораньше, например, в 17-20. Или даже в 16:30 (если вы начали работать в 8, то у вас не должно быть проблем с вашим руководством по поводу своего нового расписания).

В это время еще офисный люд не успевает разбежаться с работы и дороги еще не так загружены. В 18-00 вы уже будете дома, и у вас будет куча времени на домашние дела и отдых. Если вам повезет, то дороги

вообще могут оказаться на половину пустыми. А если вы отправитесь домой в 18-00 или позже, то попадете в самые пробки. Если вы приезжаете раньше, то и уезжать раньше руководитель вам без проблем разрешит.

Обычно начинающие менеджеры по продажам допускают одну и ту же ошибку. Они не считают, что время проведенное, в автомобильных пробках, является потерянным. Они считают так, потому что у них есть мобильный телефон, ноутбук, мобильный интернет, а значит, они всегда на связи с офисом и клиентами. К тому же большинство из них говорят, что не глазят по сторонам, слушая радио, а внимательно впитывают аудиокниги по бизнесу, записи учебных курсов и тренингов и с пользой проводят время.

Я сам раньше думал так же. Однако сейчас моя основная идея состоит в том, чтобы проводить в машине как можно меньше времени. Классные водители (такие, как Шумахер, Петров или Хаккинен) зарабатывают кучу денег именно тем, что водят машину. Таксисты тоже зарабатывают на жизнь тем, что водят машину (кстати, не так уж и много они зарабатывают). Но я никогда и ничего не слышал про менеджера по продажам, который бы заработал кучу денег, водя автомобиль.

Менеджеру по продажам не платят денег за то, что он хороший водитель. Менеджер по продажам зарабатывает деньги только тогда, когда выходит из своего автомобиля, садится за один стол с клиентом и получает у него заказ. Такой подход работает гарантированно. Я проверял. Забудьте о том, что вы можете зарабатывать ездой на работу. Не врите себе.

Если говорить о прослушивании в автомобиле обучающих аудиокниг по бизнесу, то опыт показывает, что в автомобиле у вас все равно не получится четко сфокусироваться на материале (если только вы не сидите в кресле пассажира). С научной точки зрения в момент прослушивания бизнес-курсов в машине происходит то, что называется

«перегруз сознания». Это действительно очень тяжело для нашего сознания – одновременно следить за ситуацией на дороге и ВДУМЧИВО слушать материал. Возможно, на подсознательном уровне вы и обучаетесь, но хотелось бы, чтобы это был так же и сознательный процесс.

Впрочем, если вы не согласны с этим, позвоните мне. Я с удовольствием продам вам записи со своих тренингов, чтобы вы их слушали в машине 😊.

Помимо времени, которое у вас уходит на дорогу до офиса и обратно домой, к теряемым промежуткам можно отнести и время, которое вы тратите на поездки к клиентам. Что можно посоветовать здесь?

Всегда перед тем, как сообщить клиенту, что планируете подъехать к нему, протестируйте: а вдруг он сам с удовольствием придет к вам в офис? Это часто срабатывает для тех клиентов, которые сами обратились в вашу компанию, и для тех клиентов, с кем вы уже работаете. Например, можно сказать: *«В прошлый раз я к вам приезжал, давайте теперь вы ко мне?»*

Или: *«Вам стоит взглянуть на нашу новую секретаршу!»* (шучу!).

Согласится ли клиент приехать к вам? Я не знаю, но вы должны проверить это, перед тем, как самому садиться в машину. Вдруг сегодня он планирует посидеть в ресторане рядом с вашим офисом? Почему бы вам не воспользоваться этим случаем? Тем более, что многие люди, как и вы, стараются организовывать свои перемещения по географическому принципу, чтобы... НЕ ТРАТИТЬ ВПУСТУЮ СВОЕ ВРЕМЯ!

Если есть возможность, всегда делайте так, чтобы клиенты сами приезжали к вам. Дайте людям повод и причину встретиться на вашей территории: например, потому что у вас есть выставочный зал с работающими образцами. Или потому, что приехав к вам, он получит подарок. Я знаю продавцов, которые присылают за клиентами такси

или водителя из своей фирмы. Мне рассказывали про продавца, который для своих VIP-клиентов заказывал лимузин с шампанским.

Можно сказать клиенту, что первую встречу лучше провести у вас в офисе, так как у вас есть дизайнер, технический специалист, инженер (подставьте свое) — тот человек, чье присутствие на встрече сильно поможет вашему заказчику сделать правильный выбор.

Можно первую встречу провести у клиента, а затем, когда вы познакомитесь, решать все вопросы по e-мейлу, факсу, скайпу, а документы или образцы передавать с курьером.

Вот еще один простой принцип, который я всегда советую тем, кто занимается активным поиском клиентов. Если ваша работа связана с поездками к клиентам, то до тех пор, пока вы не «окучите» одну конкретную территорию, например около офиса вашей фирмы, или около вашего дома — не надо идти на другие территории, а затем так же переходите на следующий локальный кусочек территории. Активно применяйте в жизни принцип географического планирования.

Предположим, вы занимаетесь холодными звонками. Выпишите и обзвоните в первую очередь те фирмы, которые находятся в интересующем вас районе. Даже если вы не знаете его адрес клиента, его местоположение легко определить по первым цифрам телефонного номера. Исключение составляют лишь мобильные телефоны и номера коммерческих телефонных операторов. Сегодня почти все, даже самые маленькие фирмы, имеют сайты в интернете и почти все пишут там свой адрес и схему проезда к ним. Проверая географию положения ваших реальных и потенциальных клиентов, вы сможете наработать базу клиентов в локальном районе города и меньше времени тратить на переезды.

Ну и последнее: всегда, планируя поездку и отправляясь к клиенту лично, посмотрите, нельзя ли одновременно заехать еще куда-то, посетить покупателя, расположенного рядом с первым клиентом.

ЗАДАНИЯ

1. Разделить базу ваших клиентов по географическому принципу.
2. Проверить, есть ли способ сделать так, чтобы клиенты приезжали к вам, а не вы к ним.
3. Если добираетесь в офис на автомобиле, определите для себя, в какое время вам лучше выезжать на работу и выезжать с работы. Следуйте этому графику, предварительно договорившись с боссом.

БОНУСНАЯ ГЛАВА.

ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ И РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

В этой главе вы найдете подсказки по управлению временем для руководителя отдела продаж.

Прогноз продаж.

Первый инструмент, который поможет вам в этом — это прогноз продаж. Это инструмент, который касается краткосрочных планов. Составляется обычно на месяц, реже на 2 или 3. Условно, прогноз продаж, это — документ, который содержит следующие данные: клиент, сумма сделки, время когда ожидаем контракт и вероятность сделки. Пишется он для крупных сделок, мелкие сделки вносить в него нецелесообразно.

Подробно об этом инструменте и об его внедрении можно прочитать в книге Радмило Лукича «Управление отделом продаж». Скажу лишь, что внедрив прогноз продаж и добившись того, что каждый менеджер раз в неделю будет его заполнять, вы сможете видеть, кому из ваших продавцов нужна помощь и дополнительные ресурсы. Вы будете понимать, кому уделить ваше время. Если вы видите, что какой-то клиент за одну сделку может принести вам 40% месячного плана отдела — похоже, это место, куда вы должны поехать вместе с продавцом. Это гораздо лучше, чем потом, по факту, узнать, что заказ не получен, потому что вы вовремя не оказали продавцу поддержку. С помощью прогноза продаж вы станете работать с опережением.

Единая база потенциальных клиентов

Ведите единую базу потенциальных клиентов, где все ваши продавцы будут хранить информацию. Я подчеркиваю — именно потенциальных. Все ведут базу существующих клиентов, но мало кто ведет единую базу для клиентов, которые у вас еще ничего пока не купили. Довольно распространена ситуация, когда каждый из менеджеров по продажам сам ведет свои записи об этом. Хорошо это или плохо? Скажем так — с точки зрения тайм-менеджмента могло бы быть и лучше.

Представьте себе, что ваш менеджер №1 долго и безуспешно пытался получить заказ от клиента, но так и не смог. В конце концов менеджер отказался от попыток получить этого клиента и вычеркнул его из своего списка потенциальных клиентов. А теперь представьте, что эта информация не доступна другим менеджерам. И «по второму разу» туда пытается прозвониться менеджер №2. Надо ли говорить, что он попусту теряет время?

Действительно, в моей практике были случаи, когда один менеджер долго и безуспешно пытался пробиться к какому-то клиенту и что-то продать, а потом просто бросал это занятие, переключившись на других. Но когда в эту же фирму обращался другой менеджер по продажам, ему удавалось заключить сделку. Так бывает. У одного человека не получилось наладить контакт, а другой смог. Нормальная рабочая ситуация.

Так вот, сложность в управлении временем состоит здесь в том, что второй менеджер вынужден заново отправлять в эту фирму продающие письма. Заново выясняет контактное лицо. Заново дозванивается и пробивается через секретаря. Заново собирает информацию. Все это — трата времени для ваших продавцов. А как было бы здорово, если бы менеджер №2 сразу получил доступ к нужной информации? Менеджер №1 все равно не смог продать этому клиенту. Он ничего не потеряет.

Поэтому введите как факт: все данные о потенциальных клиента и контактах хранить в одном месте. Вот как может выглядеть отчет о потенциальном клиенте:

Пример:

Клиент «Х». Решения о покупке принимает Иванов Петр Сергеевич. Секретаря зовут Светлана. Генерального директора зовут Петров Иван. Его местный номер 21-07. Последний раз пытался продать менеджер Сидоров в мае 2008 года. Продать не смог по такой-то причине. Работу с клиентом закончил.

Имея эти данные, другой менеджер, решивший попытать счастья у этого клиента, сэкономит свое время. Может быть он прочтет в отчете, что менеджер №1 выяснил: фирма покупает то, что вы продаете, у компании, принадлежащей жене их генерального директора. Это значит, что не стоит и пытаться туда звонить — заказа все равно не будет.

Если у вас в фирме текучка и вы опасаетесь, что уволившийся продавец унесет с собой базу, вы можете выдавать информацию из нее дозировано. Например, опрашивайте в начале недели, куда и в какие фирмы менеджеры собираются звонить или делать рассылку. Если вы обнаружите, что данные по этим клиентам уже есть в вашей базе данных, вы можете выборочно распечатать информацию по этим клиентам.

Так же пусть ваши продавцы указывают в базе e-мейлы всех клиентов, с кем они когда-либо контактировали. По умолчанию подписывайте всех, с кем контактировали ваши продавцы, на новостную рассылку вашей компании. Естественно, у «наильно подписанных» должна быть возможность отписаться от вашей рассылки.

Уделяйте внимание лучшим продавцам.

Уделяйте наибольшее внимание наиболее сильным продавцам. Большинство руководителей делают ошибку, уделяя внимание самым слабым сотрудникам. Не повторяйте эту ошибку. Вкладывайте время в тех, кто принесет больше денег. Помогайте лучшим сотрудникам, расставайтесь с худшими.

Составьте корпоративную «библию продаж».

Обобщите наработанный всеми опыт в корпоративной книге продаж и показывайте ее новичкам. Если у них перед глазами с самого начала работы будут ответы на самые распространенные отказы — «а у нас все есть», «я могу купить это дешевле», «спасибо, у нас все в порядке», — это намного облегчит дело.

Четко пропишите технологию продаж. Когда у продавца есть простой и понятный алгоритм действий, он не будет впустую тратить свое время и энергию.

Опрашивайте своих продавцов.

Проводите регулярные опросы на такие темы как:

- самая глупая и бесполезная вещь, которой приходится заниматься продавцам.
- какие ресурсы нужны, чтобы продавать больше (поясните, что речь о реальных вещах, а не о таких как миллионный бюджет на рекламу или скидки в 90%)
- какая конкретная помощь им нужна

Работайте в одном офисе вместе с продавцами

Присутствие начальника всегда дисциплинирует. По три часа отправлять один факс и выставлять счет на глазах у руководителя никто из продавцов точно не станет. Так же вы сможете видеть, как ваши продавцы общаются с клиентами. Если у продавца что-то не получается, вы тут же сможете подсказать ему, что он сделал не так и как поступить в следующий раз.

Создайте раздел FAQ на сайте

Если клиенты часто задают повторяющиеся вопросы, то ответы на них лучше поместить на ваш веб-сайт. Пусть хотя бы часть ваших клиентов прочтет их на сайте — это сэкономит вашим продавцам время, которое они тратят на вопросы-ответы. Можно поместить эти вопросы и ответы на них в буклеты, брошюры, каталоги вашей продукции.

Автоматизируйте все настолько, насколько возможно.

Чем больше у вас автоматизирована рутинная работа, тем больше времени у продавцов останется на продажи. Создавайте системы, которые сами продают. По максимуму используйте технологии. Время ваших продавцов могут убивать волокита при заполнении данных на клиента или при разработке коммерческого предложения, и даже банальная отправка прайс-листа.

Если для отправки прайс-листа клиенту менеджер должен сделать не один десяток действий (кликнуть там, кликнуть здесь, ввести какие-то данные, открыть другую базу данных, открыть папку, открыть вложения, сравнить с чем-то, куда-то скопировать, и прочее) — он теряет своё драгоценное продажное время.

В идеале должно быть так: один вопрос — одно действие. Например, на просьбу клиента выслать свежий прайс-лист, менеджер должен в базе найти этого клиента и нажать ТОЛЬКО НА ОДНУ КНОПКУ: "Отправить прайс-лист клиенту". А дальше система сама сформирует письмо и отправит на тот электронный ящик, который указан в базе.

Думайте об инновациях.

Ваши продавцы могут работать быстро и еще быстрее. Но однообразный механический труд, эта погоня за продажами однажды может превратить их в загнанную лошадь.

Если у вас работают новички в продажах, они смогут бежать довольно долго.

А если они работают уже 10 лет? Они не могут ускоряться бесконечно.

Поэтому время от времени ищите и находите новый, не такой как раньше, не требующий интенсивного использования времени, способ продажи. Способ, который поможет вашим продавцам продавать больше.

Позвольте продавцам ПРОДАВАТЬ.

Это самый важный совет. Дайте продавцам продавать, не используйте их как курьеров, секретарей, уборщиков, грузчиков. Избавьте их от рутины и бумажной работы. Говоря метафорически: перестаньте забивать гвозди микроскопом, для этого существует молоток.

Перестаньте использовать продавцов не для продаж. НЕ ДОЛЖЕН менеджер по продажам (если вы хотите, чтобы он продавал много), заниматься одновременно продажами и административными делами.

Не позволяйте ему увязнуть в бумагах. Позвольте «охотникам» ходить на охоту и не отвлекаться больше ни на что, и вы удивитесь, как сильно вырастет их отдача как продавцов. Пусть задолженностями, счетами-фактурами, актами сдачи-приемки занимается бухгалтерия.

Готов поспорить, те ваши продавцы, которые не выполняют план продаж, часто оправдывают невыполнение плана необходимостью отвлекаться на «бумажные дела» и работу, напрямую не связанную с продажами. Избавьте их от всего, что мешает продавать, чтобы у них не осталось никаких оправданий. Если вы уберете то, что им мешает, но кое-кто так и не станет продавать больше, значит, он просто не продавец, расставайтесь с ним без сожаления и возьмите нового.

Посмотрите, какие действия вынуждены выполнять ваши менеджеры по продажам, из тех, которые не имеют прямого отношения к продажам. Например, если продавцам часто приходится составлять презентационные материалы, то будет проще выделить специального человека, который будет составлять презентации вместо продавцов.

Уберите все, что мешает вашим продавцам продавать, и тогда рост продаж не заставит себя ждать.

Успешных вам продаж!

КЛИЕНТЫ НА ХАЛЯВУ

Бесплатные тактики привлечения клиентов и получения прибыли.

Быть агрессивным и успешным в маркетинге, не платя за это денег. Возможно ли это?

Ответ: да, если знать как это правильно делается.

Если вы:

- Маркетолог, у которого бюджет на маркетинг урезали до нуля
- Владелец бизнеса, и денег на рекламу сейчас у вас просто нет
- Собираетесь начинать бизнес «с нуля» и вынуждены серьезно экономить

В таком случае запись этого тренинга для вас!

[Скачайте бесплатно
10 способов привлечения новых клиентов на халяву
прямо сейчас!](http://infobusiness2.ru/node/6131)

<http://infobusiness2.ru/node/6131>

Тренинг провели:

- я - Андрей Парабеллум;
- Евгений Колотиллов. Бизнес-тренер, эксперт в теме партизанского маркетинга, исполнительный директор группы компаний ["Мир рекламы"](#) (1994-2009). Провел более 600 рекламных кампаний для малого бизнеса. Преподает на программе MBA в РУДН. По данным журнала "Управление

сбытом" - в 2009 году признан одним из лучших бизнес-тренеров России.

Вы можете разместить рекламу в газете за 100 рублей, но это уже не будет бесплатно, а значит об этом на нашем тренинге вы ничего не услышите. Фактически мы будем использовать те ресурсы, которые у вас и так уже есть: телефон, факс, компьютер с доступом в интернет, принтер, пачка бумаги + мозги и немного терпения.

Часть 1. Подготовка:

- Маркетинговый план
- Маркетинговый календарь
- Нейминг
- Ниша на рынке
- Мем
- Слоган
- Список выгод
- Уникальное торговое предложение
- Исследования
- Целевая аудитория.
- Личность (идентификация) компании.

Часть 2: Клиенты на халяву.

- Бартер в обмен на рекламу.
- «Техника щенка»
- Реклама за счет ваших поставщиков
- Реклама по откликам
- Простои, остаточные площади
- Бесплатная реклама в соц. учреждениях
- Телемаркетинг
- Директ-мейл
- Рефералы
- Сарафанное радио
- Ваш круг знакомых
- Участие в общественной жизни
- Публичные выступления
- Связи и знакомства
- Участия в клубах и ассоциациях
- Fusion-marketing
- Попутная реклама
- Контакты со СМИ
- Посещение выставок

- Бесплатные консультации
- Бесплатные семинары
- Подарочные сертификаты
- Спец.предложения
- Виджеты
- Активные продажи: торговые представители, агенты
- Бесплатные сотрудники - стажеры
- Связь с существующими покупателями
- Комитет из ключевых клиентов
- «Кам-бек» программа для ушедших клиентов

Часть 3. Продающие инструменты:

- Продающая визитка
- Буклет
- Брошюра
- Прайс-лист
- Каталог
- Листовка
- Корпоративная газета
- Статьи
- Открытки
- Маркетинг в режиме ожидания
- Газеты бесплатных объявлений
- Доски объявлений
- Окна, витрины.
- Внутренние вывески. плакаты
- Дверные таблички
- Рекомендательные письма, отзывы
- Флип-чарты
- Факс
- Автоответчик

- Бесплатное записанное сообщение
- Стикер на упаковку
- Бейдж на публичном мероприятии
- Стикер на авто
- Промо-CD-DVD
- Блиц речь для лифта

Часть 4: Халявные клиенты из интернета

- Ваш существующий сайт: оптимизируем и докручиваем.
- Доменное имя
- Живое общение на сайте
- Оптимизация под поисковые системы
- Аватары
- Управление информационным содержанием сайта
- Что делать, если нет своего веб-сайта
- Мейл рассылки
- Аудио-видео открытки
- Собственный электронный журнал
- Вебинары, касты
- Ежемесячная веб-конференция директора
- Вирусный маркетинг в он-лайне
- Маркетинг в он-лайн форумах
- Торренты
- Блоги, ЖЖ
- Нейтрализация негативных отзывов в ЖЖ
- Тематические рассылки
- Социальные сети

- Он-лайн доски объявлений
- Обмен баннерами и linkами
- Партнерские программы
- Электронные книги, буклеты, каталоги для скачивания в PDF

Часть 5: Дополнительная прибыль

- Часы работы
- Прием входящих звонков и посетителей
- Опрятность и аккуратность во всем
- Одежда ваших сотрудников
- Скорость ответов на запросы
- Схема: как к вам добраться, где припарковаться...
- Тренинг персонала
- Ваша репутация
- Управление ожиданиями клиентов
- Сервис и доп.услуги
- Легкость и удобство работы с вами
- Отслеживаем эффективность рекламы
- ап-селл и кросс-селл.
- Время контакта с посетителем
- Как вы говорите «здравствуйте и «до свидания»
- Сопровождение клиентов после покупки
- Брендинг
- Корпоративная легенда
- Скрипты для сотрудников

- Корпоративная книга продаж
- Внимание к деталям
- Максимум способов оплаты

Стоимость:

Аудиозапись основного блока (2 полных дня): всего 12 тысяч рублей

Скидки: МГ/МГ+

Гарантия:

12 месяцев 100% гарантии полного возврата денег (смотри описание гарантии справа)

Бонусы:

С этой покупкой в подарок вам идет 1 месяц в Мастер-Группе (2 000 рублей) и Мастер-Группе Плюс (6 000 рублей) для ответов на все вопросы и обратной связи по внедрению купленного материала.

Заказать семинар и узнать подробности можно на странице

<http://infobusiness2.ru/FreeClients>

21 ПРОДАЖА

Затишье и безмятежность - мы радуемся этому в отпуске. Когда проблемы и заботы отпускают - нам остается только расслабиться в самых спокойных и теплых местах планеты.

Но что, если уже который месяц то самое затишье царит у вас в офисе? Телефоны не разрываются от звонков клиентов? Факсы не трещат по швам от приема тонн реквизитов для выставления счетов? Соскучились по завалу заказов?

Пора встряхнуть свою базу клиентов, что-нибудь им продать и "намутить" денег на отпуск, чтобы летом со спокойной душой можно было отдыхать.

Лучше всего для этого подходят распродажи и спецпредложения. Только мало просто объявить об этом. Чтобы результатов распродажи хватило не только на Турцию, нужно позаботиться о нескольких важных деталях.

И чтобы вы не ломали голову над этими деталями, не изобретали велосипед, не наступали на одни и те же грабли - мы обновили трехнедельный тренинг - 21 продажа!

Что такое 21 продажа?

Это три недели вашей жизни, полностью направленные на продажи.

Каждый день вы будете получать задание на следующий день, обсуждать предыдущие задания и т.д. АБСОЛЮТНО все задания тренинга направлены на то, чтобы вы что-то кому-то продали.

Вот результаты участников предыдущих версий тренинга:

Участник	Результат тренинга
Николай Мрочковский (mnikos)	217 360 руб.
Сергей Жуковский (codeby)	\$ 5,500
Фарит Насипов (NasF)	453 780 руб. + постэффект 203 387 руб.
Алексей Рудской (alrud)	69 500 руб. + постэффект 75 000 руб.
Алексей Дедков (lexus-rx)	1 279 200 руб.

[Отзывы этих и других участников вы можете почитать здесь:](#)

<http://infobusiness2.ru/21Sales-Mar09>

Разумеется, самые лучшие результаты - у тех участников, кто имеет хороший продукт и уже достаточно большую базу клиентов. Как минимум - у вас уже должно быть что-то, что можно продать.

И крайне желательно - наличие существующей базы клиентов, которые уже что-то когда-то у вас покупали.

Но если существующих клиентов немного - это не беда. В этом году мы полностью переработали этот (и без того - отличный) тренинг. Добавили большое число новых инструментов, но самое главное - теперь это два тренинга в одном.

Первая часть направлена на встряску существующих клиентов.

Вторая - на поиск и привлечение НОВЫХ клиентов.

Это действительно два тренинга в одном, и для максимального эффекта - вы будете ПАРАЛЛЕЛЬНО заниматься продажами существующей базе клиентов и привлечением новых клиентов!

Не будем пока раскрывать всех деталей нашей кухни - работа над новым тренингом все еще ведется. Но главное - теперь эффект значительного увеличения продаж не будет временным! Ведь у вас будет целая армия новых клиентов!

Что конкретно будем делать в тренинге?

Не будем раскрывать подробный план.

Это тот самый тренинг, где мы не будем ничему учить. Будем сразу делать.

Но некоторые детали вы можете узнать здесь ([Как встряхнуть своих клиентов: http://infobusiness2.ru/node/4936](http://infobusiness2.ru/node/4936)) и здесь ([Где взять новых клиентов: http://infobusiness2.ru/node/4949](http://infobusiness2.ru/node/4949)) .

Сколько стоит участие?

Вы же видели результаты участников тренинга? Сколько вы готовы заплатить за то, чтобы получить заказов на несколько сотен тысяч рублей?))

Но не пугайтесь - нам самим очень нравится этот очень драйвовый и результативный тренинг, поэтому мы не хотим брать за него слишком дорого.

Всего 9 тыс. рублей - ничто по сравнению с результатами этих трех недель!

*Если вы зафиналили прошлогоднюю версию тренинга - для вас дополнительная скидка 20%. Если вы участник **мастер-группы** - для

вас дополнительная скидка 10%. Если же вы участник **мастер-группы-плюс**, то для вас дополнительная скидка 20%.

Как участвовать?

Первым делом - оплачивайте тренинг - внизу этой страницы есть кнопка "В корзину". Далее выбирайте удобный способ оплаты и следуйте инструкциям на экране.

Для участия вам (помимо продукта и базы клиентов) нужны компьютер с интернетом и наушники/колонки.

Каждый вечер, слушайте очередное занятие из списка аудиозаписей в разделе "Мои файлы". Смотрите задание в текстовом виде, читайте отчеты других участников: слева в меню "Мои продукты" нажимайте пункт [Sales21-2010-w1](#) (станет доступен после оплаты).

А чтобы вы не остались наедине с тренингом - вместе с тренингом вы БЕСПЛАТНО получаете целый месяц Мастер-Группы инфобизнес2.ру.

Каждую неделю в прямом эфире Мастер-группы вы сможете обсуждать с тренером ваш прогресс, задавать вопросы, общаться с другими участниками. Занятия Мастер-группы проходят каждую неделю. О том, как участвовать (и вообще - о Мастер-Группе) в деталях написано здесь: <http://infobusiness2.ru/MasterGroup>

Константин бенко
Ведущий тренинга 21 продажа

P.S. Даже если у вас мало существующих клиентов - теперь это не помеха. Ведь теперь 21 продажа - это два тренинга в одном: продажи существующим и привлечение новых клиентов!

P.P.S. Не забывайте, что месяц Мастер-Группы инфобизнес2.ру вы получаете вместе с этим тренингом БЕСПЛАТНО!

Заказать семинар и узнать подробности можно на странице <http://infobusiness2.ru/Sales21-2010>