

УПРАВЛЕНИЕ  
СБЫТОМ

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

**Издательский дом «Имидж-Медиа»****Главный редактор:**Тимур Асланов  
aslanov@image-media.ru**Выпускающий редактор:**Татьяна Викторова  
editor.sellings@gmail.com**Отдел рекламы:**

reklama@image-media.ru

**PR-менеджер:**Ирина Тарасова  
event@image-media.ru**Отдел подписки:**Светлана Зотова  
klient@supersales.ru**Отдел доставки:**Лилия Золотдинова  
jurnal@image-media.ru**Экономико-правовое обеспечение:**

Наталья Культина

**Верстка:**

Максим Голубцов

**Корректор:**

Инна Назарова

**Адрес редакции:**127018, г. Москва, ул. Полковая,  
дом 3, стр. 6, каб. 305  
Тел.: (495) 540-52-76**Подписные индексы:**12644 по каталогу «Урал-Пресс»  
ПР856 по каталогу «Почта  
России»  
Ф12644 по каталогу  
«Объединенный каталог  
Пресса России»

В случае возникновения проблем  
с доставкой издания просьба  
немедленно сообщать на e-mail:  
dostavka@image-media.ru  
или по телефону (495) 540-52-76

Формат 210x283.

Подписано в печать 25.05.2020 г.

Отпечатано в ООО «Буки Веди».

Тираж 5 000 экз.

Распространяется только  
по подписке.**Территория распространения:**Российская Федерация, Украина,  
Белоруссия, Казахстан,  
страны Балтии

*Пандемия коронавируса внесла свои коррективы в нашу жизнь. Многие компании уже в полной мере ощутили последствия коронакризиса, но чтобы удержаться на плаву, уже сегодня надо учитывать ожидающие нас перемены. Как не потерять клиентов, когда уровень потребления значительно снизился и тенденция эта и дальше будет сохраняться? Но прежде чем искать ответ на этот вопрос, надо понять, что хочет клиент, каковы его ожидания. О том, как изменился потребитель сегодня и чего ждать в будущем, сегодня расскажет наш постоянный автор, руководитель Консалтинговой компании «ВИП-ИНФО» Анастасия Будникова.*

*Как создать уникальный продукт? Как управлять отделом продаж в кризис? Как замотивировать продавцов? Почему наставничество в отделе сбыта не приводит к ожидаемым результатам? Как и чему обучать менеджеров по продажам в кризис? Ответы на эти и многие другие вопросы читайте в сегодняшнем номере журнала.*

*Успешных продаж!*



**ТИМУР АСЛАНОВ,**  
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

*Уважаемые читатели нашего журнала, руководители отделов продаж и сбытовых подразделений! Если вы хотите поделиться своим опытом по тем или иным вопросам, связанным с управлением сбытом, стать одним из экспертов нашего журнала, присылайте свои предложения, темы, комментарии, вопросы или статьи на адрес: editor.sellings@gmail.com.*

Перепечатка материалов без письменного согласия и ссылки на «Управление сбытом» запрещена. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Все рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель.

Журнал зарегистрирован Министерством Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № ФС-77-21714 от 07.10.2007 г.

<i>Анастасия Будникова</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	<b>6</b>
<b>ГРЯДУЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ: ЧЕГО ЖДАТЬ В БУДУЩЕМ?</b>		
<i>Юрий Неверов</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	<b>10</b>
<b>ОТДЕЛ ПРОДАЖ В КРИЗИС: СЕКРЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>		
<i>Татьяна Гладун</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	<b>22</b>
<b>НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ</b>		
<i>Александра Веретено</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	<b>28</b>
<b>АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ</b>		
<i>Алена Гусева, Наталия Ким</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	<b>33</b>
<b>РЕШЕНИЕ КАДРОВЫХ ВОПРОСОВ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ</b>		
<i>Андрей Третьяков</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	<b>35</b>
<b>КАК ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ?</b>		
<i>Дмитрий Акулов</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	<b>42</b>
<b>ШАГИ ВНЕДРЕНИЯ CRM</b>		
<i>Дмитрий Чайковский</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	<b>45</b>
<b>СОЗДАНИЕ УНИКАЛЬНОГО ПРОДУКТА С КЛЮЧЕВЫМИ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ</b>		
<i>Дарья Кожевникова,</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	<b>48</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ В КРИЗИС</b>		
<i>Наталья Тихомирова</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	<b>53</b>
<b>КОНФЛИКТНОСТЬ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: ПРИЧИНЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ</b>		

<i>Нелли Тухватулина</i>	ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	<b>57</b>
<b>ПОЧЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВО В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ НЕ ВСЕГДА ПРИВОДИТ К РЕЗУЛЬТАТУ?</b>		
<i>Екатерина Жеребина</i>	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ	<b>62</b>
<b>ЧЕМУ И КАК ОБУЧАТЬ ПЕРСОНАЛ ОТДЕЛА ПРОДАЖ В КРИЗИС</b>		
<i>Анна Пилипенко</i>	ПЕРСОНАЛ ПРОДАЖ	<b>67</b>
<b>КАК НАНЯТЬ ЛУЧШИХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?</b>		
<i>Олег Бусыгин</i>	МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ	<b>68</b>
<b>ИГРОВЫЕ МЕТОДЫ В НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ТОРГОВЫХ КОМАНД</b>		
<i>Екатерина Жеребина</i>	МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ	<b>80</b>
<b>ЭФФЕКТИВНЫЕ СХЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ</b>		
<i>Алексей Яновский</i>	МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЖ	<b>83</b>
<b>КАК ЗАМОТИВИРОВАТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ: ТИПЫ МЕНЕДЖЕРОВ И СПОСОБЫ ИХ МОТИВАЦИИ</b>		
<i>Алексей Яновский</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	<b>86</b>
<b>УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ В КРИЗИС: КАК ВЫСТОЯТЬ МАЛОМУ БИЗНЕСУ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ И ОБВАЛА РУБЛЯ</b>		
<i>Елена Тишкина</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	<b>88</b>
<b>ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА</b>		
<i>Илья Ребров, Наталия Ким</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	<b>91</b>
<b>НЮАНСЫ ПРОДАЖИ УСЛУГ, ИЛИ ТРЕНД НА ВНУТРЕННИЙ ТУРИЗМ</b>		
<i>Дмитрий Чайковский</i>	УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ	<b>93</b>
<b>ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ СТАРТАПОВ</b>		

# ГРЯДУЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ: ЧЕГО ЖДАТЬ В БУДУЩЕМ?

*Анастасия Будникова*

*Тот кризис, который сейчас есть, закрывает дорогу одним бизнесам, но открывает дорогу другим. Десятки профессий с 1980 года не дожили до нынешних дней. Нечто подобное происходит и с бизнесами. Какие-то виды деятельности уходят, но их сменяют новые. Мир меняется, мы меняемся, и бизнесы тоже.*

Структурные проблемы в экономике, словно токсины в организме, накапливались долгие годы. Возможно, этот взрыв был бы более постепенным, но пандемия и связанные с ней ограничения ситуацию обострили.

Уровень потребления будет снижаться вместе с уровнем доходов населения. И расти вместе с увеличением доходов, что можно ожидать только спустя длительное время. Разумеется, вместе с тем будет меняться поведение потребителей, их предпочтения, приоритеты и ценности.

Если раньше либеральные ценности были превыше духовных и общественных, то сейчас движение будет активно стремиться в обратную сторону.

Потребители будут шаг за шагом уходить от избыточного потребления. Ранее известные тенденции —

смена смартфонов раз в 6 месяцев, частые путешествия канут в лету на продолжительное время. Даже тот туризм, который мы наблюдали сейчас, откатится назад. Ведь совсем недавно любой человек, взяв потребительский кредит за сравнительно небольшой процент, мог летать по несколько раз в год по странам. Рост спроса на путешествия возник 40–50 лет назад, когда активно запустили дешевые кредиты, тем самым создавался средний класс. Чтобы быть путешественником, не нужно было иметь огромных доходов, достаточно взять кредит, и лето можно создать в декабре.

В условиях глобального экономического кризиса люди будут брать кредиты лишь на все необходимое. По прогнозам экспертов, туризм будет возвращаться на привычные рельсы минимум 20 лет. Снимать

ограничения, связанные с пандемией, будут постепенно. В любом случае на продолжительное время будут вводиться требования по сохранению дистанции между людьми, что напрямую скажется на туристическом направлении в целом. Безусловно, границы откроют, авиасообщение запустят, но такого развитого туризма, как мы наблюдали несколько месяцев назад, не будет длительное время. Так же сильно пострадал от нынешних условий ресторанный бизнес, который, по объективным причинам, таким как наличие арендных платежей, не может переносить постоянные издержки в категорию переменных. Помимо этого будет сохраняться дистанция, ограничение по количеству посетителей. Ну и сами потребители, экономя свои средства, лишний раз не пойдут в ресторан. Спасаются те компании, кто подстроился под условия, которые диктует новая реальность. Те, кто обучает людей готовить через прямые эфиры в Инстаграме, тем самым зарабатывая статус эксперта в своей отрасли. Те, кто запустил доставку блюд.

Возвращаясь к понятию избыточного потребления — оно было от огромного количества рекламы,

ТОТ КРИЗИС, КОТОРЫЙ СЕЙЧАС ЕСТЬ, ЗАКРЫВАЕТ  
ДОРОГУ ОДНИМ БИЗНЕСАМ, НО ОТКРЫВАЕТ  
ДОРОГУ ДРУГИМ.



### АНАСТАСИЯ БУДНИКОВА

Руководитель консалтинговой компании «ВИП-ИНФО», эксперт по продажам, переговорам и публичным выступлениям, автор бестселлера «Влюби в себя аудиторию. Ораторское искусство для всех».

@budnikova1  
budnikovs.ru

демонстрирующей лучшую жизнь человека, который что-то значит в этом мире. У которого есть все: машины, дорогие телефоны, люксовые бренды... Когда была ориентация людей на то, чтобы казаться, а не быть, когда была важнее упаковка, а не суть. Именно такая аудитория брала кредиты и снова входила в образ «успешных» людей. Были две движущие силы: реклама и реакция на нее в виде «Да, мне это нужно! И это мне нужно, и то». И кредитная машина усиленно начинала работать день ото дня, отвечая людям: «Кредиты по низким ставкам возьмите на любые нужды в нашем банке». Такое поведение потребителей начнет постепенно исчезать. Это прямым образом скажется на частоте покупок, которая является важной составляющей в формировании прибыли бизнесов. Потому что люди будут пересматривать свое потребление, задумаются над вопросом «Стоит ли менять машину раз в год?» Велика вероятность, отрицательного ответа на подобный вопрос. Все избыточное будет активно уходить из жизни. Чтобы понять, к чему мы движемся, опишу движение по хронологическому признаку товаров и услуг. Для этого обсудим с вами, какие бывают они по типу. Существует три типа товаров и услуг:

1. Люкс. Где себестоимость невелика, а продаются товары и услуги в 10–20–30 раз дороже, чем их реальная себестоимость. Клиенты платят за философию бренда, упаковку, сервис, антураж.

2. Ширпотреб. Имеется широкий спрос на данную категорию товаров и услуг. Отпускная цена не намного превышает себестоимость. 20–30% на этом зарабатывается бизнесами. Ставки делаются на объемы продаж.

3. Инфраструктура. Такая группа товаров или услуг дается человеку практически без оплаты либо по символическим расценкам.

Вспомните, сколько стоила сотовая связь, когда она только появилась, и кому она была доступна. Ведь не каждому было по карману иметь такую роскошь. Ровно так же складывалась ситуация с сотовыми телефонами. Отсюда можно сделать вывод, что сотовая связь и сотовые телефоны относились к группе «люкс». Далее это все перешло в разряд ширпотреба, снизилась существенно стоимость на эти удовольствия. На сегодняшний день данные товары и услуги относятся к типу «инфраструктура». Минимальный тариф, говорите сколько хотите и платите фиксированную стоимость. Теперь общаться по сотовому телефону – обычное дело.

Этот же путь проходит инвестиционно-банковский бизнес. Раньше

услуги брокера относились к типу «люкс». И маржинальность самого бизнеса была гораздо выше. С появлением интернет-трейдинга все перешло в разряд массового использования. Тарифы брокерские снизились. Что уж говорить – стали практически без оплаты. Теперь любой человек может осуществлять операции на фондовом рынке.

Такая же судьба ожидает все товары и услуги. И бизнесам важно идти в ногу со временем и чувствовать эти тенденции, которые явно заметны.

Сейчас как никогда раньше важно иметь свою аудиторию, и ее важно удержать. Приведу пример из разговора моего сотрудника с представителем компании, которая занимается обучением английскому языку. В начале года он записался на онлайн-курсы английского языка. С ежемесячной фиксированной оплатой. Профессионализм и экспертность учителей компании на высоком уровне, обучением он остался доволен. Сами учителя являются переводчиками у топовых зарубежных спикеров. И вот случилась пандемия, и наш сотрудник, в условиях неопределенности

ЕСЛИ РАНЬШЕ ЛИБЕРАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ  
БЫЛИ ПРЕВЫШЕ ДУХОВНЫХ И ОБЩЕСТВЕННЫХ,  
ТО СЕЙЧАС ДВИЖЕНИЕ БУДЕТ АКТИВНО  
СТРЕМИТЬСЯ В ОБРАТНУЮ СТОРОНУ.

В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
КРИЗИСА ЛЮДИ БУДУТ БРАТЬ КРЕДИТЫ ЛИШЬ  
НА ВСЕ НЕОБХОДИМОЕ.

пройдя один месяц обучения у них, решил отложить обучение на более поздний срок. Расставил, таким образом, свои приоритеты. Прошло некоторое время, оплата к ним уже не поступала, и сама собственница решила поинтересоваться делами своего клиента и понять, почему он перестал проходить их программу обучения. Она продемонстрировала свои эмпатические способности. И сказала, что в сложившихся условиях они готовы предложить более демократичные условия по цене. К тому же они предусматривают скидки для своей аудитории, чтобы она сохранилась у них.

Компания, таким образом, сделала выбор в пользу сохранения своей аудитории и решила сделать свои курсы доступнее, даже если от этого пострадает маржинальность бизнеса.

Apple тоже стала намекать, что будет выпускать бюджетные телефоны. Представьте, та компания, которая продавала товары категории «люкс», на которую все смотрели с высунутым языком и мечтали о новой модели смартфона, за компьютерные мышки которой платили по 8 000 рублей при ее реальной себестоимости в 600 рублей. И именно эта компания будет производить и продавать товары по демократичным ценам. Почему они пошли на такое? Безусловно, такого

уровня компании знают, что они делают и почему они это делают. А осознают они одно — движение будет от люксов в сторону инфраструктуры. Поэтому именно сейчас важно пересматривать свою политику, сохранять и наращивать свою клиентскую базу. Делать вкусные предложения для клиентов в условиях реального времени, понимая тенденцию.

Лекарства вряд ли станут на уровне инфраструктуры, но в разряд широкого потребления они будут активно двигаться. От того что люди будут меньше зарабатывать, они будут покупать более дешевые аналоги медицинских препаратов. Им не нужно будет выбирать разрекламированные лекарства со вкусом вишни, в красной сладкой оболочке и шипучие. В первую очередь они будут смотреть на цену и результат. Либеральные ценности сменятся консервативными. Но в любом случае сфера медицины будет активно развиваться. Количество пенсионеров через 25–30 лет удвоится, поэтому наступит отличное время для лабораторных анализов, тонометров и т. д.

К тому же потребители тоже сильно поменяются. Они уже поменялись. В советское время клиенты относились к разряду постоянных. Они не обращали внимания на сервис, на то, насколько вежливо разговаривает тот или иной продавец,

на обстановку в помещении, потому что не было выбора. Да и сами магазины, буфеты не озадачивались вопросом «Как улучшить все это?» Да и зачем это им нужно было делать, когда эти же люди завтра будут стоять у прилавка снова?

Поэтому не требовалось продавцам разбираться в этапах продаж, знать различные техники. Затем, до наступления 2020 года, организации мечтали заполучить лояльных потребителей. Именно для этого компании регулярно обучали своих продавцов психологии и технике продаж, улучшали сервис, работали над тем, чтобы клиент оставался как можно дольше с ними. Лояльные клиенты появились тогда, когда сформировалось многообразие брендов, выбор стал огромный. Эта группа клиентов, которая имеет особенное отношение к конкретному бренду. Они готовы ехать через весь город, чтобы попасть в этот магазин и приобрести товар определенной марки. Или же для особенно искусных потребителей — готовы лететь в салон красоты в конкретную страну и к особенному специалисту для того чтобы привести себя в порядок. Но для того чтобы потребители переходили в данную категорию, компаниям важно было осознать степень избалованности данной категории клиентов. Так компании улучшали свое взаимодействие с клиентами, и частота покупок росла.

На сегодняшний день понятие «лояльность» будет отходить в сторону. Клиенты начнут задумываться: «Стоит ли платить этому бренду и переплачивать за него?»

Во все времена выигрывают те компании, у кого больше всего клиентов. Крупные компании могут себе позволить переходить на уровень инфраструктуры, зарабатывая на объемах. Поэтому крупная сеть продуктовых магазинов живучее, чем вновь созданный магазин. Они могут демпинговать в цене и зарабатывать на объемах до тех пор, пока не вымрут, как динозавры, единичные игроки.

КЛИЕНТЫ НАЧНУТ ЗАДУМЫВАТЬСЯ: «СТОИТ ЛИ  
ПЛАТИТЬ ЭТОМУ БРЕНДУ И ПЕРЕПЛАЧИВАТЬ  
ЗА НЕГО?»

Возражение «дорого» будет звучать от клиентов чаще, чем обычно. И это стоит принять как данность. Появляется новый тип клиентов — соглашающиеся. Не все будут соглашаться работать с вами. Если их устроит цена, качество и товар будет входить в спектр тех, которые ему крайне необходимы, — клиент согласится на покупку.

Таким образом, сейчас наступает то время, когда следует трезво оценить количество и качество вашей аудитории. И насколько эффективно вы с ней взаимодействуете. Поэтому сейчас важно налаживать взаимоотношения с имеющимися клиентами, чтобы они не перераспределились между конкурентами.

Наступает время «выживания», поэтому клиенты будут больше думать о своем кармане и сумеют ли они прокормить свою семью, спасти бизнес. Продавцам важно будет уметь объяснить клиентам то, почему им нужно вытаскивать свои деньги из своего кошелька и отдать их вам. Доверие — основа продаж. А в кризисные времена особенно, потому что будет расти количество мошенников. Клиенты однозначно будут меньше доверять, больше бояться. Следовательно, будут выигрывать те компании, чьи продавцы являются настоящими профессионалами, которые регулярно обучаются психологии и техникам продаж. Которые смогут подобрать нужные слова и вселить уверенность. Главной потребностью станет — определенность. Если ваш товар или услуга сможет ее хоть немного дать, то клиенту проще будет согласиться работать с вами.

Плюс ко всему, из-за ограниченный в передвижениях стоит пере-

## У РОССИИ ЕСТЬ ОГРОМНЫЙ ШАНС ПЕРЕЖИТЬ ЭТОТ КРИЗИС ЛЕГЧЕ, ЧЕМ МНОЖЕСТВО ДРУГИХ СТРАН.

страивать свой привычный процесс в продажах, который предусматривал живые встречи. Следует продавцам учиться продавать без личных встреч. Перестраивать процесс заключения договоров и принятия оплаты, чтобы была возможность работать дистанционно.

Дистанционная работа — это наше будущее. К тому же именно она нам позволит экономить на транспорте, аренде, большом количестве сотрудников. Есть и множество плюсов вместе с тем.

Экономика в кризис замедляется, ее движение — 2 шага вперед и 1 назад. С наступлением изменений многие бизнесы снова садятся на качели из детства. Садимся на качели, затем начинаем активно их раскачивать. Сначала это трудно, затем мы набираем скорость, и больших усилий не нужно прикладывать для того, чтобы поддерживать заданный ритм. Не то, что было в самом начале, согласны? Так же и с бизнесом и экономикой в целом. Качели остановились, и их нужно расшевелить.

В заключение важно подвести итоги того, что мы имеем. Движение товаров и услуг будет идти от люксов в сторону инфраструктуры. От высокомаржинальных товаров к более бюджетным. Движение в типах потребителей: от лояльных к соглашающимся. Клиенты будут обра-

щать внимание на цену и качество, которые должны друг другу соответствовать. Их либеральные ценности сменятся на консервативные, в которых нет места для переплат.

Статью завершу на позитивной ноте. У России есть огромный шанс пережить этот кризис легче, чем множество других стран. Потому что в сравнении с США и Европой у нас низкая закредитованность и недопотребление. Внутренний спрос — около 40%, когда во всем мире — 60–70%. Поэтому грех не воспользоваться этим шансом бизнесменам. Главное — понимать тенденцию и просчитать вектор движения. Увеличивайте свою аудиторию, набирайте подписчиков, старайтесь сберечь имеющуюся базу. Думайте в сторону удешевления продукции, но не забывайте про себя. Двигайтесь в ногу со временем и принимайте новые правила игры. Внедряйте новые технологии, изучайте полезные сервисы для упрощения работ. Становитесь современным бизнесом, который внедряет современные технологии. Те, кто живет в прошлом, но в новых условиях — не выживет. Пусть ваши продавцы демонстрируют свой прокачанный эмоциональный интеллект, проявляют понимание, уважение, вселяют уверенность в клиентов в это непростое, но в то же время удивительное для всех время.

# ОТДЕЛ ПРОДАЖ В КРИЗИС: СЕКРЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Юрий Неверов*

*Конечно же, эту статью побудила меня написать ситуация, сложившаяся в связи с эпидемией COVID-19. Ее еще называют кризисом. Что такое кризис? По мнению Википедии, кризис — это «переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации».*

Я, во-первых, предпочитаю говорить о серии кризисов, а во-вторых, искренне считаю, что история последних десятилетий — это время, когда бизнес постоянно меняется, то есть испытывает как раз пору переходного состояния и переломов. Тот самый пресловутый VUCA. Соответственно, можно говорить о специфических «секретах», характерных именно для состояния необъявленного, но происходящего по факту карантина, а можно говорить о современных тенденциях в управлении компанией и отделом продаж, в частности.

Давайте немножко повизионерствуем. Что у нас кардинально меняется в нынешней ситуации? Что вернется и будет опять «как было», а что поменялось уже бесповоротно и окончательно? Основных изменений два — одно касается экономики, второе — способа организации работы и коммуникаций внутри и вне компании. Экономический кризис,

связанный со спадом потребления, мы проходим достаточно регулярно, и, если посмотреть на другие страны, где экономика свободно развивалась, такие кризисы неизбежно случаются как минимум раз в несколько лет, причем на протяжении веков. Достаточно очевидно, что здесь экономика развивается по некоей циклической кривой и нынешний кризис вряд ли станет чем-то сверхординарным — и это пройдет. Кризис же, связанный с изменением поведения людей из-за невозможности личных встреч, скорей всего, бесповоротно поменяет коммуникационное поведение людей и способы как менеджмента, так и продаж.

Люди перестали встречаться, ограничиваются видео, голосовыми и текстовыми форматами. Это влияет на менеджмент и на продажи. Новые реалии требуют других действий. Действия — это сочетания навыков и мотивации, поэтому людей во всех затронутых службах срочно прихо-

дится мотивировать и учить. И мы об этом поговорим в этой статье.

Поменялось и корпоративное обучение. Тренинг-провайдеры, те, кто не успел этого сделать, срочно адаптируют существующие программы к онлайн и разрабатывают новые. Уже многие корпорации поняли, что учить людей даже гибким навыкам можно онлайн с использованием онлайн-тренингов (VILT — Virtual Instructor Led Training) практически с той же эффективностью, что и офлайновых. При условии, конечно же, что поставщик обучения знает, как это правильно организовать. На пике компании, поставляющие средства для коммуникаций (как пример — Zoom, у которого трафик вырос более чем в 30 раз, капитализацию компании посмотрите сами), и компании, поставляющие профессиональные решения для обучения — например, TrainingSpace — платформа, создавшая максимум инструментов для настоящего тренинга со всеми необходимыми методами обучения, которые раньше были доступны только при личном обучении. Насколько у TrainingSpace выросли трафик и выручка, не знаю, но это явно много новых клиентов, которые начинают сотрудничать с этой уникальной платформой. Я тоже начал сотрудничать с TrainingSpace в качестве внешнего экс-

ЛЮДИ ПЕРЕСТАЛИ ВСТРЕЧАТЬСЯ,  
ОГРАНИЧИВАЮТСЯ ВИДЕО, ГОЛОСОВЫМИ  
И ТЕКСТОВЫМИ ФОРМАТАМИ. ЭТО ВЛИЯЕТ  
НА МЕНЕДЖМЕНТ И НА ПРОДАЖИ.





**ЮРИЙ НЕВЕРОВ**

Бизнес-тренер по продажам, переговорам, закупкам, управленческим компетенциям. Является представителем TRACOM © Group в России (один из крупнейших в мире тренинг-провайдеров, создатель СОЦИАЛЬНЫХ СТИЛЕЙ). Ведет тренинги с 1999, как основной вид деятельности – с 2017, до этого более 20 лет профессионально занимался продажами, закупками, производством в должностях от продавца до генерального директора крупной компании на рынках информационных технологий, FMCG (non-food), розничной торговли. Три образования, включая Executive MBA (Бельгия) и MBA в HR.  
<http://neverov.su>

перта и тренера, что раньше было весьма маловероятным событием.

Непосредственно фаза, связанная с вирусом, может продлиться еще от нескольких месяцев до года – либо все переболеют к тому времени и вирус окончательно мутирует во что-то типа современного ОРЗ (вирусы всегда мутируют в сторону снижения тяжести симптомов, как мне сказал знакомый ученый-микробиолог), либо разработают эффективное лекарство, либо и то и другое. Оценки ведущих аналитиков из таких компаний, как J. P. Morgan и McKinsey, подкрепленные графиками и математическими моделями, говорят о примерно таком сценарии. При этом нам следует как преодолеть текущий кризис, так и подготовиться к тому новому миру, который будет после того, как страсти по вирусу улягутся.

В статье мы рассмотрим, как текущий кризис может повлиять на бизнес компаний, разберем методики анализа и расстановки приоритетов по клиентам и каналам сбыта, пройдем по отличиям методик построения крупных сделок и поговорим о том, что же меняется в способах управления продавцами и отделом продаж, а в конце кратко пройдем по принципам обучения продавцов.

ные сделки). У компаний, поставляющих товары и услуги, пользующиеся повышенным спросом в кризис, выручка растет, есть примеры компаний, спрос на товары и услуги которых не слишком эластичен (например, люди вряд ли будут меньше есть, разве что корзина будет включать меньше дорогих и больше дешевых продуктов), но у большинства компаний на рынках, затронутых эпидемией, выручка снизилась существенно. В этом разделе мы поговорим именно о них. Есть еще бизнесы, работа которых сейчас принципиально под запретом (ногеса, туризм, спорт, образование и развлечения, например) – здесь действуют нишевые стратегии – доставка еды, удаленные дегустации, тренировки и уроки по видеосвязи, это больше характерно для B2C, и с помощью таких вот нишевых решений редко когда удастся восстановить больше 15–20% «докарантинной» выручки.

Выручка от новых клиентов (см. рис. 1).

В воронке продаж могут быть разные этапы, я взял один из наиболее типичных, где входящие лиды (клиенты, проявившие заинтересованность) конвертируются в участие

в конкретной сделке (то есть клиент рассматривает наше коммерческое предложение, КП), далее наше КП участвует в конкурсе (и процент побед дает нам процент закрытий сделок). В знаменателе – цикл сделки, чем он длиннее, тем позже новые лиды приносят нам выручку.

Во время кризиса все эти параметры могут меняться. Количество лидов снижается просто потому, что количество клиентов может стать меньше, конверсия может снижаться из-за того, что кто-то решил остановить новые закупки, процент выигранных сделок может падать в связи с тем, что клиенты зачастую в стрессовых условиях предпочитают не рисковать с новыми поставщиками, средний чек снижается в связи с тем, что клиенты покупают по минимуму и с минимумом дополнительных функций – только то, что нужно прямо здесь и сейчас. И цикл сделки растягивается по самым разным причинам, в том числе связанным с коммуникациями во время продажи.

Даже если каждый из параметров падает на не слишком пугающие проценты, от 10% до 40%, результирующая выручка может уже шокировать. В приведенном ниже

**ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС**

Рассмотрим выручку компании. Она складывается из двух принципиальных частей – новые клиенты и существующие клиенты (повтор-



Рис. 1

ЦИКЛ СДЕЛКИ РАСТЯГИВАЕТСЯ ПО САМЫМ РАЗНЫМ ПРИЧИНАМ, В ТОМ ЧИСЛЕ СВЯЗАННЫМ С КОММУНИКАЦИЯМИ ВО ВРЕМЯ ПРОДАЖИ.



Рис. 2

Влияние на бизнес – выручка ПОВТОРНАЯ



Рис. 3

Влияние на бизнес – выручка ПОВТОРНАЯ

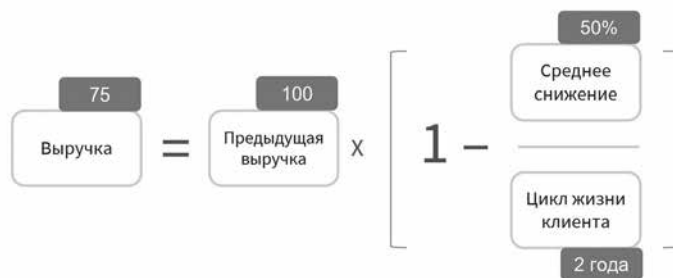


Рис. 4

случае первичная выручка упала более чем в 4 раза (см. рис. 2)!

Повторная выручка от существующих клиентов может рассчитываться по такой вот формуле (см. рис. 3).

Среднее снижение – параметр деградации клиента (в данном случае рост даст отрицательное число, что приведет к росту выручки от существующей клиентской базы), цикл жизни клиента – это сколько, в среднем, наш клиент остается с нами и не уходит по любой из причин. Проставим некие условные цифры, которые вполне могут быть у вполне типичной B2B-компании, поставляющей не слишком уникальный товар (рис. 4).

Как видим, здесь у нас текущая база, если ее не развивать, дает 75% результатов предыдущего года, что обычно может быть с лихвой компенсировано притоком новых клиентов.

С кризисом снижение предыдущих закупок (деградация) может быть намного больше, хоть и не шокирующе само по себе (воспринимается так, что «клиенты же продолжают покупать, просто сейчас всем тяжело»), а цикл жизни может сократиться (см. рис. 5).

И в сумме это тоже дает снижение почти в 4 раза.

Таким образом, зачастую компания, испытывающая организационные и технические сложности в связи с организацией удаленной работы, получает еще и в 4 раза меньше выручки, что на дату выхода журнала явно «долетело» в виде кассового разрыва даже у тех, кто дает достаточно длительные отсрочки платежа клиентам.

## ИЗМЕНЕНИЯ КЛИЕНТОВ И КАНАЛОВ СБЫТА

Если мы рассмотрим цикл поведения при закупках (который, в общем случае, должен совпадать с циклом продажи), то поймем, что нынешний кризис затрагивает практиче-

Влияние на бизнес – выручка ПОВТОРНАЯ

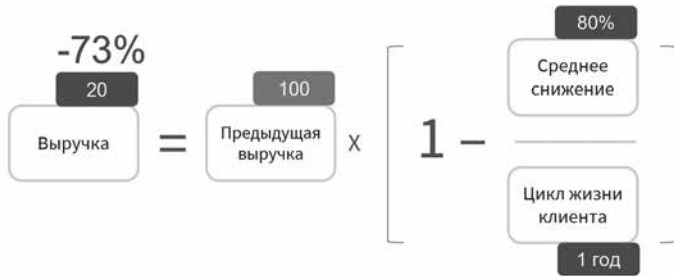


Рис. 5

ски все аспекты покупательского поведения!

Свяжем параметры из мини-модели выручки с этапами цикла и затем подробнее поговорим об изменениях в потребительском поведении (см. табл. 1).

**Новые потребности, агрессивные приоритеты** обусловлены другими реалиями, другим режимом работы. В качестве ярких примеров вспомним маски, которыми работодатель должен оснастить всех сотрудников, не находящихся на удаленке, и IT-решения для всех сотрудников, которые работают в удаленном режиме – это и программные решения по виртуализации, работе с частными сетями, коллаборации и коммуникации, и «железо» – ноутбуки, камеры и микрофоны, принтеры, а также то оборудование, которое

в связи с этим должно появиться в офисе или дата-центре. Этим всем, конечно же, новые или измененные потребности не ограничиваются, вспомним про туалетную бумагу и гречку, которые внезапно стали дефицитом (очевидно, на очень короткое время, потому что их производство вряд ли было задето кризисными процессами). Приоритеты тоже ориентируются в первую очередь на выживание и обеспечение жизнеспособности предприятия.

**Критерии выбора и целевое время окупаемости** менялись в «кризисном» направлении – компании готовы инвестировать в то, что дает немедленный эффект: если в нормальном режиме окупаемость инвестиции 3 года с началом положительного денежного потока через полтора может считаться вели-

колепной, то в условиях кризиса зачастую целевой срок окупаемости затрат составляет месяцы. Как пример – остановились практически все «обычные» программы обучения персонала, но учить продавать в новых условиях обязательно надо – программы по развитию навыков виртуальных продаж стали востребованы, хотя раньше их просто не было. В каких-то случаях критерием может быть простое наличие товара – например, веб-камеры в дефиците, поэтому покупают все, что осталось, даже при ценах в полтора-два раза выше, чем раньше.

О критериях, по которым нас оценивает клиент и сравнивает с конкурентами, хочется поговорить подробнее. Все их можно свести в простую таблицу «сила-важность», где «важность» – насколько критерий важен для клиента, а «сила» – насколько мы хороши в этом критерии (см. рис. 6).

Сектора квадранта здесь назовем «Победа», где критерий важен для клиента и мы сильны, «Спящая сделка», где мы сильны, но для клиента это преимущество не очень важно (часто его можно развить в важное хорошими вопросами), «Убийца сделки» – критерий для клиента важен, но мы в нем не сильны, и сектор, где неважные критерии и мы в них не сильны, просто проигнорируем – эти критерии не всплывут в продажах и переговорах,

Таблица 1

Этап цикла покупки	Задачи	Действия	Изменения
Потребность	Конверсия Цикл сделки Средний чек	Формирование потребности	Новые потребности, агрессивные приоритеты
Выбор	% побед	Создание ценности	Другие критерии, время окупаемости
Переживания	Отмена Откладывание	Убеждение	Новые риски, ниже допуски
Решение	Маржа Время сделки	Получение обязательства	Новые приоритеты в торге
Внедрение	Обеспечение NPS	Обеспечить внедрение	Новая практика внедрения
Обновление/ расширение	Скорость обновления	Защитить выбор	Новые причины передумать или отложить



Рис. 6

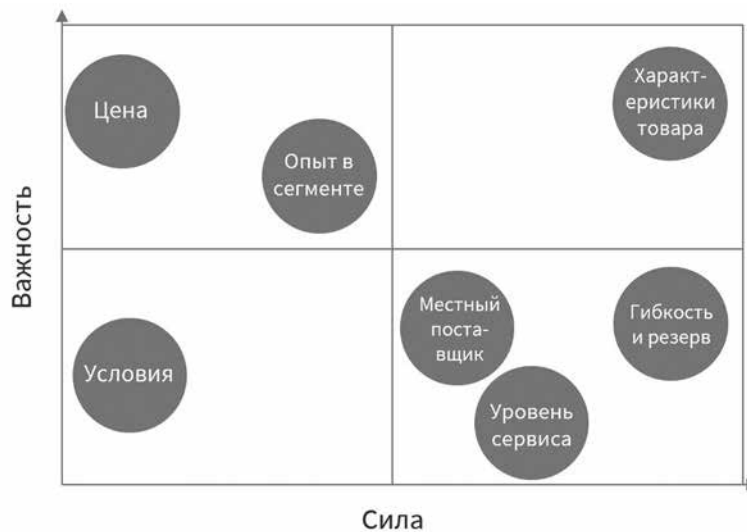


Рис. 7



Рис. 8

если только клиент не решит прибегнуть к манипуляции (см. рис. 7).

Расположим критерии на поле, как они были до кризиса. А потом посмотрим, куда мигрируют наши критерии сейчас. Они могли сместиться очень кардинально (см. рис. 8).

Важно понимать, по каким критериям клиент принимает решение здесь и сейчас, и опираться в продажах и в обеспечении ценности для клиента именно на эти, актуальные критерии.

Хочется верить, что читателю уже очевидно, что есть смысл предсказать критерии и на после карантина, чтобы готовиться к тому, что будет актуально тогда.

**Новые риски, ниже допуски** – например, для компании срыв поставки оборудования или запуска ПО может означать остановку деятельности, прекращение предоставления сервисов или остановку продаж. Эти риски необходимо понимать поставщику для того, чтобы адекватно выстраивать ценность своего предложения. Важно еще то, что компания в моменте может сама до конца не понимать, какой приоритет для нее важен, поэтому задача продавца – правильным образом сформировать потребность, довести ее до оформленного запроса на конкретные товары или услуги. Желательно, конечно, чтобы эти товары или услуги поставлялись вашей компанией.

Риски, рассматриваемые клиентом, могут быть более чем разнообразны. Вот таблица для более системной работы с этими рисками (см. табл. 2).

**Новые приоритеты в торговле** являются следствием предыдущих пунктов. Раньше это, например, могла быть цена, а сейчас – время запуска или обязательства поставщика решения по обеспечению его безотказности или резервирования.

Кроме того, могут меняться НАОСы (НАОС – это что мы будем делать, если мы не договоримся, Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Соглашению – по совре-

Таблица 2

Стратегические	Тактические	Политические	Индивидуальные
Жизнеспособность поставщиков Гибкость отношений Важность клиента для поставщика Влияние на конкурентные преимущества клиента	Проблемы с цепочкой поставок Проблемы с персоналом у поставщиков Операционная устойчивость Невозможность клиента использовать продукт или услугу	Конкурирующие финансовые приоритеты Конфликты с другими потребностями Потенциальная потеря статуса в случае неудачи	Решение может негативно повлиять на людей, или Решение создаст стресс или дополнительную работу для них, или Они лично под риском

менной науке о переговорах НАОС необходимо готовить к переговорам обязательно, это дает необходимую переговорную силу и уверенность). Рассмотрим матрицу Кралича (см. рис. 9).

В ней, как любят консультанты, 2 оси и 4 сектора. Оси – сложность замены поставщика и влияние на прибыль, а сектора:

- Сильно влияет на прибыль и сложно заменить – требует выстраивания партнерских отношений с поставщиком (подчеркну, клиент выстраивает отношения в этом случае!);
- Сильно влияет на прибыль и просто заменить – клиент тут может балансировать между несколькими поставщиками, что дает ему рычаг воздействия на основного;
- Слабо влияет на прибыль и сложно заменить – это узкое место цепочки поставок, обычно клиент старается это место «расшить» путем поиска альтернативных путей поставок;
- Слабо влияет на прибыль, легко заменить – подумайте о канцелярских скрепках.

Во время кризиса с клиентами поставщиками (мы тоже поставщик для наших клиентов) могут происходить странные вещи. Например, клиент может захотеть «оптимизировать» закупки и консолидировать закупки у одного поставщика. Такой поставщик может перейти из сектора «магазин» в сектор «рычаг». А могут компании позакрывать, тогда выжившая из «магазина» превратится в «Управление риском». В связи

с такими движениями НАОС клиента может существенно ухудшаться.

**Новая практика внедрения** может затронуть многие аспекты. Например, подумайте о том, как во время пандемии компании поменять поставщика сотовой связи – если взять только технический аспект, раньше коробочка с сим-картами и программатором просто доставлялась в офис клиента, сейчас это, возможно, придется делать по-другому.

**Новые причины передумать или отложить** – в результате новой реальности обновления часто превращаются в обдумывания и обсчеты.

### КЛИЕНТЫ И ПРОДУКТЫ

Попробуем более системно посмотреть на корректировку наших действий в отношении регионов, кли-

ентов, продуктов. Сейчас будет уход в маркетинг и стратегию, а не в чистые продажи. Делаю я это намеренно, поскольку управление продажами там как раз и начинается. Кроме того, ни в коем случае нельзя забывать о связи продаж с другими функциями в компании – закупки, логистика, производство. И их надо не забывать планировать, все они очень зависят от продаж.

Используем для этого матрицу Маккинзи, в которой по горизонтали доступность сегмента для нас (наша конкурентоспособность в нем), а по вертикали – привлекательность сегмента в смысле потенциальной прибыли.

Правый верхний угол квадрата – тот, где нам обязательно надо работать на высшем приоритете – привлекательный сегмент, мы сильны. Врываемся так быстро и сильно, как можем.



Рис.9

Левый нижний угол квадранта — непривлекательный сегмент, в котором мы слабы, игнорируем его, если мы еще не там. Если мы каким-то образом там присутствуем, есть смысл подумать о том, чтобы от него отказаться.

Правый нижний угол квадранта — мы сильны, но сегмент не особо привлекателен, здесь мы реализуем стратегию, которую я называю «выбором осетринки» — чтобы понять ее, представьте себе шведский стол, на котором мы не берем листья салата или хлеб, а собираем на свою тарелку только самые изысканные деликатесы. Так и здесь, в этом сегменте квадранта нам надо собрать

только самые «вкусные» сделки — то, что достаточно просто взять, при этом с максимальной прибылью. Кстати, это один из приемов жестких переговоров — взять предложение визави и выбрать в нем только то, что больше всего нравится, отказавшись от всего остального, не меняя при этом других условий.

Левый верхний угол квадранта — привлекательный сегмент, но мы ограничены в его использовании, поскольку у нас не хватает или уровня продукта/услуги, или сервиса, или наши издержки для этого сегмента слишком высоки.

Расставим наши продукты, услуги, регионы, клиентов в этом ква-

дранте (можно сделать несколько квадратов для каждой анализируемой сущности) так, как это было до кризиса — сделаем картинку прошлого. Например, у нас может получиться как-то так (см. рис. 10).

Соответствует ли это нынешним реалиям? Возможно, какие-то продукты стали неактуальны для нынешних реалий, какие-то наоборот, внезапно должны рвануть в продажах со скоростью ракеты. Возможно, есть смысл сделать новый продукт или услугу специально к текущим потребностям? Придать дополнительные свойства существующим или даже просто переименовать? Это называется «переупаковка».

Вот что может получиться для «здесь и сейчас» (см. рис. 11).

На этой диаграмме — наши возможности решить свои задачи сейчас. Помимо переупаковки, обращайте внимание на размеры потребности (лоты заказа), время, которое готов ждать клиент (оно может как увеличиться, так и сократиться), стратегическую ценность — возможно, нет смысла вкладывать значительные ресурсы в возможность, которая перестанет быть актуальной через пару месяцев, а также возможности клиентов. Возможно, что-то из того, что мы можем сделать, очень нужно или хочется нашим клиентам, но у них может банально не быть сейчас на это бюджета.

Стоит также подумать еще раз о том, что именно мы даем нашим клиентам, какую ценность несем. Чем мы отличаемся от конкурентов и заменителей? В чем наша сила?

Особенно остро эти вопросы стоят в свете того, что у клиентов уже поменялись потребности, у них, как мы уже обсудили, новые критерии, клиенты видят новые риски и хотят по-новому их снижать (можете им в этом помочь?). И, наконец, думайте о том, как у клиента меняются циклы принятия решений, ЛПРЫ, мотивы.

Хорошо, у нас есть понимание, что мы делаем сейчас, что и кому мы будем продавать, куда направляем свои действия. А дальше? Здесь нам

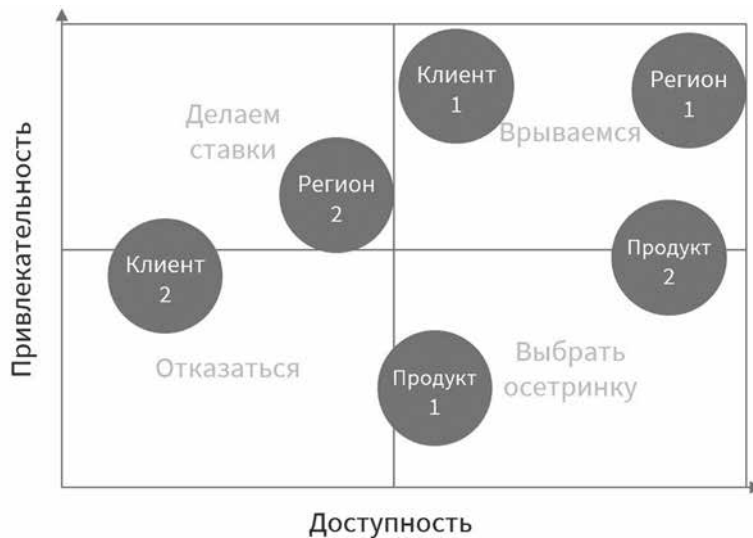


Рис. 10

### Правильные возможности: сейчас



Рис. 11

очень важно не остановиться! И подумать о будущем. Люди вернутся в офисы (не все, кто-то продолжит работать из дома), экономика восстановится (но вряд ли с той же ролью нефти, что до кризиса), спрос опять как-то поменяется. Необходимо построить еще одну диаграмму Маккинзи для посткризисного будущего. Вы удивитесь, как она может отличаться от первой версии (версии прошлого) (см. рис. 12).

Необходимо обращать внимание на то, как будет восстанавливаться бизнес наших клиентов, причем изменения следует возглавлять. Кризис – время перемен. Каждый день на счету, что уж говорить про целый месяц. И заново вспомним о том, что в неперспективные проекты не надо направлять существенные ресурсы.

И, прежде чем переходить к изменениям в продажах и к менеджменту продаж, еще раз вспомним о других отделах – какие КРІ покажут успешность работы в кризис, какие самые значимые сложности предстоит преодолеть и, главное, какую супер-цель можно себе поставить, достижение этой цели обеспечит устойчивое и мощное преимущество долго после окончания кризиса (см. табл. 3).

В таблице все более или менее очевидно, поясню только «эффект кнута» – это тот эффект, который возникает при резком сокращении спроса, а промежуточные этапы цепочки поставок еще какое-то время продолжают гнать товар по этой самой цепочке – около «ручки» этого

**НЕЛЬЗЯ ЗАБЫВАТЬ О СВЯЗИ ПРОДАЖ С ДРУГИМИ ФУНКЦИЯМИ В КОМПАНИИ – ЗАКУПКИ, ЛОГИСТИКА, ПРОИЗВОДСТВО.**

«кнута» (поставщик сырья, например) может быть небольшой взмах, в середине (например, в распределительном центре) амплитуда существенно выше, а на кончике кнута (склад магазина) амплитуда может составлять уже метры. Или, переводя с образного языка, в магазине формируется квартальный запас какого-нибудь продукта вместо нормативного двухнедельного.

**ОТЛИЧИЯ РАБОТЫ ПО КРУПНЫМ СДЕЛКАМ**

**ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ**

Лидом мы называем клиента, проявившего интерес к общению с нами. Кривая лидогенерации (зависимость возникновения этого интереса от «попадания» в потребность первичным питчингом) нын-



Рис. 12

Таблица 3

	<b>Продажи</b>	<b>Операции и R&amp;D</b>	<b>Поставки</b>	<b>Финансы</b>
<b>КРІ</b>	Преодолеть спад в привлечении	Работа с нехваткой персонала Наладить работу виртуально	Ограничить скачок цен Управление внутренними заказчиками	Обеспечение рабочего капитала
<b>Сложности</b>	Улучшить конверсию и % побед до докризисного	«Эффект кнута» в каналах сбыта и поставок Сотрудничество с цепочками поставок	Защитить цепочку поставок от сбоев Создать резервные источники	Краткосрочные проблемы ДДС Поддержание маржи
<b>Суперцели (в т.ч. после карантина)</b>	Увеличить долю рынка, привлечь клиентов от конкурентов	Разработка новых продуктов с темпом, нужным <b>КЛИЕНТАМ</b>	Возможность быстро набрать былую скорость	Смещение баланса постоянных и переменных издержек

че сдвинута далеко в сторону снижения интереса — клиент реагирует только на то, что нужно здесь и сейчас. Все остальное уходит на «давайте после карантина»:

Это следует учитывать при формировании первичного сообщения и предлагать соответствующие товары и услуги. Примеры:

- Актуальные для удаленной работы товары в доступности (и уже не важна цена).
- Аутсорсинг вместо найма работников (кто знает, на какое время ажиотажный спрос вырос, увольнять потом дорого и сложно).
- IT решения для удаленного доступа и совместной работы (а не обычные системы, которые продаются все остальное время).
- Критически важное для текущего момента обучения персонала (а не обычные тренинги).

Стоит ли пытаться при этом всем звонить и писать новым клиентам? Ответ здесь совершенно однознач-

ный — да, стоит! И сейчас мы пойдем, почему. Посмотрим на результаты исследований:

- Всего 18% закупщиков никогда не соглашаются на встречу с новым продавцом (источник: RAIN Group).
- 73% закупщиков предпочитают работать с теми, кого знают (данные от Sales Benchmark Index).
- При этом шансов на то, что закупщик вступит в переговоры, в 5 раз больше, если вас представят (исследование LinkedIn).
- 91% клиентов готовы давать рекомендации, при этом всего 11% продавцов их регулярно просят! (Источник: Dale Carnegie.)

Выводы крайне просты. В кризис или не в кризис просите рекомендаций у ваших существующих клиентов для выхода на новых, исследуйте и готовьтесь, и не бойтесь начинать работу по расширению клиентской базы! В этом случае вход

воронки продаж у вас всегда будет полон и готов к дальнейшей работе.

## ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Несколько очевидных рекомендаций, которые, к сожалению, многими по факту не выполняются во времена кризисов:

- Проявляйте понимание — ставьте себя на место клиента, заботьтесь о нем не только как о бизнесе, который приносит вам деньги, но и как о человеке, в общении всегда фокусируйтесь на потребностях клиента.
- Не только слова, но и действия.
- Делайте то, что пообещали.
- Выстраивайте четкие, прозрачные коммуникации.
- Будьте для клиента источником новых знаний.
- Не пользуйтесь ситуацией за счет клиента!
- Избегайте неразумных требований, даже если вы хозяин ситуации.
- Лидируйте изменения, не ждите, пока они сами произойдут!

## ФОРМИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Следующий «секрет», который вовсе и не секрет, заключается в том, что из-за негативного сдвига оценок человеком ожидаемая боль от возможных потерь превышает ожидаемое удовольствие от возможных приобретений. Во время кризиса это правило усиливается. Обстановка способствует тому, что негативный сдвиг становится еще более ярко выраженным (см. рис. 14).

С практической точки зрения это означает, что при общении с клиентом акцент чаще есть смысл делать на то, что клиент не получит (потеряет), если не купит у вас. А самое оптимальное ценностное



Рис. 13



Рис. 14





Рис. 15

предложение включает как боль, так и пользу от покупки (см. рис. 15).

Еще хочется напомнить, что не надо забывать про обычные правила построения сделки с клиентом – почти все они универсальны. Например, старайтесь, где это возможно, предлагать более одного варианта решений – клиенту нравится думать, что у него полный контроль над ситуацией.

### ОСТАЛЬНЫЕ ЭТАПЫ ПРОДАЖ

Про убеждение, работу с возражениями (лучше их не допускать), закрытие сделки и поддержку после завершения добавлять особо ничего – тут все так же, как и до кризиса. Если вы сформировали доверительные отношения и сформировали нужную вам потребность, дальше идет все более или менее тривиально. Хотя, конечно, испортить сделку можно на любом этапе.

### ПРОДАЖИ В ВИРТУАЛЬНОЙ СРЕДЕ

Чем этот кризис для отдела продаж принципиально отличается от других, так это тем, что это первый раз, когда продавать мы должны исключительно без встреч и личного общения!

Что нам для этого надо?

#### *Присутствие в виртуальной среде*

При личных встречах вести бизнес... не сказать, что проще, но уж точно привычнее. Есть бизнесы, которые живут в онлайн уже давно, но эта статья не про них и не для них. Профессионально оформленное присутствие в виртуальной среде – необходимое условие успешных продаж в виртуальной среде.

*Как же в ней, в этой среде, присутствовать?*

- Профессионально сделанный веб-сайт. В рамках этой статьи не хочу много про сайт писать, слишком много уже написано о том, насколько сайт должен быть функциональным, технологичным, модным и современным. Сайт – лицо компании, особенно сейчас, когда многие клиенты ничего другого и не увидят.
- Профессиональный профиль во всех соцсетях, где есть ваши нынешние или будущие клиенты. Да, и в TikTok тоже. Да, Twitter тоже сюда же. Если есть что показать, то и YouTube тоже. Да, много людей даже в России пользуются LinkedIn. Хорошее

фото, релевантный фон, описание того, чем ваша компания занимается и в чем преимущества работы с ней.

- Профессиональный контент в соответствующих группах, хештеги и эффективные инструменты. В идеале, конечно, чтобы все, что есть в виртуальной среде, работало на продажи и, в зависимости от размера компании и того, чем компания занимается, было максимально интегрировано с CRM.

### ВИРТУАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ С КЛИЕНТАМИ

Несколько организационных и технических принципов, которые позволят вести общение внутри команды и с клиентами виртуально, при этом результативно и эффективно (см. табл. 4).

### ЦИКЛ ПРОДАЖИ В ВИРТУАЛЬНОЙ СРЕДЕ

Опыт переноса тренингов в виртуальную среду и продаж без личных встреч показал несколько важных отличий цифровых средств связи от личной встречи:

- Встреча либо протекает намного динамичней и быстрее, чем при личном общении, либо воспринимается занудной и бесполезной.
- Материалы для использования во время онлайн-встречи готовятся совсем по-другому (намного больше слайдов, при этом они лаконичнее, и не рассчитывайте,

САМОЕ ОПТИМАЛЬНОЕ ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ВКЛЮЧАЕТ КАК БОЛЬ, ТАК И ПОЛЬЗУ ОТ ПОКУПКИ.

Таблица 4

Технология	Раппорт и доверие	Вовлеченность	Вопросы	Влияние
Изучите ваши инструменты Изучите инструменты ваших клиентов <b>ЗАКРОЙТЕ ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ!</b> Согласуйте роли в команде продаж	Полное присутствие Политика включенной камеры Говорящий смотрит в камеру Подключение людей – проверка на старте Фокусировка на них – потребности, интересы, эмоции Аккуратно повторять язык, энергию и язык тела	Не только слайды! Отправляйте материалы заранее Опросы, доски, совместная работа Обращайтесь к людям регулярно по имени, чтобы спросить о мыслях и реакции Поддерживайте свою энергию Разделяйте встречу и договоритесь о сигналах	Используйте инструмент «поднятая рука» Смотрите в чат Просите участвовать остальных, отвечайте сами Устраивайте пятиминутку «похода к лифту» в конце встречи	Изучайте поведенческие механизмы и другие техники влияния Создавайте индивидуальные и групповые видеозвонки Используйте видео, чтобы считывать язык тела

что сможете что-то визуальное добавить во время встречи).

- Мы лишены существенной части невербального общения, это приходится компенсировать намного большим числом слов.
- Эффективный порядок обсуждения или продающей встречи может стать иным: не надо рассказывать «наша компания...» — за это время они уже прочитали это на вашем сайте, не надо долго и подробно описывать решение, которое вы предлагаете — вы же отправили материалы и все, кто хотел, их прочитали, делайте акцент на выгодах, не надо тратить время всех присутствующих на выяснение критериев — узнайте о них заранее в электронной почте и мессенджерах. А многие вещи работают так же, как и в офлайне — программирование (план) встречи, упреждающие вопросы, ценность через выгоду.

Самое веселое, что то, что происходит сейчас в продажах, это построение более прозрачного и насыщенного опыта покупателей. И это как раз то, что останется и после того, как люди выйдут из своих «нор» и будут снова встречаться лично. Тратьте время общения на то, что нельзя сделать до или после встречи по другим каналам!

### УПРАВЛЕНИЕ ВИРТУАЛЬНЫМИ ПРОДАЖАМИ

Основные сложности при виртуализации реальных команд, в том числе и в продажах, заключаются в том, что возникают дополнительные конфликты, может снижаться производительность, возникают проблемы с доверием и отношениями и затрудняется обмен информацией. Вот что мы можем сделать по каждой из этих сложностей:

— Конфликты.

Подробно работа с конфликтами разбирается в рамках полной версии тренинга по **СОЦИАЛЬНЫМ СТИЛЯМ** — лучшего в мире тренинга по коммуникациям (по результатам исследования Государственного университета Колорадо) — оригинальный тренинг доступен в исполнении автора на платформах Zoom и ТренингСпейс. Офлайн тоже, конечно, когда это снова станет возможно.

Как своеобразный лайфхак можно отметить, что частые спонтанные контакты с командой способствуют снижению количества конфликтов. Ключевое слово здесь «спонтанные». Задействуйте не только 1 на 1, но и групповые форматы обсуждений.

Совместное обучение с командой само по себе снижает уровень конфликтов, прорабатывая их другими средствами и работая как построитель команды.

— Сниженная производительность.

Процесс общения потребует кардинального редизайна — больше социализации через цифровые средства связи, насколько это возможно, и перенос рабочих вопросов по максимуму в асинхронные форматы. Разумеется, это не отменяет и синхронное общение и по деловым вопросам (используйте Zoom, Webex, Skype, Messenger, Whatsapp и другие средства). Вероятно, придется в работу

САЙТ – ЛИЦО КОМПАНИИ, ОСОБЕННО СЕЙЧАС,  
КОГДА МНОГИЕ КЛИЕНТЫ НИЧЕГО ДРУГОГО  
И НЕ УВИДЯТ.

интегрировать дополнительно инструменты асинхронной связи, если этого не было в достаточной степени сделано раньше (Google Docs, Microsoft 365, Trello, Bitrix и другие).

— Проблемы с доверием и отношениями.

Здесь тоже помогут **СОЦИАЛЬНЫЕ СТИЛИ** вместе с универсальностью, которую несет модель. В любом случае необходимы, помимо спонтанных контактов, и регулярные коммуникации, и новые пути социализации. Как вам идея корпоратива в Zoom?

— Затрудненный обмен информацией.

В виртуальной среде преобладает вербалика и те образы, которыми мы можем делиться с наших компьютеров. В связи с этим многие вещи, которые мы обычно выражаем невербально, сейчас требуют вербализации. Как это сделать? Введите правило, чтобы на ежедневной встрече каждый выступил хотя бы на 1 минуту, прилагайте усилия к тому, чтобы информация структурировалась таким образом, чтобы ей было удобно пользоваться и обмениваться. Требуйте этого же от других!

— Образ мышления сотрудников.

Эффективность работы продавцов и управления ими во многом определяется тем, как они мыслят. Это в значительной мере зависит от того, как мыслят и коммуницируют принятие решений и ценности их руководители. Ну и, конечно же, это прорабатывается с помощью тренингов стрессоустойчивости, эмоционального интеллекта, продаж, клиентского сервиса. Обращайтесь к автору, проработаем.

— Внимание к деталям.

Забота о клиенте (больше, чем мы обязаны) — в компании необходима модель сервиса для клиентов и, возможно, в связи с кризисом есть смысл внести в нее корректировки.

## В ВИРТУАЛЬНОЙ СРЕДЕ ПРЕОБЛАДАЕТ ВЕРБАЛИКА И ТЕ ОБРАЗЫ, КОТОРЫМИ МЫ МОЖЕМ ДЕЛИТЬСЯ С НАШИХ КОМПЬЮТЕРОВ.

Задавайте хорошие вопросы клиентам, поставщикам, коллегам, начальникам и подчиненным. Это тоже тренируемый навык, позволяющий с открытыми глазами встречать возможности.

Коучинг сотрудников (схема GROW) — дайте ее всем руководителям, на сегодня это самый простой из эффективных инструментов развития сотрудников.

Обучайте сотрудников. Не всему можно научить внутренними ресурсами. Конечно же, несколько лет опыта и колоссальные убытки помогут сэкономить цену пары дней качественного тренинга. Адекватная ли это экономия — вам решать.

Будьте ролевой моделью. Здесь все как с детьми. Ребенок не слушает, как надо, ребенок видит, как делаете вы. Поэтому не работайте над детьми и сотрудниками, работайте над собой!

— Ответственность.

Принятие ответственности за свою жизнь, поведение, результаты — базовая комплектация эффективного продавца. Для того чтобы не было мучительно больно от того, что кто-то кого-то недопонял, обновите цели организации. Окружающая среда изменилась очень существенно, учтите изменения. Затем декомпозлируйте и поставьте обновленные цели сотрудникам — ясно и прозрачно, четко, конкретно. Мы ведь помним, что цели должны быть на то, на что сотрудники могут влиять?

Фокусируйтесь на том, что можете контролировать. Будьте проводником!

— Стрессоустойчивость.

Закажите уже наконец тренинг по стрессоустойчивости! Автор статьи проводит такие, всего за день люди получают полный набор превосходных инструментов управления своим стрессом.

Создайте процедуры и ритуалы, часто общайтесь по видео, ставьте и отслеживайте задачи. Не совсем очевидно, но точно работает — не упирайте слишком сильно на дисциплину.

Сами будьте непоколебимой скалой! Ролевой моделью для своих подчиненных.

— Обучение в виртуальной среде.

Каким образом можно организовать обучение? Об этом было очень подробно в февральском номере, остановлюсь только на том, что учиться можно и онлайн тоже.

Во-первых, это работает, уже точно, проверено во всем мире. Это работает только через ОПЫТ и РЕФЛЕКСИЮ, с обратной связью. Без опыта знания либо не приобретаются, либо забываются, не сформировав даже умение, про навыки речи быть не может. Рефлексия необходима для закрепления понимания и формирования обязательства использовать изученное дальше. И обратная связь необходима для того, чтобы в умения и закрепление шли правильные методики, подлежащие отработке, — в продажах важно каждое слово, каждая интонация, поэтому важно закреплять только то, что будет повышать продажи и маржу.

# НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ

*Татьяна Гладун*

*Когда мы берем новых людей в команду, то наша цель — максимально сократить срок адаптации сотрудника и добиться того, чтобы он вышел на 100%-ную производительность как можно раньше. Несомненно, наставничество — один из самых эффективных инструментов, который позволяет достичь этой цели. Так почему же мы теряем людей на испытательном сроке или не получаем должной эффективности от новичков, даже если «закрепляем» за ними наставника?*

*Хотели как лучше, получилось как всегда. (с)*

Причин — великое множество, разберем некоторые из них.

## ПРИЧИНА 1: НЕПРАВИЛЬНЫЙ ПОДБОР НОВОГО СОТРУДНИКА

Во многих компаниях в отделы продаж берут всех подряд. У них нет профиля должности, не прописаны требования к менеджеру по продажам. А зачем? Ведь «продавать — это просто».

Существует мнение, что если дашь человеку в руки «волшебный скрипт», то будет всем счастье. А потом сотрудники этим скриптом выжигают, как напалмом, кровью и потом наработанную клиентскую базу. И приходится выстраивать взаимоотношения с клиентом не

просто с самого начала, а восстанавливать испорченную репутацию компании.

Продажи — это не только навык, это искусство. Продажи — это «кровь» компании: то, что приносит «живые» деньги. И если у человека нет потенциала к продажам, то никакой, даже самый талантливый, наставник не поможет.

HR — статистика показывает, что самая большая текучесть на испытательном сроке именно в отделах продаж. Люди психологически не справляются с таким видом деятельности: не могут преодолеть страх звонков на «холодную» базу, тяжело переживают отказы клиентов покупать продукты или услуги.

Да, наставник может помочь психологически адаптироваться: поддерживать, подсказать техники восстановления эмоционального состояния (при наличии соответствующего обучения и навыков), но изменить личностный потенциал или уровень интеллекта — нет. Даже самый лучший наставник не в состоянии довести неподходящего человека до результата — выполнения плана продаж.

Современные технологии позволяют еще до приглашения кандидата на собеседование проверить его на наличие необходимых компетенций. Например, использование онлайн-бизнес-игр или онлайн-марафонов позволит выявить лучших и изначально лояльных кандидатов, которые достаточно быстро адаптируются в компании и дадут результат еще до окончания испытательного срока.

## ПРИЧИНА 2: ВЫБОР «НЕПРАВИЛЬНОГО» НАСТАВНИКА

Многие руководители думают, что если человек сам умеет хорошо продавать, то он легко может научить этому другого человека. Это не так.

ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ В ОТДЕЛЫ ПРОДАЖ  
БЕРУТ ВСЕХ ПОДРЯД. У НИХ НЕТ ПРОФИЛЯ  
ДОЛЖНОСТИ, НЕ ПРОПИСАНЫ ТРЕБОВАНИЯ  
К МЕНЕДЖЕРУ ПО ПРОДАЖАМ.



### ТАТЬЯНА ГЛАДУН

Руководитель образовательно-консультационного центра «Инфопрактика» (вырабатываем бизнес-навыки у предпринимателей, собственников бизнеса и команд с помощью онлайн-бизнес-игр);

<https://www.facebook.com/GladunTatiana>

Обучать других – это навык. Навык нужно вырабатывать.

Помимо навыка обучать наставник должен обладать умением структурно доносить информацию, обладать терпением и эмпатией, спокойно реагировать на то, что «подопечный» будет задавать вопросы и совершать ошибки. Мало кто может не раздражаться на то, что тебя постоянно отвлекают от работы. И еще меньше людей умеют давать позитивную обратную связь.

Если наставник ведет себя агрессивно, срывается на крик и при этом не может доходчиво донести информацию, то с большой долей вероятности мы потеряем нового сотрудника. Выбирайте в наставники человека, который любит обучать людей, заботиться и оказывать поддержку. Он может не быть лучшим «продаваном», но в наставничестве именно человеческие качества должны быть на первом месте.

#### ПРИЧИНА 3: ОТСУТСТВИЕ/ НЕДОСТАТОЧНАЯ МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ НАСТАВНИКА

Как правило, у лучших менеджеров по продажам ведущим мотиватором являются деньги. Если у наставника мотиваторы «помощь людям» и «служение» не входят в разряд ведущих, то новый сотрудник с большой долей вероятности будет восприниматься наставником как обуза.

«Пока я с ним вожусь, я бы мог больше заработать. Компенсируйте мне это время!» – стандартная фраза человека, который привык, что время – это деньги. Поэтому обязанность, не подкрепленная денежной

составляющей, не принесет желаемого результата. Если у наставника идет оплата за сделки (процент от продаж), то компенсация за наставничество должна быть адекватной затраченному времени и усилиям.

Однако здесь тоже может быть «ловушка»: приписывание часов, затраченных на наставничество, или приписывание себе результатов новичка. Безусловно, наставничество должно оплачиваться, но за результат. Наставник должен быть заинтересован в том, чтобы его «подопечный» быстро обучился и вышел на плановые показатели.

Поэтому очень важно создать для наставника такую систему мотивации, чтобы ему было выгодно качественно обучать новых сотрудников компании. Выигрывает наставник – выигрывает компания (win-win). Например, наставничество учитывается при оценке персонала и дает дополнительные бонусы, возможность карьерного роста, дополнительные льготы.

#### ПРИЧИНА 4: ЛИЧНЫЕ СТРАХИ НАСТАВНИКА

«Я его научу, а он отберет мою базу. Если он будет лучше меня, то он получит мои деньги. Если он будет лучше меня, то его заметит начальство, он займет мое место, его повысят вместо меня, а меня уволят». И еще много других странных мыслей, которые могут сидеть в голове у наставника.

Эти убеждения незаметны невооруженным глазом. Человек может производить впечатление вполне адекватного. Но при этом, в пого-

не за личной «вторичной выгодой», наставник с таким ментальным «набором» может загубить весь бизнес: продажи не будут расти, новички не будут проходить испытательный срок. Их будут попросту «выживать» или внушать чувство вины и никчемности.

А руководитель не будет понимать, в чем дело, ведь новичкам дают в наставники самого лучшего сотрудника! А наставник будет перекладывать ответственность на некачественный подбор персонала: «понабрали по объявлению».

Проводите «выходные» собеседования с теми, кто увольняется. Старайтесь выявить истинную причину увольнения.

#### ПРИЧИНА 5: ОТСУТСТВИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ ОБУЧАЮЩИХ МАТЕРИАЛОВ

Это, пожалуй, самая распространенная причина. Если в компании не выстроена система обучения, то в лучшем случае учебные материалы сводятся к презентации для клиентов, по которой и обучают новичков. Или к заводской инструкции по эксплуатации (если речь идет о «физическом» продукте).

В лучшем случае обучение в таких компаниях проходит по системе «Делай как я!», информация передается «по старинке», из уст в уста. И чем больше уст, тем более искаженной оказывается конечная информация (вспомните игру «сломанный телефон»). При этом обучение новичка превращается в квест по поиску истины. У наставника может быть свой взгляд на продукт и прави-

ВЫБИРАЙТЕ В НАСТАВНИКИ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ  
ЛЮБИТ ОБУЧАТЬ ЛЮДЕЙ, ЗАБОТИТЬСЯ  
И ОКАЗЫВАТЬ ПОДДЕРЖКУ.

ла работы в компании. И этот взгляд может кардинально отличаться от видения собственников.

Отдельное внимание хочется уделить отсутствию руководства пользования информационными системами. Обычно программы изучаются методом «научного тыка». Это приводит к тому, что данные по клиентам, задачам, продажам вводятся неполноценно, оказываются недостаточными для анализа и принятия решений. А если эти данные напрямую влияют на расчет заработной платы, то при возникновении ошибок лояльность сотрудников резко снижается. Никто не любит признавать свои ошибки. Полноценное обучение позволит эти ошибки минимизировать.

Важно понимать, что новичок находится в стрессовой ситуации и не в состоянии быстро запомнить весь тот объем информации, который на него валится. Это еще больше усиливает стресс. Да, он должен записывать то, что говорит наставник. Но все люди разные, и при большой информационной нагрузке сложно быстро сориентироваться даже в собственных записях. Поэтому грамотно сформированная база знаний и продуманная система обучения с «вплетением» современных технологий (в том числе и геймификации), спасет

и наставника, и нового сотрудника, и компанию.

**ПРИЧИНА 6: НАСТАВНИК НЕ ОБУЧЕН ОБУЧАТЬ**

*«Учить и лечить могут все» (с)*

В большинстве случаев наставник понятия не имеет, что делать со своим подопечным. У него нет плана, графика, целей обучения. Возможно, он понимает, какой должен быть результат, но вот как довести новичка до этого результата? Нет методики, нет показателей, по которым наставник поймет, хорошо или плохо он обучил сотрудника.

Как правило, наставник обучает «из головы», руководствуясь своей картиной мира. Поэтому ничего удивительного, что результат получается не такой, какого бы хотелось.

Как ни странно, люди не любят учиться. А не любят, потому что не видят в этом ценности. Ведь стандартные тренинги и курсы дают знания, а не навыки. А без применения знания «уходят» и деньги, вложенные в обучение, оказываются потраченными впустую. Собственники разочаровываются в обучении и перестают финансировать личностный рост сотрудников, что приводит к снижению конкурентоспособности бизнеса и падению продаж.

КАК ПРАВИЛО, У ЛУЧШИХ МЕНЕДЖЕРОВ  
ПО ПРОДАЖАМ ВЕДУЩИМ МОТИВАТОРОМ  
ЯВЛЯЮТСЯ ДЕНЬГИ.

Сейчас тренд – непрерывное обучение, которое занимает до 15 минут в день и не требует отрыва от работы. Яркий пример – онлайн-бизнес-игры, которые помогают прокачивать Soft-Skills сотрудников без потерь времени и денег. У сотрудников вырабатывается привычка управлять своим временем, планировать, обучаться, и это укрепляет компанию и приводит к увеличению продаж.

**ПРИЧИНА 7: ТОКСИЧНАЯ СРЕДА. ОБЕСЦЕНИВАНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА**

Если наставник не видит ценности в том, что он делает, то наставничество не принесет результатов. Недовольный и токсичный наставник привет новичку такое же отношение к компании и работе. Это «принцип банки с солеными огурцами»: свежий огурец, попадая в банку с солеными огурцами, через какое-то время тоже становится соленым. Поэтому, даже если человек суперпозитивный, но попадает в токсичную среду, то либо он уйдет (потому что эта среда противоречит его ценностям), либо сам станет токсичным. Это вопрос времени.

Доказано, что корпоративная среда, корпоративная культура напрямую влияет на лояльность и производительность сотрудников. Негативно настроенный человек не даст результата. Тем более если этот человек непосредственно взаимодействует с клиентом.

Ни для кого не секрет, что эмоция передается даже по телефону. Согласитесь, с позитивным человеком всегда приятнее общаться. А сейчас люди покупают у людей, а не у компаний. Персонализация бизнеса – тренд, который тоже необходимо учитывать.

Формирование корпоративной культуры – это ежедневная работа. И чем крупнее компания, тем сложнее влиять на эмоциональный фон сотрудников. А все мы знаем, что испортить настроение легче, чем

поднять эмоцию в «плюс». Тем не менее это тоже возможно с использованием современных методологий. Например, в онлайн-бизнес-игру можно «закладывать» ценности, которые важно донести до сотрудников. Например, важность и ценность наставничества, уважительное отношение к тому, кто

является первым человеком, которого встречает новый сотрудник на своем рабочем месте. Это позволит сформировать позитивную рабочую среду, положительный внутренний HR-бренд компании и тем самым снизить текучесть персонала.

Конечно же, наставничество — это система, которую нужно выстраивать.

И в то же время наставничество — это элемент системы управления компанией, при сбое которого производительность компании снижается. И все вышеперечисленные причины — это всего лишь следствие, результат сформированной среды. Можно ли это исправить? Безусловно!

## МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

**ОЛЬГА ВЛАСОВА,**

*бизнес-консультант*

Наставничество, если оно грамотно организовано, — это всегда дополнительные возможности как для отдельных сотрудников, так и для всего отдела в целом. Но многие руководители считают, что наставничество принесет им лишние проблемы: непонятно, кому поручить эти функции, как мотивировать, каким образом осуществлять контроль и т. д. и т. п. Но все эти вопросы решаемы, и, как показывает практика, не так уж они и сложны. А вот как только система наставничества заработает в вашем отделе, вы сразу же увидите те огромные плюсы, которые она вам дает. Новички быстрее адаптируются в компании и начинают продавать на приемлемом уровне. И главное, что при этом руководитель практически не тратит на это свое время, так как подготовкой и обучением новичков занимаются наставники. Кроме того, быть наставником — это значит получить признание от руководства и коллег. А это отличный способ мотивации продавцов. У наставников, как правило, несмотря на их занятость, постоянно повышаются продажи, так как они развиваются, учатся новому. То есть в итоге и новички, и наставники становятся более успешными.

Но нельзя не сказать и о том, что не во всех отделах продаж наставни-

чество приводит к ожидаемым результатам. Впрочем, это не говорит о том, что каким-то компаниям наставничество не подходит — проблема в другом. При внедрении наставничества допускаются те или иные ошибки, которые и не позволяют достичь поставленных целей.

Одна из частых причин — это неверный выбор кандидата в наставники. Выбор кандидата в наставники должен проходить очень тщательно. Сотрудник должен сам владеть навыками продаж, он должен быть успешен, ему должно нравиться обучать, и он должен уметь это делать. Но кроме всех этих навыков и умений, у сотрудника должно быть желание стать наставником, а это, как правило, присутствует у тех продавцов, кому важно признание их заслуг окружающими. Поэтому будьте внимательны — не назначайте наставником первого попавшегося, в этом случае лучше вообще отказаться от внедрения наставничества. Не торопитесь с выбором — найдите действительно подходящего кандидата.

Другая причина, которая мешает грамотному внедрению наставничества, — это отсутствие регламентов, стандартов, целей и задач наставничества. В этом случае наставник не понимает, что именно он должен делать, какова его главная цель, чему он должен учить своих менее успешных или малоопытных коллег. В итоге он начинает делать не так, как надо, а так, как ему хочется, как ему удобнее, комфортнее. А это значит, что, скорее всего, в ближайшее время он в выполнении своих функций наставника станет ограничиваться лишь тем, что будет изредка давать какие-то советы своим подопечным. То есть наставничество станет формальным, для галочки. И то, что этот инструмент перестанет работать — это, конечно, очень плохо, но хуже здесь то, что у всех сотрудников, да и у самого руководителя, создастся неверное впечатление о самом наставничестве как о бессмысленной трате времени и сил.

Иногда так получается, что вроде бы вы сделали отличный выбор сотрудника, которому доверили

**ВАЖНО ПОНИМАТЬ, ЧТО НОВИЧОК НАХОДИТСЯ В СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ И НЕ В СОСТОЯНИИ БЫСТРО ЗАПОМНИТЬ ВЕСЬ ТОТ ОБЪЕМ ИНФОРМАЦИИ, КОТОРЫЙ НА НЕГО ВАЛИТСЯ.**

функции наставника, но что-то идет не так, результатов нет. Ваш наставник с каждым днем все хуже и хуже относится к своим новым обязанностям, его подопечные не развиваются, их результаты оставляют желать лучшего и т. д. Каковы же могут быть причины столь печального развития событий? Если вы не мотивируете, причем грамотно, вашего наставника, если у него нет личной заинтересованности в том, чтобы эффективно выполнять свои новые функции, то бессмысленно ожидать иных результатов, чем были описаны выше. Не забывайте, что наставничество — это дополнительная нагрузка на вашего сотрудника, ведь никто не отменял его обязанности продавать. А значит, и мотивация и поощрение его должны быть весомыми, иначе дополнительная нагрузка быстро станет в тягость и приведет не только к тому, что функции наставника будут выполняться плохо, но и продавать он станет тоже хуже.

Есть еще один момент, который при внедрении наставничества, нельзя упускать из вида, — контроль. Именно это чаще всего руководители либо не делают, либо делают неверно. Если не контролировать результаты работы наставника и его подопечных, то рано или поздно результативность будет падать, так как то, что не контролируется, — по умолчанию считается на таким уж и важным. Несмотря на то, что отсутствие контроля является грубейшей ошибкой, ситуация может развиваться еще хуже, если контроль будет тотальным. Контролируя работу сотрудников, нельзя впадать в крайности — и в том и в другом случае работники будут демотиви-

рованы. А что касается конкретно контроля работы наставника, то руководителю здесь нужно быть еще более внимательным. Доверяя сотруднику функции наставничества, вы на самом деле делегируете ему часть своих функций, а значит, доверяете ему чуть больше, чем другому рядовому сотруднику. И это, как правило, мотивирует наставника на более ответственное отношение к работе, но если вы будете контролировать каждый его шаг — вы покажете ему, что реального доверия с вашей стороны вовсе и нет. Соответственно, наставник быстро разочаруется в своей новой роли и либо сам откажется от ее выполнения, либо будет делать все так, что вы сами лишите его этих полномочий. Таким образом, наделяя сотрудника обязанностями наставника, не забывайте контролировать его деятельность, но контроль не должен стать тотальным — дайте сотруднику определенную степень свободы, пусть он действует в рамках регламентов наставничества, а вы лишь осуществляйте контроль на определенных этапах. И не забывайте о похвале за достижение целей, успешное выполнение поставленных задач. А то, когда сотрудник сделал что-то не так, допустил ошибку — наказание, выговор не заставят себя ждать, а вот если продавец, наставник работают эффективно, то здесь руководитель почему-то часто забывает о том, как важна здесь обратная связь.

Благодаря наставничеству обучение и развитие сотрудников отдела продаж может идти гораздо быстрее и успешнее. Но для того чтобы этот инструмент помогал достигать поставленных целей, надо

учитывать все нюансы его использования, стараясь не допускать ошибок.

**ЕКАТЕРИНА МОСИНА,**

*консультант по управлению*

Наставничество — это одна из составляющих системы обучения в отделе продаж. Новичкам отдела продаж очень сложно адаптироваться на новом рабочем месте, тем более если раньше они никогда не работали в продажах. И именно наставник нужен новичкам в первое время, он не просто дает какие-то теоретические знания, которые не всегда понятно как вообще применять на практике. Он подсказывает, как именно нужно поступать в каждом конкретном случае с каждым типом клиентов.

Наставник помогает новичку избежать многих ошибок, он делится с ним своим бесценным опытом, а это дорогого стоит. И только тогда, когда наставник помог новичку «встать на ноги», заключать свои первые сделки, обрести уверенность в себе, далее уже можно проводить полноценное обучение, так как почва для восприятия информации уже подготовлена. А если на нового сотрудника с первого дня идет огромный поток обучающей информации, то большая ее часть вообще не будет услышана, так как он еще просто не готов к этому, в том числе и психологически.

Одна из частых причин неудач при внедрении наставничества заключается в том, что руководитель не видит достойных кандидатов среди своих подчиненных. Но если это действительно так, то у вас, вероятно, большие проблемы в подразделении. Возможно, что у вас просто изначально завышенные требования к будущему наставнику, либо вы привыкли все делать сами, считая, что лучше вас никто не сможет выполнить необходимую задачу. Но ни один руководитель не сможет

**ЕСЛИ НЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ НАСТАВНИКА И ЕГО ПОДОПЕЧНЫХ, ТО РАНО ИЛИ ПОЗДНО РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ БУДЕТ ПАДАТЬ.**



стать успешным, если не научится делегировать часть своих обязанностей, конечно, только те, на выполнение которых у сотрудников хватит навыков и умений. И наставничество — это ведь тоже одна из функций руководителя, которую он может поручить своим сотрудникам.

Но здесь надо понимать, что руководитель не просто перекладывает часть своих обязанностей на наставника, а помогает ему в выполнении его новых обязанностей, регулярно контролирует его, чтобы помочь ему избежать ошибок. И контроль здесь является важной составляющей успеха. Если вы поставите перед наставником задачу помочь своему новому коллеге скорее войти в курс дела, научиться закрывать сделки, но при этом не будете контролировать выполнение задачи, то никто вам не даст гарантии, что эти задачи будут решаться правильно, если вообще будут.

Иногда наставник считает, что ему проще сделать всю работу за новичка, нежели научить его чему-то. А что в этом случае видит руководитель: новичок сделки заключает, продажи идут, значит, наставник с задачей справился, и новичка пора отпускать в «свободное плавание». Наставника хвалят и поощряют за успешную работу с новичком, но спустя какое-то время становится очевидным, что новый продавец ничего не умеет делать — он не может самостоятельно продавать, так как его не научили, а просто делали за него. Хорошо, если в этом случае руководитель поймет, где была допущена ошибка, но он ведь может и неправильные выводы сделать, что наставничество просто не работает. Именно поэтому контроль должен осуществляться не только по конечным результатам, но и в самом процессе — только так вы сможете грамотно внедрить наставничество в ваш отдел продаж.

Наставничество, как и любой другой инструмент управления, должно регламентироваться. Прежде чем начинать внедрение этого инструмента в ваш отдел, нуж-

### НАСТАВНИК ПОМОГАЕТ НОВИЧКУ ИЗБЕЖАТЬ МНОГИХ ОШИБОК, ОН ДЕЛИТСЯ С НИМ СВОИМ БЕСЦЕННЫМ ОПЫТОМ.

но для начала подробно прописать его цели и задачи, алгоритм работы наставника, его обязанности и полномочия, необходимые качества, навыки и умения для наставника и т. д. Не забывайте еще и о том, что нужно понять, чем вы будете мотивировать ваших наставников, так как без мотивации сотрудников этот инструмент просто не работает. Нельзя наставничество превращать в дополнительную неоплачиваемую нагрузку. Это не приведет ни к чему хорошему.

Каким должен быть наставник? Он должен быть одним из лучших продавцов — иначе ему просто нечему будет обучать своих коллег. Он должен быть позитивным — и это очень важно, так как своей настройкой он будет транслировать тем, кому будет помогать добиваться поставленных целей. И если сотрудник видит все в негативном свете, то и те, кого он будет учить, скоро станут так же относиться к работе, к развитию, к перспективам компании и т. д. Кроме того, наставник должен уметь учить взрослых людей. Подчеркиваю, именно взрослых, а не детей. Здесь и терпение пригодится, и навыки переговорщика, и желание поделиться своим опытом и помочь коллеге стать более успешным. Если у вашего кандидата нет этих качеств и навыков, то он не справится со своей задачей, он не сможет стать наставником, даже если он сам продает лучше всех остальных его коллег. Иногда можно доверить функции наставника не столь сильному продавцу, но при этом обладающему навыками обучения, убеждения других, терпеливому и желающему помогать окружающим. Такой со-

трудник скорее добьется успехов на поприще наставничества.

Вначале имеет смысл провести либо подробный инструктаж начинающего наставника, чтобы он понимал, что от него требуется и каким образом ему выполнять свои задачи, либо небольшое обучение. Также вы можете обеспечить его необходимой литературой, которая поможет ему в развитии навыков наставника. Как только вы видите, что у сотрудника появилось понимание его новой роли, можете ставить перед ним задачи. Дайте наставнику понять, что он может обратиться к вам за помощью, если у него возникают какие-то трудности. Это придаст ему уверенности.

Сначала контроль работы наставника нужно осуществлять часто, чтобы избежать многих ошибок, а потом, когда вы увидите, что он достойно справляется со своими обязанностями, — контроль нужно немного ослабить. Не забывайте о мотивации наставника, и не только материальной, но и нематериальной. Вторая здесь имеет особое значение — чаще всего те, кто становятся наставниками, ждут признания от руководства и коллег, так дайте им его.

Даже если при внедрении наставничества в отделе продаж не все сразу же пошло гладко, не торопитесь отказываться от применения этого инструмента управления отделом продаж. Проанализируйте каждый шаг внедрения наставничества, и вы наверняка найдете то, что сделали неправильно. Исправьте ошибки, и наставничество приведет ваш отдел продаж к росту продаж, к росту вовлеченности сотрудников, а возможно, и к сплочению команды продавцов.

# АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

*Александра Веретено*

**Ни одно предприятие не может прибыльно работать в условиях рыночной экономики без организации отдела продаж в компании, которая является важной частью планирования деятельности организации в целом. Чтобы отдел продаж функционировал бесперебойно, необходимо проводить аудит системы продаж. Это делается с целью контроля, постоянной проверки, оценки и дальнейшей корректировки этой системы.**

Управление продажами в мировом опыте преодолело продолжительный путь формирования и развития, на каждой фазе становления рыночной экономики случалось возникновение новых форм и инструментов управления продажами.

Аудит системы продаж помогает организации эффективно управлять продажами, устранять проблемы. Он необходим для того чтобы установить, почему наблюдается низкий объем продаж либо почему его нет вовсе. Аудит системы продаж – это

комплекс мероприятий по исследованию структуры, процедур, стиля, компетенций персонала, стратегии и ценностей отдела продаж компании с целью формирования программы изменений, которые позволят обеспечить значительный рост продаж или маржинальной прибыли (рис. 1).

Стоит отметить, что на западе аудит отдела продаж является обязательным мероприятием для компании, потому что конкуренция возросла на рынке, а уровень прибыли у компании уменьшился, как отражает статистика.

Данная проверка важна, потому что благодаря ей можно определить, насколько эффективно работает структурное подразделение, и дает ответы на вопросы, связанные с улучшением показателей продаж.

Проводить аудит отдела продаж следует:

1. Когда объем продаж постоянно ниже плановых показателей.
2. Когда руководитель хочет увеличить доход за счет роста продаж.
3. Снизилось количество постоянных клиентов.
4. Когда компания теряет долю на рынке, в то же время конкурент занимает те позиции, которые компании недоступны.
5. В отделе продаж возникла текучка, и в данной ситуации стоит подумать об аудите мотива-



Рис. 1. Этапы проведения аудита продаж



**АЛЕКСАНДРА ВЕРЕТЕНО**

Член Гильдии маркетологов, член Национальной ассоциации обучения предпринимательству, член Российского общества знаний, старший преподаватель кафедры МиР, ФМБ, ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. Руководитель агентства цифрового брендинга Vorona Production, блогер @alya.probranding (СПб-Омск).

ции и персонала в целом отдела продаж.

Важно учесть то, что аудит должен проводиться независимыми и незаинтересованными лицами и в соответствии с Федеральным Законом «Об аудиторской деятельности» от 30.12.08 № 307 в процессе аудита отдела продаж; эффективность необходимо оценивать по 25 критериям, изображенным на рисунке (рис. 2).

Прежде чем проводить внутренний аудит подразделения, необходимо провести внешний аудит. Определения внутреннего и внешнего

аудита более четко отражены на рисунке (рис. 3).

Внешний аудит подразумевает анализ рынка, конкурентов и ключевых клиентов компании. На данном этапе полностью анализируется место компании на рынке, проводится полноценный обзор рынка: выявляют конкурентов, анализируют их работу, исследуют спрос на товар (услугу) организации. Это проводится с целью понимания, действительно ли проблема организации – в отделе продаж и профессионализме менеджеров по продажам или же проблема заключается

в других аспектах компании. При оценке рынка стоит ответить на следующие вопросы:

1. Какова модель распространения продукции? Где и как потенциальные клиенты ищут информацию, делают покупки?
2. Каковы основные сегменты потребителей? В чем их особенности?
3. Какие сегменты являются ключевыми (на кого вы ориентируетесь)?
4. Какие у данного рынка перспективы? Тенденции развития? Развивается он или сужается?

На этапе внешнего аудита необходимо выявить долю на рынке, которую занимает компания. Очень важно выявить процент затрат на маркетинг компании с помощью инструмента share of voice, который это определяет. Сейчас происходит активное развитие социальных сетей и Интернета, поэтому основная реклама зачастую находится там, и share of voice является фундаментальным обновлением Brand Analytics (система мониторинга для конкурентного анализа в социальных сетях (рис. 4)).

При проведении внешнего аудита необходимо понять, насколько эффективно компания работает со своими ключевыми клиентами. В ходе аудита необходимо выяснить, какие критерии используются для сегментации, кто из нынешних или потенциальных покупателей соответствует «портрету идеального клиента». Также следует рассчитать уро-

1. АУДИТ ОТДЕЛА ПРОДАЖ	2. ПОИСК ОПТИМАЛЬНОГО МЕТОДА	3. ГЕНЕРАЦИЯ ЛИСТА КОНТАКТОВ	4. РАЗРАБОТКА И ШЛИФОВКА МАРКЕТИНГ-КИТА	5. УПАКОВКА ПЕРВЫХ ПРОДАЖ В КЕЙСЫ
6. НАЙМ ПЕРВЫХ ТРЕХ МЕНЕДЖЕРОВ	7. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ И ИНФРАСТРУКТУРЫ	8. ПОЛЕВОЕ ОБУЧЕНИЕ И ИНСТРУКТАЖ	9. ВНЕДРЕНИЕ ПЛАНЕРОВ И ОТЧЕТНОСТИ	10. ЗАПИСЬ И АНАЛИЗ ЗВОНКОВ
11. УПАКОВКА СКРИПТОВ ЛУЧШИХ ПРОДАВЦОВ	12. ПЛАН И ПРОГНОЗ ПРОДАЖ	13. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ	14. РАЗРЕЗАНИЕ ФУНКЦИЙ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ	15. СИСТЕМА РЕКРУТИНГА
16. ВЫДЕЛЕНИЕ РОЛИ СТАРШЕГО МЕНЕДЖЕРА	17. ВНЕДРЕНИЕ БАЗОВОЙ ВЕРСИИ CRM-СИСТЕМЫ	18. СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАВЯК	19. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ РЕЙТИНГОВ	20. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ НОРМАТИВОВ
21. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА	22. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ АНАЛИТИКИ	23. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ БЕЗОПАСНОСТИ	24. КОМАНДООБРАЗУЮЩИЕ ФАКТОРЫ	25. НАЙМ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Рис. 2. Критерии оценки эффективности работ отдела системы продаж



Рис. 3. Значение внутреннего и внешнего аудита

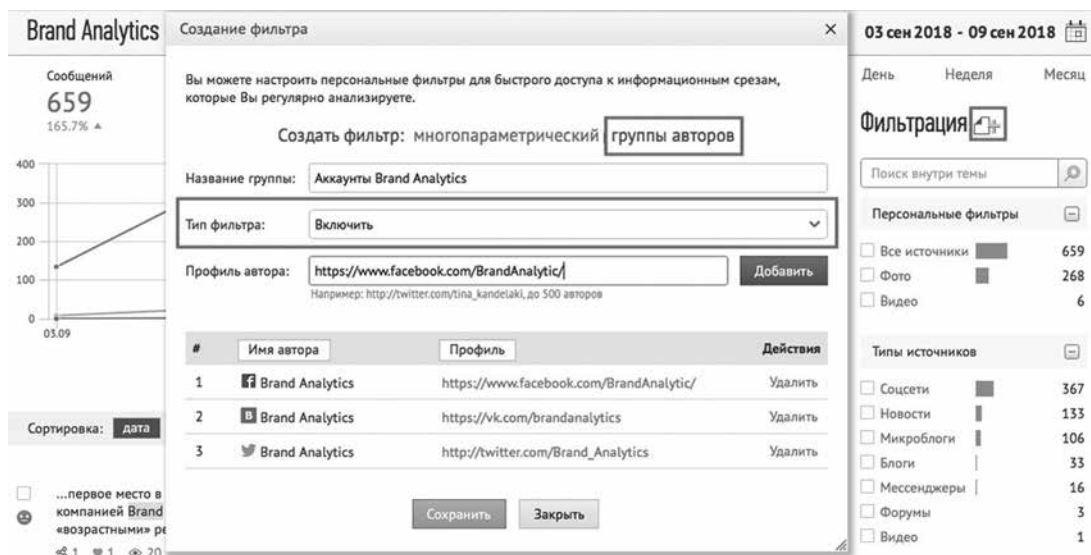


Рис. 4. Программа Brand Analytics

вень прибыли от каждой категории и понять, какую часть потребностей ключевых клиентов на данный момент удовлетворяет предприятие. Работа с потребителем — одна из главных задач, которую должен выполнять отдел продаж, включающая в себя: знания о предпочтениях по-

ребителя, приоритетах, механизме покупки или отказа от нее, поведенческие, психографические факторы, которые влияют на процесс покупки. Таким образом отдел маркетинга выявляет свою целевую аудиторию.

Анализ конкурентов, обзор товаров и услуг конкурентов, описа-

ние конкурентов и их действий на рынке с учетом рыночных факторов (внутренних и внешних), влияющие на деятельность организации. Рассматриваются ситуации на рынке, связанные с позиционированием и ценообразованием конкурентов.

Иными словами, определяем прямых конкурентов и то, какие товары и услуги они предоставляют на рынке, оцениваем текущее восприятие (что знают о вас потребители) и определяем конкурентные преимущества в: ценообразовании, позиционировании, работе с потребителями, продвижении и, самое главное, их стратегии каналов сбыта продукции. Также необходимо установить характер конкуренции (интенсивная, слабая, средняя).

После того как был проанализирован рынок, на котором работает организация, проанализированы конкуренты, можно приступать к внутреннему аудиту, который проводится либо совместно с внешним аудитом, либо после него. Во время проведения аудита аудиторам должна быть предоставлена информация относительно всей документации компании и иметь беспрепятственный доступ к ней. Существует примерный перечень вопросов по внутреннему аудиту, на которые необходимо знать ответы:

1. Кем сейчас является компания и кем хочет стать (лидеры на рынке, опытные, занимает определенную нишу).

2. Необходимо описать, что за продукт или услугу компания производит и продает.
3. Почему нас выбирают? Что мы можем сделать, чтобы в следующий раз они сразу обратились к нам? Здесь крайне важно иметь налаженную обратную связь, а не строить догадки.
4. Где находятся основные точки контакта компании с ЦА (сайт, подписка на e-mail-рассылку, коммерческое предложение, визитки и т. д.)?

Профессиональные аудиторы указывают на то, что в компании необходимо уделять внимание следующим аспектам (при проведении внутреннего аудита).

Система организации управления продажами. В данном аспекте стоит уделить внимание тому, насколько планы продаж и KPI согласованы с общими стратегическими целями компании. При анализе учитывают факторы, связанные с количеством и системой мотиваций, уровнем квалификации персонала. Также стоит отметить средний размер и сумму заказа, известность компании на рынке, соотношение между плановыми и реальными показателями.

Поскольку отдел продаж помогает сделать бизнес более управляемым и гибким к рыночным изменениям, прозрачным для руководства, и сама по себе системность обеспечивает успех в организациях, то отдел продаж должен быть основой для разработки стратегии и оперативных планов для всех других подразделений. Удобным методом исследования при проведении внешнего и внутреннего аудита является описание опасностей и возможностей, с которыми продукт или услуга может столкнуться на рынке. Оценивается потенциальный вред, неблагоприятные тенденции, которые могут возникнуть. Например, появление новых конкурентов, рост цен на необходимые ресурсы компании. Одним из способов оценки опасностей и возможностей является SWOT-анализ (рис. 5). В теории и практике последовательность проведения внутреннего и внешнего аудитов выражается и основывается на SWOT-анализ, это отображается на рисунке (рис. 6).

Если в компании наблюдается отток клиентов, необходимо выявить причины; это один из сложных вопросов, требующий боль-

<i>Анализ внутренней среды</i>	<b>Сильные стороны</b>	Все виды деятельности, в которых компания преуспевает, например, прочное финансовое положение, хорошая организация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, сильная позиция на рынке, большая доля рынка и т. д.
	<b>Слабые стороны</b>	Все виды деятельности, в которых компания отстает. Противоположность сильным сторонам, как, например, неустойчивое финансовое положение, малая доля рынка, плохая организация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, неприбыльный товар и т.д.
<i>Анализ внешней среды</i>	<b>Возможности</b>	Факторы и тенденции во внешней среде, которые благоприятны для компании, например, законодательство, тенденции на рынке, изменения в потребительском поведении и т.д.
	<b>Угрозы</b>	Факторы и тенденции во внешней среде, которые могут представлять опасность для компании, например, законодательство, тенденции на рынке, изменения в потребительском поведении, которые негативно отражаются на компании.

Рис. 5. Методика SWOT-анализа

<b>Внешний аудит</b> оценивается привлекательность рынка:	<b>Внутренний аудит</b> анализ сильных и слабых сторон компании:
<b>Тенденции рынка</b> Нужно анализировать тенденции рынка, описать развитие спроса в каждом из сегментов рынка.	<b>Менеджмент</b> Нужно оценить квалификацию, мотивацию сотрудников их доверие к компании и ее руководству.
<b>Поведение покупателей</b> Оценивается поведение покупателя при покупке: привычки, на что больше всего обращает внимание покупатель	<b>Маркетинг</b> Реклама, личные продажи, PR, сравнение рекламной активности с конкурентами, эффективность собственных маркетинговых усилий.
<b>Структура сбыта</b> Оценивается мотивация партнеров компании и их ожидания от партнерства.	<b>Анализ системы сбыта компании</b> Потребности и запросы торговых партнеров.
<b>Конкурентную среду</b> Нужно оценить: рыночную силу потребителей и поставщиков, угрозу товаров субститутов (заменителей), барьеры входа на рынок	<b>Анализ приоритетности конкурентов</b> Лучшая: цена на рынке, торговая марка, узнаваемость бренда

Рис. 6. Объекты исследования внешнего и внутреннего аудита

шого внимания, так как многие покупатели сразу занимают оборонительную позицию и не готовы к конструктивному диалогу о том, что именно их оттолкнуло. Поэтому необходимо понять истинные жалобы и причины отказа от покупки (партнерства) клиентов – на каком этапе срываются сделки и почему.

Следующим шагом при проведении внутреннего аудита является анализ географии и структуры продаж, каналов сбыта и партнеров, различных уровней дистрибутивных систем, учитывая специфику бизнеса. Также необходимо определить:

1. Компании посредников.
  2. Насколько существующая система дистрибуции соответствует целям и задачам компании.
  3. Какие посредники и торговые точки приносят наибольшую выручку компании.
  4. При сокращении количества дистрибуторов как это повлияет на объемы продаж.
  5. Какова доля рынка посредников.
- Аудит руководителя отдела (организации). На данном этапе уделяется особое внимание функциям руководителя, степени централизации и контроля.

ИТОГОМ ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО АУДИТА  
ЯВЛЯЕТСЯ ОФОРМЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ  
И ЧЕК-ЛИСТА, НА ОСНОВАНИИ КОТОРОГО  
РАЗРАБАТЫВАЮТСЯ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ РЕШЕНИЯ.

Проверяется, насколько четко руководитель ставит цели и задачи перед сотрудниками, какие обязанности у руководителя, что он должен каждый день выполнять, его загруженность. Как руководитель организует взаимосвязь между отделами.

Следующее, чему стоит уделить особое внимание, это аудит системы мотивации персонала. Какие методы стимулирования введены в отделе продаж, эффективны ли они. Чтобы менеджеры эффективно достигали или перевыполняли планы продаж, они должны быть обучены, контролируемы и замотивированы.

Существуют различные способы мотивации, которые работают, но стоит помнить, что в отделе продаж менеджер должен прежде всего стремиться как можно больше заработать. Выявлено ли такое стремление у сотрудников проверяемой компании. Какова периодичность мотивации у сотрудников в компании. Какая система мотивации в фронт-офисе, в мидл-офисе и бэк-офисе. Также стоит отметить особенности нематериальной мотивации у сотрудников.

И последнее, на что следует обратить внимание при проведении внутреннего аудита эффективности отдела продаж, это сама система обслуживания клиентов и то, как сотрудники относятся и обслуживают клиентов, иными словами, определить клиентоориентированность компании.

На данном этапе необходимо определить потребности клиентов и соответствуют ли они их ожиданиям, проанализировать существующие стандарты качества обслуживания и внедрить новые (по конкретным, измеримым критериям); оценить качество обратной связи (количество вопросов и претензий, скорость реагирования сотрудников и т. д.).

Итогом внутреннего и внешнего аудита является оформление результатов и чек-листа, на основании которого разрабатываются определенные решения.

# РЕШЕНИЕ КАДРОВЫХ ВОПРОСОВ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ



**Алена Гусева,**  
директор по экспертизе продаж SalesUpNow, практик в области управления продажами и настройки бизнес-процессов, бизнес-консультант. SalesUpNow — консалтинговая компания по увеличению эффективности продаж за счет настройки и оптимизации бизнес-процессов и технологий.



**Наталья Ким,**  
руководитель направления интерактивных технологий SalesUpNow, игропрактик, карьерный консультант, карьерный коуч, SalesUpNow — консалтинговая компания по увеличению эффективности продаж за счет настройки и оптимизации бизнес-процессов и технологий.

**Клиент — крупная компания, обратившаяся к нам за помощью в построении системы продаж. Среди прочих действий было признано необходимым найти РОПа для выполнения на надлежащем уровне функций, что интересно, РОПа.**

Найм был доверен нам — компании SUN. Вместе с клиентом мы выполнили весь объем необходимых действий и подобрали очень хорошего кандидата. Кандидат очень понравился нам и руководству и был принят на работу.

Был прописан план адаптации, но осуществляла ее компания самостоятельно. Новый сотрудник очень понравился работодателю: компетентный, умный, с энтузиазмом берется за все, что ему поручают. Так он понравился почти три месяца своего испытательного срока. Приносил пользу и не вызывал нареканий.

А незадолго до окончания этого самого срока — ушел. Молча уволился, причем уволился в никуда.

Так как подбор осуществляли мы, на нас лежала задокументированная обязанность найти нового сотрудника для своего клиента. А так как кандидат ужасно всем нравился, да и испытательный срок был пройден почти полностью, то стало понятно: где-то есть подводный камень. Стали вникать и нашли этот «травмоопасный бульжник».

И им оказалось, как это бывает нередко, все хорошее: энтузиазм сотрудника, его искреннее желание

пройти испытательный срок и работать в этой хорошей компании, которая находится в постоянном развитии и ставит интересные задачи.

А компания, в свою очередь, тоже была очень рада. И ставила новому, исполненному рвения и того самого энтузиазма сотруднику все новые и новые задачи, которые он принимал в обработку и даже выдавал какой-то результат. А заодно молча оценивал объем ожидаемой от него деятельности, уровень ее сложности, объем задач и т. д. Сопоставлял с тем, что оговаривалось на собеседованиях, и мрачнел. Но мрачнел молча.

СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ВИДЕТЬ – КОМПАНИЯ РАДА,  
ЧТО ИЗ ВСЕХ КАНДИДАТОВ ВЫБРАЛА ИМЕННО ЕГО.  
ОН ЦЕНЕН. ОН ВАЖЕН.

И в один нисколько не прекрасный день столь же молча уволился, оставив своего работодателя в искреннем недоумении – а что случилось? Все же было вполне прилично.

Обидно? Очень и всем.

Выводы: невозможно переоценить значение обратной связи. Всей этой очень обидной ситуации можно было бы избежать, если бы на этапе адаптации обратная связь была реализована в системе. Она дает понимание того, насколько расходятся картины мира нового сотрудника и руководителя, и дает возможность скорректировать их и максимально быстро научиться понимать друг друга.

Еще один вывод: обратная связь – это инструмент, который должны применять оба участника коммуникации. Очень много написано о том, как руководитель может дать обратную связь – реакцию на действия – подчиненному. Есть материал о том, как подчиненный должен и может полезно принять обратную связь. О том, как дать обратную связь своему руководителю – теоретической информации минимум. Такая практика есть далеко не во всех компаниях, и максимально важно дать, особенно новому сотруднику, инструмент, который поможет ему быстрее адаптироваться к новому руководителю и научиться понимать его. При этом следует принять во внимание, что на человека может давить предыдущий прямо негативный опыт – есть руководители, которые резко реагируют на любые формы обратной связи от подчиненного.

Для того чтобы выработать привычку к обмену мнениями с руководством, мы рекомендуем «Практику пяти вопросов». Как это работает? На протяжении всего периода адаптации новый сотрудник обязан ежевечерне задать своему прямому руководителю пять вопросов по прошедшему дню. Помогает как формировать привычку обращаться, так и отслеживать направление интереса новичка, глубину его погружения в проблематику компании.

И еще немного наработок SalesUpNow о том, как облегчить коммуникацию на стадии входа в компанию нового сотрудника. Обратная связь – важный элемент адаптации сотрудника к новой компании, новой должности, новой задаче. Она позволяет сторонам выстроить прозрачные отношения и научиться лучше и быстрее понимать друг друга, находить наиболее оптимальные решения и избегать лишних ошибок и ложных выводов.

1. План адаптации как документ, регламентирующий всё – от должностных обязанностей нового коллеги до периодичности личных встреч с руководителем, которые и нацелены, среди прочего, на получение обратной связи от сотрудника.
2. Планерки с участием нового сотрудника. Внимание: даже если этот сотрудник сам проводит планерки, присутствие руководителя на них дает бесценный материал. Вы обсуждаете то, что происходило, план действий, а заодно даете и принимаете!!!

обратную связь, мнение сотрудника о происходящем, быстрее видите зоны роста и точки устойчивого навыка.

3. Совместные встречи с клиентами/внутренними и внешними заказчиками. Позволяет быстрее передать технологию, выявить типичные ошибки и в наиболее экологичном формате – подведении итогов – скорректировать работу.
4. Вопросы. Это основной инструмент обратной связи. Не спросите – не ответят. Не спросит сотрудник – не узнаете, что проблема в принципе есть. Дают рациональную пользу «здесь и сейчас»: вы узнаете мнение своего подчиненного по интересующему вопросу и план его действий. Формируют лояльность: у сотрудника создается понимание, что его мнение важно, что мнением стоит делиться, что в компании принято высказываться.
5. Беседы по реперным хронологическим и смысловым точкам. Закончился первый месяц? Подвели итоги: что получилось, за счет чего, что можно было сделать иначе. Подробно, без спешки. Сотрудник осуществил первую сделку, принес компании первые деньги? Разобрали историю его успеха.
6. Материальное и нематериальное поощрение. Сотрудник должен видеть – компания рада, что из всех кандидатов выбрала именно его. Он ценен. Он важен. С ним разговаривают, он может озвучить то, что его беспокоит.

И тогда шанс, при котором ценный для компании сотрудник молча ищет варианты работы, а потом молча из компании уходит, будет значительно ниже. А это полезно для всех – и для компании в целом, и для руководства, и для сотрудника.



# КАК ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ?

Андрей Третьяков

*Внедрение CRM – трудоемкий процесс, не заканчивающийся, как может показаться, а только начинающийся покупкой и развертыванием самой системы. Мне приходилось видеть крупные банки и госкорпорации, с десятками тысяч клиентов и контрагентов, сотнями тысяч взаимодействий с ними, в этих организациях уже несколько лет была установлена полноценная CRM, но она не использовалась, а те, кому она была действительно нужна, вели «свои эксельки» и пытались объединить информацию из разрозненных источников, подчас даже не предполагая, что «спасение рядом».*

Итак, если наличие в организации развернутой по всем техническим требованиям системы не гарантирует ее эффективного использования, то почему так происходит? Я расскажу о том, как избежать некоторых фатальных ошибок, которые встречал в своей практике и которые приводят к тому, что установленная система в результате не используется, а потраченные на нее деньги просто списываются.

Для начала определимся с термином «внедрение» в контексте данной статьи. Мы будем понимать под внедрением не техническое развертывание системы, а комплекс мероприятий от первого контакта пользователя с CRM до начала ее эффективного использования в организации с получением явного экономического эффекта.

## 1. НЕ СТОИТ НЕДООЦЕНИВАТЬ СЛОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ CRM С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Первая опасность, которая подкарауливает компании, – это слад-

кие речи продавцов систем о том, что внедрение – это просто, что главное – купить нужную конфигурацию и правильно ее установить. Это в корне неверное утверждение, вызванное желанием продать программное обеспечение. Всегда стоит помнить, что внедрение CRM – это настолько же серьезный процесс для организации, как для ребенка – перестать ползать и начать ходить. Удачная во всех смыслах и всем близкая аналогия. Внедрение не случится само по себе, как и наличие двух ног не гарантирует приобретения навыка прямохождения. Предстоит проделать большую работу внутри компании, изменить привычный способ работы большинства сотрудников, чей функционал предполагает использование CRM, причем не снижая трудовой нагрузки на освоение новых навыков.

*Внедрение CRM – это стресс для любой работающей компании, и относиться к нему нужно очень ответственно. Некоторые советы, изложенные ниже, помогут этот стресс снизить.*

## 2. ВНЕДРЕНИЕ ТРЕБУЕТ ОСОЗНАННОГО УЧАСТИЯ ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Приведенные выше аргументы определяют необходимость проектного подхода к внедрению CRM, причем рабочая группа, управляющая данным процессом, должна включать в качестве руководителя кого-либо из топ-менеджмента, обязательно – руководителей и наиболее вовлеченных представителей службы продаж, а также уполномоченных и компетентных представителей финансового блока, маркетинга, при наличии – службы информационных технологий. Сильно увеличивает шансы на успешное внедрение организационно-распорядительный «пендель» в виде приказа первого лица компании, устной его команды, распоряжения, обращения к коллективу или иных принятых в компании для обозначения начала очередной вехи в развитии способов.

Работу по внедрению стоит систематизировать. Идеальный формат взаимодействия участников



### АНДРЕЙ ТРЕТЬЯКОВ

Партнер консалтинговой компании Vessna Kft (Венгрия), специализирующейся на технической поддержке продаж, в том числе внедрении и сопровождении CRM и управленческой аналитики. Финансист и управленец с большим стажем работы в банках и финансово-промышленных группах России и Казахстана – более 20 лет работы, в том числе на руководящих должностях и в составе правления таких банков, как БТА Банк, СлавинвестБанк, Плюс Банк, Тройка-Д Банк, РОСКОСМОСБАНК, в которых отвечал за реструктуризацию и развитие бизнеса, маркетинг, рекламу, PR, корпоративную культуру

<https://atreyakov.ru>

рабочей группы и вовлеченных в процесс работников – еженедельные совещания с отчетами участников о выполненных задачах и постановкой задач на будущую неделю.

#### **Лайфхак от Vessna:**

Внедряя CRM «Битрикс24», мы организуем общение и взаимодействие участников внедрения с помощью функционала самой внедряемой системы – «Рабочих групп». Там мы проводим обсуждение проекта, выкладываем инструкции и схемы, обсуждаем их. Таким образом мы показываем на практике, как именно, в каких именно интерфейсах, какими именно инструментами будет пользоваться компания. Это – важный

*«лайфхак», позволяющий сделать из руководителей проекта внедрения первых эмиссаров системы, завоевать ей весомых союзников в организации.*

#### **3. СИСТЕМА ДОЛЖНА ДАВАТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА ВСЕМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ**

Любая система, от простейшего свода правил до законченного программного комплекса:

- На этапе знакомства с системой кажется сложной, непривычной, неудобной, непонятной.
- На этапе наработки навыков кажется отнимающей время бесполезной обязателькой.

- И только на этапе эффективной работы становится действительно используемым и дающим преимущества инструментом.

На обучении пользователей мы используем данный иллюстрирующий это слайд (см. рис. 1).

Как прямохождение дает явные и очевидные преимущества и служит основой будущего эффективного развития, так и CRM, чтобы ей активно и с желанием пользовались, а также чтобы стимулировать скорейшее прохождение этапа наработки навыков, должна обещать и предоставлять очевидные преимущества как каждому вовлеченному в контакт с ней работнику, так и самой организации.

### Этапы использования CRM в работе



#### Знакомство с системой



Сложно  
Непривычно  
Неудобно



#### Наработка навыков



Долго  
Бесполезно  
Обязаловка



#### Эффективная работа



Удобно  
Эффективно  
Использую

**Переходы между этапами требуют терпения и практики.**

Эти преимущества (их еще можно назвать «цели внедрения») следует обсудить, описать, утвердить, вспоминать, желать их во время той самой долгой и сложной **наработки навыков**. Преимущества, повторюсь, должны быть явными для каждого участника процесса, в противном случае успех внедрения под вопросом. Другими словами, CRM нужно «продать», и ценой, которую платят работники, являются время и силы на наработку навыков и отказ от собственных страхов и опасений относительно будущей работы.

**Кейс от Vessna:**

*При внедрении CRM в отдел продаж крупной фабрики с обширной сбытовой сетью по заказу ее управляющей компании, желавшей контролировать эффективность взаимодействия отдела продаж фабрики с клиентами на уровне цифровых показателей, коммерческим директором самой фабрики не было выявлено для себя преимуществ использования CRM, его полностью устраивал текущий формат работы и взаимодействия с клиентами, либо он видел в прозрачности отношений с клиентами и аналитике CRM угрозу своему авторитету в общении с управляющей компанией. В результате после затрат большого количества средств и времени на систематизацию базы контактов и компаний, CRM перестали использовать после смены управляющей компании.*

**ВНЕДРЕНИЕ CRM – ЭТО НАСТОЛЬКО ЖЕ СЕРЬЕЗНЫЙ ПРОЦЕСС ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ, КАК ДЛЯ РЕБЕНКА – ПЕРЕСТАТЬ ПОЛЗАТЬ И НАЧАТЬ ХОДИТЬ.**

Особое внимание при внедрении стоит уделять страхам и опасениям работников службы продаж, непосредственно контактирующей с клиентами. В общих чертах их опасения – это боязнь потерять контроль над своими контактами, свою эксклюзивность. Продавцы ощущают и часто используют зависимость организации от того, что только они являются точкой соединения с покупателем, любое вторжение в эту область, будь то возможность кем-то, кроме них отправить их клиентам рассылку или сделать информационный звонок с новыми товарами, посчитать количество сделанных ими клиентам телефонных звонков или прослушать их – все это воспринимается как попытка организации лишить продавцов влияния и пошатнуть их незаменимость, упростить смену ответственного за клиента.

Однако продавцы никогда не говорят открыто об этом опасении, а вслух декларируют отговорки типа таких: «Некогда, трудоемко, неудобно, работает неправильно, и вообще мы должны продавать, а не...». Но

отработка отговорок продавцов не снимает их страхов и опасений, на снятии которых и следует концентрироваться при внедрении, причём «продажу» CRM работникам самого отдела продаж следует готовить, исходя из проведенного ранее знакомства с ними, их работой, болями, пожеланиями. Здесь нет шаблонных решений, есть только общие линии. Одна из первых тем на обучении работников при внедрении CRM экспертами Vessna – страхи и опасения продавцов. Мы используем примерно такие линии работы со страхами и опасениями продавцов (см. табл. 1).

К слову, о важности убеждения именно продавцов работать с CRM – для того чтобы «продажа продавцам» CRM состоялась, а также понимая особенности их восприятия информации, я в свое время разработал и по сей день дополняю и активно использую серию агитационных креативов под общим названием CRM-мысли (<https://atreyakov.ru/crm/>), в которых в ироничной форме продвигаются плюсы от использования CRM для продав-

Таблица 1

Опасения	На самом деле	Плюсы для хорошего продавца (и поэтому...)
За мной следят, все пишется	Да, это так	– Ничего не забудется – Не надо тратить время на отчеты по звонкам и встречам – Мне ничего не надо доказывать, цифры показывают все
От меня будет легко избавиться	Зависит от тебя	– Мои заслуги видят все, их не скрывать – Можно анализировать мои показатели с коллегами и понимать свое место в «рейтинге»
Все видят моих клиентов	Да, это так	– Все видят, что это МОИ клиенты, Я с ними работаю и продаю им

ВНЕДРЕНИЕ CRM – ЭТО СТРЕСС ДЛЯ ЛЮБОЙ РАБОТАЮЩЕЙ КОМПАНИИ, И ОТНОСИТЬСЯ К НЕМУ НУЖНО ОЧЕНЬ ОТВЕТСТВЕННО.

цов. Я разбавляю CRM мыслями достаточно сложный и кропотливый процесс внедрения CRM, внося в него эмоции.

**Лайфхак от Vessna:**

*Мы заметили, что продавцы, сохранившие свои опасения и возражения после качественной отработки, – это те, кто сознательно работали меньше и хуже других, не намерены работать больше и лучше, каким-то образом сохраняли работу, пока у компании не было эффективных инструментов оценки показателей их работы. Также зачастую к такой категории относятся продавцы, имеющие преступный сговор со своими клиентами (откаты, необоснованные предпочтения) и опасющиеся, что повышение прозрачности в коммуникациях вскроет этот сговор.*

**4. СИСТЕМА ДОЛЖНА БЫТЬ АППАРАТНО НЕОБХОДИМА ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

К сожалению, несмотря на любые толстые регламенты, проведенные многочасовые обучения и подробнейшие инструкции, если можно чего-то не делать, это точно будет не сделано. Чтобы CRM корректно использовалась, нужно сделать ее корректное использование обязательным внутри организации. На этапе подготовки к внедрению стоит определить процессы,

которые будут перестроены таким образом, чтобы обязательно либо инициироваться непосредственно из CRM, либо требовать обязательных ссылок на элементы CRM, последовательность и сроки такой перестройки. Несколько примеров:

- Хочешь согласовать скидку для клиента, заключить с ним договор, присвоить категорию? Пожалуйста, но заполни заявку только через карточку клиента в CRM (то есть покажи согласующему работнику, насколько корректно ты заполнил карточку клиента).
- Хочешь, чтобы твоя компания поздравила директора твоего клиента с 23 февраля? Нет проблем, но списки будут сформированы только на основе данных CRM и только по контактам, у которых указан пол, фамилия, имя, отчество и должность, в типе компании, указано «клиент», указан фактический адрес, а также ее название. Кстати, ты корректно указал должность и название компании Ивана Петровича? Ему будет не очень приятно получить открытку с неверными данными от тебя.
- Не используешь подключенный к CRM телефон или мессенджер? Пожалуйста, но отчет по коммуникациям с клиентами формируется исключительно на базе данных из CRM, его никак нельзя дополнить или изменить.

мируется исключительно на базе данных из CRM, его никак нельзя дополнить или изменить.

Десятки подобных стежков сшивают CRM и организацию, делая невозможным иные способы работы и заставляя пользователей изучать и корректно использовать систему.

**Лайфхак от Vessna:**

*Самыми простыми и универсальными процессами, которые можно прикрутить к CRM для B2B-компаний, являются согласование скидки, проверка контрагента, согласование договора и распределение заявок на сотрудничество с сайтом компании. Не стоит сразу внедрять все процессы, следует разнести их во времени.*

**5. ОБУЧЕНИЕ НАВЫКАМ ДОЛЖНО ПРОВОДИТЬСЯ ВО ВСЕХ ДОСТУПНЫХ И УДОБНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ ФОРМАТАХ**

Этап наработки навыков пройдет существенно быстрее, если использовать максимально релевантные каналы обучения. Основная ошибка, которую я наблюдаю при обучении навыкам использования CRM, кроется в том, что продавцы, как правило, хорошо воспринимают информацию в личном общении, причем очень живом, и гораздо хуже – из инструкций и схем, в то время как поставщики программного обеспечения склонны наполнять именно базы знаний и обучающие курсы и плохо работают с очным обучением.

По моему опыту наиболее эффективно при обучении показали себя этапы из:

- Первичного очного обучения по знакомству с системой (2 полных дня: первый – теоретический, второй – выполнение домашнего задания и индивидуальная проработка по 30 минут или малые группы)
- Месяца работы в режиме «вопросы-ответы» (с условием публично задавать свои вопросы в группе, а также ежедневным контролем корректности работы пользователей в системе и индивидуальным исправлением некорректных навыков).

ЭТАП НАРАБОТКИ НАВЫКОВ ПРОЙДЕТ СУЩЕСТВЕННО БЫСТРЕЕ, ЕСЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ МАКСИМАЛЬНО РЕЛЕВАНТНЫЕ КАНАЛЫ ОБУЧЕНИЯ.

- Вторичного очного обучения, посвященного нюансам работы в системе и очередным процессам, для которых теперь использование CRM обязательно.

В период самоизоляции я получил опыт замены очного обучения дистанционным, пока преждевременно оценивать его эффективность, но, как и планировалось, к концу месяца работы в режиме вопросы

и ответы количество случаев некорректного использования системы в пределах ожидаемых значений.

**Лайфхак от Vessna:**

*При внедрении CRM мы используем такие типы обучающих материалов, как схемы процессов (для руководителей верхнего уровня и бизнес-технологов), короткие инструкции, отвечающие на один конкретный вопрос «Как сделать то-то и то-то?» (КАКИ 😊),*

*расширенные презентации, очные семинары и, с момента начала карантина, – видеопрезентации по 10–15 минут.*

Таким образом, не стоит пренебрегать обучением работников навыкам работы в новой для них системе в привычном, эффективном для этого конкретного случая формате – от вебинара до личного наставничества.

## МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



**АЛЕКСЕЙ ЯНОВСКИЙ,**

*основатель международной компании по построению отделов продаж и внедрению CRM-систем DigitalSales; <https://dgsl.ru/>*

Внедрение CRM – процесс как времязатратный, так и трудозатратный. Вы должны понимать, что это ваша совместная работа с компанией-подрядчиком. Полностью делегировать этот процесс не получится. Вы, конечно, можете это сделать, но итог не будет оправдывать вложенные средства.

Как выглядит грамотно построенный отдел продаж?

Для того чтобы рассмотреть ошибки внедрения CRM, сначала важно понять, как правильно может и должен работать отдел продаж.

1. Прописаны все бизнес-процессы продажи, и на их основе построена конверсионная воронка продаж, ведущая покупателя к главной цели компании – продаже.
2. Определен КЭВ (ключевой этап воронки продаж), под который заточены все офферы и марке-

тинг компании в целом. Этот этап должен быть продуман и регламентирован до мелочей, чтобы вызвать у потенциального клиента максимальный уровень доверия. Продать КЭВ воронки в разы легче, чем продать продукт сразу в лоб.

3. Регламентирован процесс продаж. Описаны правила работы отдела продаж, чтобы исключить возможность «скидывания» ответственности с менеджера на менеджера и определить сферу обязанностей/ответственности сотрудников.
4. Сформирован план продаж на основе декомпозиции целей руководителя. План необходимо составлять как на отдел продаж, так и на каждого менеджера в отдельности.
5. Создана система мотивации отдела продаж. Все сотрудники компании работают по KPI. Ключевой показатель эффективности должен быть также заточен на закрытие на КЭВ.

6. В отдел продаж внедрена CRM. Проведено обучение и прописаны регламенты работы сотрудников в системе.

7. Созданы скрипты продаж, сотрудники обучены работе по KPI, у них сформированы навыки правильной работы с воронкой и скриптами продаж.

Как на практике выглядит работа CRM-системы в отделе продаж?

**1. В СИСТЕМУ ПОПАДАЕТ ЗАЯВКА И ЗАКРЕПЛЯЕТСЯ ЗА МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПРОДАЖАМ**

Менеджеру, в свою очередь, приходит оповещение от CRM и автоматически ставится задача и дедлайн. Менеджер связывается с клиентом и исходя из прописанного регламента продажи и скриптов – закрывает клиента на КЭВ. На ключевом этапе воронки продавец проводит презентацию продукции, закрывает боли клиента и доводит до продажи.

Если закрыть на продажу не удалось, то клиент попадает в воронку прогрева, где с помощью e-mail-пи-

**ПОДРЯДЧИК НЕ РАЗБИРАЕТСЯ В СПЕЦИФИКЕ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ ВАШЕЙ КОМПАНИИ. НИКТО ЛУЧШЕ, ЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ЗНАЕТ ВНУТРЕННЮЮ КУХНЮ БИЗНЕСА.**

ЧАСТО МЕНЕДЖЕРЫ ПРОДАЖ ПРОТИВЯТСЯ  
ВНЕДРЕНИЮ CRM ПРОСТО ПОТОМУ, ЧТО ОНИ  
«УЖЕ ВЕДУТ СВОЮ ТАБЛИЧКУ КЛИЕНТОВ В EXCEL  
И ИМ ТАК УДОБНЕЙ».

сем/рассылок через чат-ботов компания греет потенциального покупателя и повышает доверие к своему бренду.

Если продажа совершена, то клиент попадает в другую воронку — воронку повторных продаж. На этом этапе вы присылаете клиенту персональные предложения, акции, скидки, мотивируя совершить покупку снова. Таким образом вы не только накапливаете базу клиентов, но и монетизируете ее.

## 2. МЕНЕДЖЕРУ НЕ НУЖНО ЗАПОМИНАТЬ, ЧТО, КОМУ И КОГДА ОН ОБЕЩАЛ

Система сама напомнит ему об этом. А чтобы вспомнить, о чем шла речь при последнем разговоре — достаточно прослушать запись звонка в карточке сделки.

Но если все так хорошо и автоматизированный отдел продаж работает как часы, то в чем подвох? Где могут возникнуть проблемы?

### СОПРОТИВЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Казалось бы, система заточена на то, чтобы облегчить работу сотрудников и ликвидировать рутину. Так почему сотрудники не хотят работать в CRM-системе?

Человек консервативен по своей природе. Он не хочет выходить из зоны комфорта и переучиваться работать по-новому.

Каждый привык работать в своем стиле и темпе. Часто менеджеры продаж противятся внедрению CRM просто потому, что они «уже ведут свою табличку клиентов в Excel и им так удобней».

Пример: «Как это заносить задачи в CRM, а не писать на стикере и клеить его на компьютер? Как это

звонить с IP-телефонии, а не с мобильного?»

Что касается ленивых, то им невыгодна прозрачная система, потому что тогда сложнее будет играть в танки во время работы или разговаривать с подругой по телефону.

Пример: «Это еще руководитель будет видеть, что я сделал, а что нет? Ну нет... Эта система слишком сложная и не подходит для нашей компании».

А есть сотрудники «не без греха». Так, РОП строительной компании, которой мы строили отдел продаж, — в течение трех месяцев срывал внедрение CRM. Когда CRM все-таки интегрировали, обнаружилось, что компания часто заключает невыгодные сделки с партнерами, а РОП получает с них откаты. И такие истории сплошь и рядом.

### СМЕНА ОТВЕТСТВЕННОГО ЛИЦА

Еще одна проблема — ТЗ на автоматизацию согласовывалось с одним сотрудником, а принимает проект другой человек. Здесь несколько вариантов: либо ответственный человек ушел в отпуск, либо еще «лучше» — был уволен.

У нового сотрудника нет понимания, что должно быть в системе и как она должна работать.

Так, за время реализации одного из проектов в компании успели смениться 3 РОПа... Последний человек в этой веренище вообще не был в курсе, что в их компании идет настройка системы и тем более что ему придется оценивать работу. В итоге мы столкнулись с недопониманием, кучей вопросов, и по новой пришлось объяснять, что, зачем и куда.

Конечно, проект мы реализовали, но убытки в виде потраченного

времени менеджеров по проектам мы понесли. А время менеджеров — это деньги компании. Но сдать работу, когда нет понимания, что такое CRM и зачем она — не в наших правилах. Сейчас компания уже второй год успешно работает в системе.

### ОТСУТСТВИЕ ЖЕЛАНИЯ РУКОВОДСТВА ВНИКАТЬ В ПРОЦЕСС ПРОДАЖИ

Как мы написали в самом начале, построение отдела продаж — это совместная работа заказчика и исполнителя. Нельзя просто делегировать этот процесс подрядчику и ждать крутых результатов. Почему?

Подрядчик не разбирается в специфике и бизнес-процессах вашей компании. Никто лучше, чем руководитель не знает внутреннюю кухню бизнеса.

Первый этап построения отдела продаж — это комплексный аудит компании. Без информации о том, как протекают процессы продажи в вашем бизнесе и какие этапы проходит сделка, мы не сможем составить статусную конверсионную воронку продаж. А именно она — костяк автоматизации.

Плюс сотрудники сразу считают ваше отношение к нововведению. Если руководитель сам не работает в CRM и не соблюдает регламенты, то отношение сотрудников к системе будет зеркальное.

Так, моя компания строила отдел продаж филиалам мебельных фабрик. Руководитель компании плохо умеет делегировать процессы, поэтому даже когда клиенту не подходит цвет дивана — менеджер звонит ему, а не решает эту проблему на «местном» уровне. Пока заказчик сидел у нас в офисе на презентации воронки продаж, ему успели позвонить раз 17–20 за 30 минут. И мы не утрируем.

Так вот, из-за своей загруженности руководитель не стал сам работать в системе. Так, спустя три месяца после комплексной настройки — в отделе продаж все забили на систему. Проблему решил нанятый сотрудник, который полностью взял



Рис. 1

на себя контроль работы сотрудников в CRM и общение с нашим проектом-менеджером.

**ЗАДЕРЖКА ДАННЫХ  
ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

Чтобы подключить сторонние виджеты к CRM, нам нужны пароли и данные от аккаунтов и сервисов.

Часто ответственные лица на 2–3 недели пропадают, не отвечают на звонки и сообщения. А вернувшись из дзена, предъявляют претензии, почему проект еще не закрыт. Это опять же к слову о том, что построение отдела продаж – это совместная работа.

Так, девушка, которая ответственна за проект – маркетинговое агентство, – улетела отдыхать на 2 недели. Из-за того что не было данных для дальнейшей работы – проект был остановлен. Но по возвращении из отпуска мы услышали не данные, которые нам были нужны 2 недели назад, а претензии, что проект должен быть уже сдан. Самой собой, проблему мы закрыли, так как проект тормозился не по нашей вине, но факт остается фактом. Одна из проблем при автоматизации продаж – это задержка данных от ответственного лица.

Но все это мелочи по сравнению с тем, какие выгоды получает компания от внедрения CRM. Если вы правильно преподнесете систему, то и менеджеры будут получать реальную выгоду от интеграции.

# ШАГИ ВНЕДРЕНИЯ CRM

*Дмитрий Акулов*

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ШАГ: ПРИГОТОВЬТЕСЬ, СКАЗКУ НИКТО НЕ ОБЕЩАЛ

А) ПОСПЕШИШЬ – ЛЮДЕЙ  
НАСМЕШИШЬ, ДЕНЬГИ ПОТЕРЯЕШЬ.

Излишняя спешка не пойдет на пользу и принесет финансовые потери. Речь идет о переделке настроек CRM или вовсе возврате на исходную позицию. И первый, и второй вариант приводят к внушительным лишним затратам.

Б) ХОТЕТЬ НЕ ВРЕДНО.

Результаты исследования консалтинговой компании C5Insight показали, что более 70% CRM не соответствуют первоначальным ожиданиям бизнеса.

Причина этому вовсе не «плохой» продукт. Недостаточно просто поставить CRM на компьютеры сотрудников, нужно еще и научить их пользоваться системой. И желательно быстро и эффективно, а еще лучше – без лишнего визита специалистов в офис.

В) ПО ЩУЧЬЕМУ ВЕЛЕНЬЮ,  
ПО МОЕМУ ХОТЕНЬЮ.

- CRM – автоматизированная система, которая строит отношения с клиентом от входящего контакта до продажи.
- CRM – то, что объединяет разрозненные инструменты ведения бизнеса в отлаженный механизм.

Итак, CRM не будет заменой вашим сотрудникам. Ее задача заключается в повышении эффективности работы, но вот продавать вместо менеджеров она не будет. Если из 10 звонков в рабочие часы на 5 не отве-

тили (и даже не перезвонили), а в 17:50 сказали что-то в духе «ой, а позвоните лучше завтра», то здесь даже Джарвис из «Железного человека» вряд ли поможет. Так что контроль качества обработки заявок еще никто не отменял.

## ЗАДУМЧИВЫЙ ШАГ: НАСТАЛО ВРЕМЯ ЗАДАТЬ СЕБЕ ВОПРОСЫ

Перед тем как вы начнете изучать рынок CRM-систем, ответьте сами себе на следующие вопросы:

– Сколько денег вы готовы потратить?

Внедрение CRM – это инвестиция в качество работы вашей компании. Да, в кризисные времена хочется урезать все расходы по максимуму (вплоть до заказа кофе или канцелярии для офиса). Но, как говорится, «скупой платит дважды».

Если вы планируете настроить все за 10–20 тысяч рублей, к сожалению, результат будет нулевой. Номинально у вас будет CRM, но по факту она лишь будет усложнять работу сотрудников. Это как купить китайскую подделку за несколько тысяч рублей вместо оригинального айфона.

Идеально, когда проект по внедрению CRM реализуется так:

- а) сначала осуществляется стартовое внедрение,
- б) в течение первого года вы ежемесячно вкладываете около 10% от стоимости внедрения.

А зачем еще платить потом? По ходу работы выясняются дополнительные потребности, нужды компании. Персонал начинает

понимать, зачем ему CRM и как ей пользоваться. Некоторые вещи можно сделать проще или, наоборот, усложнить. Только так можно «вылепить» идеальную для вашей компании CRM.

– Какие инструменты сейчас используете?

Если ваши сотрудники раньше работали только в Excel и на магнитно-маркерной доске, то переход будет непростым. Чем CRM лучше привычных офисных программ?

- Например, благодаря «Битрикс24. Диск» не придется захламлять рабочие чаты и папку «Загрузки» на пересылку одних и тех же файлов в разных редакциях. Или общий календарь с системой уведомлений, который позволяет контролировать проведение важных событий.
- Вы сможете пользоваться одним и тем же рабочим пакетом инструментов почти с любого устройства, у которого есть экран и выход в Интернет.

Обсудите такие вопросы со своей командой, донесите, в чем их персональные выгоды от работы в CRM.

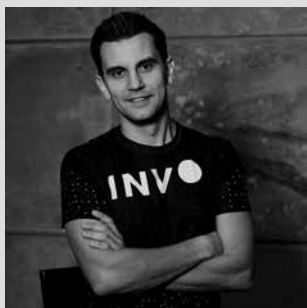
– Какие планы у вашей компании в кратко- и долгосрочных перспективах?

Например, планируется открытие новых филиалов, увеличение штата в 2 раза или диверсификация бизнеса. Или просто доживем до понедельника.

– Где сейчас есть трудности?

Для улучшения эффективности стоит расширять узкие места вашего бизнеса и лишь потом смотреть в сторону оптимизации. Да, CRM может многое, но не стоит с ходу бросаться чинить то, что не сломано.





**ДМИТРИЙ АКУЛОВ**

На связи компания INVO Group (<https://invo.group/>). Мы занимаемся внедрением облачных решений для автоматизации малого и среднего бизнеса. За 2,5 года вошли в пятерку ведущих интеграторов «Битрикс24» в России и автоматизировали 500 компаний.

Если в вашей компании менеджеры продолжают вносить информацию в Excel и забывают звонить клиентам, то в нынешних экономических условиях все может стать только хуже. Что делать? Внедрять CRM! Делимся советами, как избежать ошибок на этом пути.

**ОЦЕНИВАЮЩИЙ ШАГ: СРАВНИВАЕМ И ВЫБИРАЕМ СИСТЕМУ УЧЕТА**

Рынок довольно обширен. Как видно из диаграммы (см. рис. 1), наибольшей популярностью пользуется именно «Битрикс24».

Он по праву считается самой функциональной системой, хотя есть и те, кто видит в этом недостаток (нужно потратить время на внедрение и обучение). Интерфейс напоминает социальную сеть, а основные работы по задачам происходят в канбане, виртуальной доске со стикерами. Эту CRM любят крупные компании со сложными бизнес-процессами и интеграцией с 1С.

*Самая популярная система в мире – Salesforce. К сожалению, у нее есть большие трудности с интеграцией с российскими продуктами,*

*а стоимость лицензии на сотрудника начинается от 75 долларов.*

В отличие от своего ближайшего конкурента AmoCRM, «Битрикс24» предоставляет более гибкую систему тарифных планов, а также предлагает бесплатную пробную версию, в которой можно начать работать сразу после регистрации.

**ВНУТРЕННИЙ ШАГ: «НАСТРОИТЬ» СОТРУДНИКОВ НА CRM**

Во-первых, в компании должен быть сотрудник, который по максимуму вовлечен в процесс внедрения. В его обязанности входит проверка того, что все остальные работают в системе, корректно вводят данные и тому подобное. Поэтому руко-

водитель должен назначить ответственного и четко определить его функции. К слову, лучше сделать это заранее.

Во-вторых, руководители должны освоить новую систему одними из первых. Почему?

**Причина № 1 – именно с них сотрудники берут пример.** Руководитель решил «разобраться с этим попозже»? Подобное поведение вызывает сотрудникам руки. Они быстро понимают такой расклад дел и начинают работать спустя рукава, то есть не в CRM. В условиях работы из дома это означает полный провал.

**Причина № 2 – руководитель просто обязан владеть навыками контроля и аналитики.** И вообще разбираться в системе лучше всех. Например, стандартные отчеты не должны вызывать у РОПа чувство недоуме-

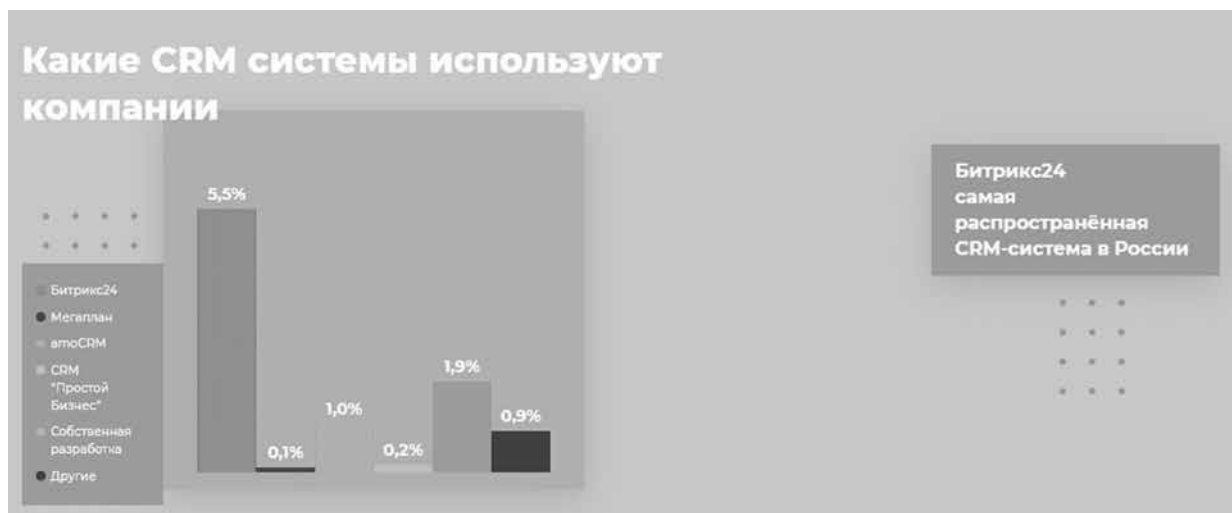


Рис. 1

СИСТЕМА УЧЕТА ВСЕ УПРОЩАЕТ, ПОСКОЛЬКУ ТАМ МОЖНО ПОСМОТРЕТЬ СТАТИСТИКУ ПО ЗВОНКАМ, ОТПРАВЛЕННЫМ КП И ПРОЧЕМУ.

ния. Информация по конверсиям между этапами в воронке продаж — один из важнейших рабочих инструментов.

Как выяснить, что человек делал в течение 8 часов? Просить прислать план-факт по выполненным задачам? 40 звонков потенциальным клиентам или 6 серий любимого сериала — по итогам дня можно играть в «верю — не верю».

Система учета все упрощает, поскольку там можно посмотреть статистику по звонкам, отправленным КП и прочему.

**В-третьих, не забудьте оформить определенный свод правил работы с CRM, иначе каждый будет «делать свое упражнение».** Помните рекламу мобильного оператора из «большой тройки» про «не запостил — значит не было»? Так и здесь: не зафиксировано в CRM? Не считается!

**В-четвертых, будьте непреклонны.** Что вызывает протест сотрудников:

- страх отказаться от привычной схемы работы;

- невозможность отлынивать от своих обязанностей (дома это как-то особенно обидно).

Конечно, найдутся несогласные, но без «кнута» здесь не обойтись. Вспомните, когда-то вообще научиться работать на компьютере было сложно. Зато сейчас со счетами вряд ли бы получилось быть конкурентоспособными.

#### ИНТЕГРАТОРСКО-ВЫБИРАТЕЛЬСКИЙ ШАГ: НАХОДИМ ПРАВИЛЬНОГО ИСПОЛНИТЕЛЯ

Финальный шаг — поиск компании-интегратора. Кажется, что здесь особой разницы нет, ведь один и тот же йогурт можно купить и в гипермаркете, и в магазине у дома. Так что внедрение заказать вроде бы не проблема: установить CRM, немного «похимичить» — и всё.

Только единого стандарта не существует, учебники по внедрению

CRM пока еще не создали. Поэтому каждая компания придерживается своей методики.

**Как не допустить ошибку? Советуем обратить внимание на такие моменты:**

- сколько человек в штате компании и какие подразделения представлены;
- количество и примеры успешно реализованных проектов;
- отзывы и обратная связь от других клиентов;
- общая схема работы.

**Например, если вас просят самим составить ТЗ,** то готовьтесь к потере времени, нервов и, возможно, денег. Все-таки подобная задача должна ложиться на плечи профессионалов. Почему? Это как со строительством дома. Проект вы же сами не рисуете, решением такой задачи занимается архитектор. Без достаточного опыта и квалификации легко сделать кучу ошибок, из-за которых вместо дома получится избушка на курьих ножках.

**Еще один важный момент — наличие обучения и его качество.** Нередко сотрудники не пользуются системой просто потому, что не разобрались с функционалом. Если о работе в CRM им рассказали за один трехчасовой урок, то это и неудивительно. Услуга внедрения не может оказываться без последующего обучения, которое разделено на несколько уроков с теорией и практикой.

# СОЗДАНИЕ УНИКАЛЬНОГО ПРОДУКТА С КЛЮЧЕВЫМИ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ

*Дмитрий Чайковский*

*Потребитель умнеет с каждым днем, он не хочет переплачивать за одинаковые кефир, джинсы или макароны. Зачем ему переплачивать за этикетку и несуществующую ценность со стороны бренда?*

Эффективней создать уникальный инновационный продукт, о котором потребители сами охотно будут рассказывать, а не ломать голову над созданием креативного ролика и влить уйму денег в рекламу посредственного продукта. Когда у вас уникальный продукт, продвижение и коммуникация идут легко. Так, может, есть смысл инвестировать свою душу и мозги в продукт?

В основе уникального продукта всегда заложена идея. Она отвечает на вопрос: «Зачем миру и рынку мой продукт?» Идея — то, во что вы верите. *Хорошая идея — это одно-два слова. Скажите, чем вы отличаетесь, в чем ваша ценность, одним словом.* Сможете ли вы отправить свою идею одним СМС? Рассказать в лифте за 1 минуту? Поместить ее на визитке?

Пример идеи и стратегии BMW — Joy is BMW. Одно слово стало стержнем. Теперь потенциальный клиент понимает: если он хочет получать удовольствие от вождения — это BMW. Все усилия команды прилага-

ются, чтобы это постоянно создавать и поддерживать.

Какова ключевая идея создания вашего продукта? Как сформировать уникальность и создать продукт?

## 9 СПОСОБОВ СОЗДАТЬ УНИКАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ

### 1. ОБНОВИ СТАРОЕ, ПОСМОТРИ ПОД ДРУГИМ УГЛОМ

Чтоб продать больше бананов, продавцы начали клеить наклейки прямо сверху на них. Вроде мелочь, но восприятие было улучшено, что позволило значительно повысить продажи. Парикмахерская превращается в barber shop, кексы — в маффины, а туфли становятся лабутенами.

### 2. СКАЖИ ТО, О ЧЕМ ДРУГИЕ УМАЛЧИВАЮТ

Volvo первые сказали громко про безопасность. И позже сфокуси-

ровались на этом. Безопасней ли они BMW? Не факт. Но бренд Volvo крепко запечатлелся в умах людей как самый безопасный.

### 3. НОВЫЙ СПОСОБ ПРИМЕНЕНИЯ

Как продать соду? Рассказать покупателям, где ее еще можно использовать, кроме приготовления пищи. Кто сказал, что лайм нужно есть с текилой, а вино с сыром?

### 4. ОБЪЕДИНИ 2-3 РАЗНЫЕ СФЕРЫ

Я разбираюсь в маркетинге + обладаю креативным мышлением + давно увлекаюсь духовными знаниями. Объединив в одно, создал систему создания уникальных продуктов и созидательных брендов на ценностях и мастерстве BRANDHERO.

### 5. АВТОРСКАЯ РАЗРАБОТКА

Почему бы вам не создать собственную разработку, где учесть все недочеты рынка и пожелания клиентов? Бензин дорожает, экология портится, к вашим услугам — электромобиль.

### 6. ПРИВЯЗКА К ТРЕНДУ

Сейчас в моде бег и здоровый образ жизни. Свяжите свой бизнес с этим направлением, и это необязательно должна быть спортивная тематика.

### 7. «УКРАДИ» С ДРУГОГО РЫНКА

Одна из самых простых и распространенных моделей создания ново-

СЕЙЧАС В МОДЕ БЕГ И ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ. СВЯЖИТЕ СВОЙ БИЗНЕС С ЭТИМ НАПРАВЛЕНИЕМ, И ЭТО НЕОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖНА БЫТЬ СПОРТИВНАЯ ТЕМАТИКА.



### ДМИТРИЙ ЧАЙКОВСКИЙ

- Бренд-маркетолог, копирайтер, бизнес-консультант.
- Специалист по отстройке от конкурентов, созданию уникальных продуктов-брендов, сайтов, рекламных концепций.
- Владелец BRANDHERO school&agency. Соучредитель IT-агентства WebFace.
- Автор книги: «BRANDHERO: оставить след»
- Впервые объединил маркетинг, творчество и духовные законы бизнеса в одну систему.
- Авторская методика создания уникальных продуктов и позитивных брендов.
- Более 20 публикаций в СМИ и 700 консультаций.

го продукта – посмотреть, что хорошо реализовано на других смежных рынках, в других странах, продуктах, и адаптировать под специфику своего рынка.

#### 8. В НОГУ С ТЕХНОЛОГИЯМИ

Подумайте, как можно выгодно использовать достижения цифровых и IT-технологий в своем бизнесе. Как насчет блокчейн и виртуальной реальности? Продвинутые дизайн-студии и строительные компании предлагают своим клиентам еще до момента заказа и строительства увидеть и прочувствовать будущую атмосферу с помощью виртуальной реальности.

#### 9. УБЕРИ ЛИШНЕЕ

Instagram сконцентрировалась на любителях фотографии и владельцев iPhone в одном лице. Фотоаппарат, который выполняет только одну функцию – фотографировать, покори рынок.

Сначала создайте тестовый прототип продукта и предложите его рынку. Соберите обратную связь, учтите пожелания и внесите коррективы. Доработайте продукт и выпу-

скайте финальную версию. Предоставляйте реальную уникальность не на словах или в слогане, а на деле. Покажите и подтвердите свои слова.

*Владельцы часто склонны преувеличивать важность той или иной инновации, на выходе же клиенты просто не замечают ее.* Детально изучите свою аудиторию, выявите ключевое преимущество и протестируйте ваш продукт до его запуска.

Перед запуском новинки задайтесь вопросом: «А готов ли мой клиент заплатить за эту инновацию или он сможет продолжить жить и без нее?»

Когда вы определились с идеей и стратегией создания уникального продукта, важно правильно позиционировать продукт в умах своей идеальной целевой аудитории.

**Позиционирование** – это то, как потребитель воспринимает ваш продукт по отношению к аналогичным продуктам. Потребитель мысленно определяет место новинки в ряду существующих продуктов. Ваша задача – сформировать правильный образ и ключевое отличие в его голове. Но последнее слово все же за потребителем, именно он

определяет окончательное позиционирование в своем сознании.

**Чтобы грамотно сформировать свое позиционирование, ответьте на такие вопросы:**

- Кто вы? (Укажите сферу деятельности, специализацию, географию.)
- Для кого вы? (Укажите ЦА.)
- Чем отличаетесь от конкурентов? (Перечислите преимущества и аргументы.)
- В чем основная выгода? (Укажите ключевое преимущество.)
- Как вы позиционируетесь в глазах клиентов? (Самые дорогие, технологичные, экономичные и т. д.)
- Каковы ваши слабые стороны? (Пропишите ваши слабые стороны и превратите их в преимущества.)
- Почему могут не заказать ваши услуги? (Что может быть препятствием к оплате вашего продукта?)
- Какой результат, продукт на выходе получит клиент? (Что вы предлагаете на самом деле и что хочет получить клиент?)

**Ключевое преимущество** – это самое сильное преимущество вашего бизнеса на фоне конкурентов с точки зрения вашего идеального клиента.

На своей практике рекомендую определить и прописать ключевые преимущества на трех уровнях. Никогда не знаешь, что «зацепит» потенциального клиента выбрать тебя. Для одного важно качество, для дру-

ПОДУМАЙТЕ, КАК МОЖНО ВЫГОДНО  
ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦИФРОВЫХ  
И IT-ТЕХНОЛОГИЙ В СВОЕМ БИЗНЕСЕ.

того — доступная цена, для третьего — сертификаты и опыт на рынке, для четвертого — известные клиенты, для пятого — скорость доставки и навороченный офис компании.

На первом этапе соберите ключевых фигур компании, руководителей отделов и лучших продавцов-консультантов, ведь они всегда ближе к клиенту. Проведите брейншторм и выпишите все возможные преимущества компании.

**Ключевые преимущества на трех уровнях:**

- с позиции товара или услуги (продукта);
- с позиции команды;
- с позиции компании.

**С позиции товара и услуги (продукта):** перечисление сильных сторон и характеристик, в чем уникальность, технология, сертификация, стандарты, срок эксплуатации, легкость применения и обслуживания, гарантии, экологичность и т. д.

**С позиции команды:** кто создает этот товар или услугу, кто предлагает, обслуживает и сопровождает. Покажите их реальные лица, перечислите навыки, экспертность, дипломы, сертификаты, реальные кейсы, сложные выполненные задачи, подход к обслуживанию и заключению сделки.

**С позиции компании:** что за компания, кто создатель, история, сколько лет на рынке, какие клиенты, стандарты обслуживания

ЧАСТО ШЕДЕВРЫ СТРОЯТСЯ  
НА ВАШЕЙ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ И СМЕЛОСТИ,  
А НЕ НА СПРОСЕ РЫНКА И ЖЕЛАНИИ ЦЕЛЕВОЙ  
АУДИТОРИИ.

и производства, большая цель, социальная функция, взгляд на рынок, регалии и награды, упоминания в СМИ.

Отдельно ответьте на два вопроса: *что вы делаете лучше всего и чем вы гордитесь в своем бизнесе?* Зачастую то, что мы считаем предметом гордости, не получает отклик у клиентов. Тестируйте свои гипотезы и заявления о преимуществах в рекламе, на сайте, в печатных материалах.

Определите, какие потребности клиентов ключевые, иначе можно остаться в большом минусе. Удовлетворить все потребности часто невозможно. Общайтесь со своими клиентами, наблюдайте, что для них было ключевой причиной выбора в вашу пользу. Проводите опросы на сайте, в группе в соцсетях, рассылке, сразу после оплаты.

*Ваша задача — на каждом уровне выявить одно ключевое преимущество. А позже — одно-единственное. Когда вы поймете свою истинную силу, постоянно развивайте ее,*

транслируйте во всех рекламных носителях. Каждый из нас что-то делает лучше всего. Сконцентрируйтесь на этом и не распыляйтесь. Пусть в вашем ресторане лучше будет 20 блюд, но «перфетто», чем 200, но «нормально».

И напоследок — для каждого ключевого преимущества на трех уровнях придумайте аргумент и его обоснование. Конкретные цифры, факты, кейсы, исследования. Если заявляете, то докажите на деле. Тестируйте-анализируйте и застолбите за собой одно, но ключевое преимущество продукта и бренда.

Помните, *никакая фокус-группа не могла выдумать Jeep*. Как и никакое исследование рынка не поможет машине-аутсайдеру конкурировать наравне с лидерами. *Фокус-группа не сможет создать шедевр*. Шедевр — это ваша фишка, творчество и частица души, а не мысли других людей. Часто шедевры строятся на вашей индивидуальности и смелости, а не на спросе рынка и желании целевой аудитории.

# УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ В КРИЗИС



*Дарья Кожевникова,*

*исполнительный директор компании «БенеФит+»,  
сеть семейных фитнес-студий, соучредитель Всероссийского портала  
о здоровом образе жизни BeneFit-NetWork.ru*

***Очень интересная и актуальная тема. В настоящее кризисное время многие организации теряют обороты. И происходит это не по вине менеджеров, не по вине компаний. Так сложилось. Мировая экономика трансформируется. Товары теперь представлены дистанционно на онлайн-прилавках, а услуги и подавно предоставляются в формате конференций, вебинаров. Все, что может иметь виртуальную форму, приходит к такому формату.***

## ЛЮДИ СТАЛИ ДАЛЬШЕ ДРУГ ОТ ДРУГА

Многие площадки не принимают клиентов и вынуждены отказаться от аренды. Вопрос выживания остро висит в воздухе. Сильные компании, успевшие трансформироваться, адаптируются к новым реалиям. Те, кто работают по старинке, стали крайне уязвимы. Небольшие организации, гибкие в принятии решений, тоже смогут вовремя поймать волну. Главное — не только оперативно отреагировать на хайповую историю, но и иметь знания, как можно сделать онлайн-версию источником дохода.

Безусловно, работа на расстоянии сложно интегрируется в базовые навыки. В основном менеджерам привычно осуществить звонок клиенту и пригласить на встречу. Детали оговариваются лично, согласовываются условия взаимодействия, скидки, подарки. Подписывается договор.

А как же убедить клиента, не встречаясь тет-а-тет? Как же направить клиента на онлайн-оплату, закрыть сделку и выполнить план?

Новые навыки, новые профессии, и все это создается для усиления отдела продаж. Армию менеджеров по продажам дополняют

маркетологи социальных сетей, менеджеры по рассылкам и воронкам продаж, монетизаторы базы данных.

Не стоит забывать и про покупательскую способность. Возможность и желание покупать у людей стали значительно ниже. В приоритете продукты и средства для аптечки. То, что нужно и было желанно до кризиса весны 2020 года, перешло на второстепенный план. Декор, фитнес, новая одежда и прочее для потребителя не столь актуальны.

Задача продавца не только предложить акцию и скидку, но и убедить клиента сместить акценты с закупки впрок. И как же побороть страх человека остаться без базовой корзины продуктов?

Заметили ли вы, что в начале весны в массы попала информация о возможном карантине или самоизоляции, и какова же была реакция людей? В первую очередь все побежали в магазины за гречкой, туалетной бумагой, консервами. Как будто готовясь к очередной мировой

ВОПРОС ВЫЖИВАНИЯ ОСТРО ВИСИТ  
В ВОЗДУХЕ. СИЛЬНЫЕ КОМПАНИИ, УСПЕВШИЕ  
ТРАНСФОРМИРОВАТЬСЯ, АДАПТИРУЮТСЯ  
К НОВЫМ РЕАЛИЯМ.

войне, потребители не анализировали происходящее вокруг, страх года затмил осознанность. Не было ажиотажа в фитнес-клубах, клиенты не стояли в очереди в отдел продаж; в торговых центрах и кафе стало значительно меньше посетителей, «упал» показатель покупок подарочных сертификатов. Впереди неизбежность, непонимание и страх гибели от вируса.

Сложно в таких обстоятельствах быть оптимистом, давать радужные прогнозы и гарантировать результаты.

В предыдущих статьях я часто говорила о том, что менеджер по продажам обязан быть оптимистом. Его улыбка в телефонном разговоре должна быть проявлена. Его речь должна заряжать и вдохновлять на подвиги. Влюбленный в продукт или услугу менеджер обязательно передаст искренние чувства относительно товара или услуги потребителю. С разных сторон опишет пользу и при заключении договора еще сделает комплимент клиенту. Да, были такие беззаботные времена! Стоило только рассказать, продемонстрировать и довести человека до оплаты. А сейчас несколько иллюзорных стен разделяют продавца и потребителя. Одна из этих преград — страх неизвестности. Вторая — снижение или отсутствие поступления денежных средств. Третья — депрессия. Четвертая — крах планов.

Как же преодолеть столь мощный психологический барьер? Как донести до клиента, что необходимость в вашем предложении по-прежнему активна? Как самому не поддаться на влияние большинства и не впасть в унылую спячку?

В отделе продаж есть две стороны, которые могут повлиять на эффективность работы. Первая — руководитель отдела продаж. Вторая — сам менеджер.

А теперь, с этого момента, давайте подробнее обсудим, каким образом можно в кризис направить отдел в нужном направлении и поймать заветное течение, которое принесет массу новых и интересных открытий.

### АРМИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ ДОПОЛНЯЮТ МАРКЕТОЛОГИ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ, МЕНЕДЖЕРЫ ПО РАССЫЛКАМ И ВОРОНКАМ ПРОДАЖ, МОНЕТИЗАТОРЫ БАЗЫ ДАННЫХ.

Руководитель отдела продаж обязан оценить кризисную ситуацию по нескольким параметрам. В случае необходимости сохранять дистанцию, стоит перевести менеджеров отдела продаж на удаленную работу. Удаленная работа наполнена теми же функциями, что и в офисе. Вопрос организации является основополагающим. Формирование плана работы, поминутное расписание — залог успешной работы. Спросите, почему я так жестко об этом говорю? В настоящее время, время пандемии и самоизоляции, все адаптировались к новой жизни в четырех стенах. Дома 24 часа в сутки. Заветные развлечения: еда и кино — в постоянном доступе. И ежеминутные обещания дойти до компьютера и сделать несколько важных звонков, прочитать документы, наметить план действий. У большинства такой рабочий час наступает достаточно поздно, и на работу уже не хватает времени. Ведь все прекрасно знают, что перед работой необходимо настроиться, положить принадлежности на рабочем столе в удобном порядке, заварить кофе и приступить к делам. В период кризиса грани работы, домашнего отдыха и быта стерты. Также потеряно и понятие тайминга и управление рабочим временем. Домашние дела затянули и отложили работу в долгий и пыльный ящик.

Именно поэтому считаю одним из секретов корректной работы во время кризиса — четкий контроль времени работы. Пусть это будет в рамках конференции, в рамках онлайн-чата. Руководителю отдела продаж нужно ставить цели на короткий промежуток времени и оперативно проверять исполнение. Менеджер должен понимать срочность работы.

В рабочий удаленный процесс необходимо интегрировать и обучающие вебинары, которые дополняют знания сотрудников. В настоящее время проходит масса семинаров, мотивирующих и вдохновляющих на работу. Главное — они поддерживают моральный дух и дают информацию, помогающую прогрессировать в кризисный период.

Из последних строк можно выявить еще один секрет продуктивности отдела продаж в кризисное время — интеграция обучения в рабочее время.

Руководитель отдела способен подобрать профильные курсы и дать задание разным менеджерам прослушать и законспектировать информацию. После поделиться ей с коллегами. Таким образом данные будут усвоены, а возможность сотрудникам прослушать разноплановые курсы увеличит объем полученной информации. Такое легкое обучение

### ВЛЮБЛЕННЫЙ В ПРОДУКТ ИЛИ УСЛУГУ МЕНЕДЖЕР ОБЯЗАТЕЛЬНО ПЕРЕДАСТ ИСКРЕННИЕ ЧУВСТВА ОТНОСИТЕЛЬНО ТОВАРА ИЛИ УСЛУГИ ПОТРЕБИТЕЛЮ.

**ЗАДАЧА ПРОДАВЦА НЕ ТОЛЬКО ПРЕДЛОЖИТЬ  
АКЦИЮ И СКИДКУ, НО И УБЕДИТЬ КЛИЕНТА  
СМЕСТИТЬ АКЦЕНТЫ С ЗАКУПКИ ВПРОК.**

не только обогатит, но и разобьет рутину удаленной работы.

Еще одним секретом выполнения плана будет, как ни странно это звучит, сокращение рабочего дня. «Что?! — скажете вы. — Какое сокращение, в сложившейся ситуации необходимо работать за себя и еще за того парня». Ан нет, как руководитель я бы приняла следующее решение: выполнил план дня, можно и отдохнуть.

Важно озвучить расписание и донести информацию до отдела. Организационный сбор с утра. Ориентир на рабочий график. На собрании — постановка четких задач на ближайшие три часа. После — очередной сбор и обсуждение результатов. Что сложилось, а что пошло не по плану. Краткосрочный анализ позволит выявить тонкие места и оперативно, путем мозгового штурма, найти выход из сложившейся ситуации. После тестирования решения на других звонках и коммуникациях с клиентами — очередное собрание, на котором проявляется обратная связь по проделанной работе, обсуждаются прослушанные вебинары, постановка целей и задач на будущий день. В итоге получаем семичасовой день продуктивной работы. Без шатания по социальным сетям и другим заманчивым приложениям в смартфоне.

**В РАБОЧИЙ УДАЛЕННЫЙ ПРОЦЕСС НЕОБХОДИМО  
ИНТЕГРИРОВАТЬ И ОБУЧАЮЩИЕ ВЕБИНАРЫ,  
КОТОРЫЕ ДОПОЛНЯТ ЗНАНИЯ СОТРУДНИКОВ.**

Повторю еще раз, на мой взгляд, важный аспект — контроль времени, обучение новым навыкам и гибкость в решении сложностей — секреты успешной работы отдела. Каждую минуту руководитель обязан быть на связи и вести отдел, не давая возможности захандрить и опустить руки. Все новое дается нелегко и, безусловно, у менеджеров появится отрицание нововведений в работе. Именно в этом и заключается работа руководителя — дать подчиненному подходящий его темпераменту и складу ума курс. Например, интроверту можно предложить копирайтинг — написание продающих текстов, а экстраверту — ведение прямых эфиров и запись видео для клиентов. Крайне важно поддерживать оптимистичную атмосферу, даже в кризисное время. Для кого-то кризис — крах и банкротство, а для кого-то — возможность и подъем. Всё — вопрос выбора.

Кстати, финансовые планы никто не отменял, поэтому отдел четко должен видеть и реализовывать цифры. Как? Благодаря опыту, новым навыкам, развитию эмоционально-го интеллекта.

В кризисное время эмоции зашкаливают, страхи не дают анализировать и видеть четкую картину мира. Человек замыкается на цели: выжить. И данная проблема воз-

никает не только в головах наших клиентов, потребителей товаров или услуг, но и у менеджеров.

Помочь в решении и преодолении страхов может не только руководитель, подбадривающий и держащий в «ежовых рукавицах», в хорошем понимании этого выражения, но и сам менеджер. Как говорится, «Спасение утопающих — дело рук самих утопающих».

Как ни грустно это звучит, но не пасть духом сложно. Менеджеру важно быть оптимистом вне зависимости от отказов клиентов. Люди будут обещать, но не оплачивать, бросать телефонные трубки, грубить, направлять в «конкретные места»... Чего только не услышит сотрудник отдела продаж. И не стоит на это обижаться. Важно понять причину такого отказа. И, скорее всего, она кроется не в негативном настрое, а в проблемах в кризисное время. Стоит оценить изменившиеся условия жизни наших клиентов. И это не только падение уровня заработной платы, но и жизнь в тотальном контакте со всеми домашними обитателями. Синхронизация и параллельность дел рабочих и домашних. У людей рвутся все шаблоны обычной жизни. Появляется раздражение, гнев. Нерастроченная энергия должна иметь выход. Так почему бы и не сорваться на первом попавшемся? Такие ментальные реалии не вдохновляют.

Только сильный духом, смелый и уверенный в себе человек не поддастся на провокации. А если в отделе не так много таких людей, а больше тех, на кого настроения социума влияют сильнее убеждений и мотиваций руководителя, что делать?

В первую очередь начальнику необходимо выявить таких эмоционально неустойчивых персонажей. Договориться об онлайн- или очной встрече. Задать вопрос напрямую: «В команде готов работать, без негатива и с настроением на выполнение плана?» При положительном ответе дать сотруднику четкие задания и время отчетности по ним. Рекомендовать к прочтению мотивиру-



ющие книги, например, биографии великих людей, таких как Марк Аврелий, или легкую духовную литературу. Необходимо заполнить сознание благостными фактами и не допустить роста уныния. Тогда шансы на ментальное выздоровление велики. В противном случае проще снять с занимаемой должности.

Немного ранее я писала, что важно влияние двух сторон на антикризисные победы отдела продаж. Первая сторона – руководитель отдела. Вторая – сам сотрудник.

Для рядового менеджера решение о работе стоит принять в начале перехода на удаленный режим. При положительном решении моментальное включение в работу спасет ситуацию. Осознанное и ответственное решение систематизирует планы и задачи, поставленные руководителем. Ключом к успеху будет постоянное движение вперед. Незирая на отказы клиентов в оплате, на суматоху в домашних стенах, необходимо забивать день полезными для сознания и тела делами.

КАК НИ ГРУСТНО ЭТО ЗВУЧИТ, НО НЕ ПАСТЬ ДУХОМ СЛОЖНО. МЕНЕДЖЕРУ ВАЖНО БЫТЬ ОПТИМИСТОМ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОТКАЗОВ КЛИЕНТОВ.

Обязательно присутствовать на всех собраниях и конференциях отдела. Выполнять в срок задачи, смело идти к цели. Не забывать и про физическую разгрузку, для этого идеально подходят домашние тренировки, медитации. Учиться, учиться и еще раз учиться. Установить с близкими четкие границы рабочего времени, принцип «меня нет дома». После возвращения из офисного режима переключаться на домашних: участвовать в интеллектуальных играх или занятиях с малышами, смотреть комедии или вдохновляющие сюжеты про великих людей, читать, заниматься творчеством. И, что тоже важно,

не перегружать организм тяжелой едой. Отучить себя от постоянного потребления продуктов. Холодильник на самоизоляции – троянский конь. Важно быть на волне оптимизма, ведь кризис – проверка на вшивость силы личности. Человеческие и профессиональные качества подвергаются сильнейшей проверке. Надо пройти путь ограничений достойно, сформировать положительные новые привычки и заработать на будущее. Прекрасное время мечтать и быть смелым в мыслях.

Будьте смелыми, и кризис станет лучшей возможностью для открытия в себе, в коллективе, в компании энергетического потенциала.

## МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



**МИЛЕНА АРТЕМЕНКО,**

студентка 3 курса специальности «Мировая экономика и международный бизнес» Карагандинского экономического университета;  
Инстаграм: @milena\_na\_million

К сожалению, большинство бизнесменов ассоциируют кризис с крахом экономики, банкротством, а если им сказать, что это новая возможность для роста бизнеса, то они лишь покрутят у виска. А что если я скажу,

что в кризис можно здорово преуспеть, нужно лишь знать, что необходимо делать, а чего категорически нельзя.

**ЧТО НЕЛЬЗЯ (НО ЭТО ДЕЛАЕТ БОЛЬШИНСТВО)**

1. Демпинг – снижение цен ниже себестоимости ради привлечения клиентов и попытки удержаться на рынке. Очень популярная, но очень рискованная стратегия;
2. Экономить ресурсы в ущерб качеству вообще могут потерять к вам доверие.

только вдумайтесь, если клиенты будут идти к вам лишь из-за низких цен, то это уже серьезный показатель движения вниз по наклонной. Успешным так бизнес точно не сделать. Более того, состоятельные клиенты и ценители качества вообще могут потерять к вам доверие.

ДЕМПИНГ – СНИЖЕНИЕ ЦЕН НИЖЕ СЕБЕСТОИМОСТИ РАДИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ И ПОПЫТКИ УДЕРЖАТЬСЯ НА РЫНКЕ.

ПОМНИТЕ, ЧТО ИМЕННО ПЕРИОД КРИЗИСА –  
ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ПРЕВРАЩЕНИЯ МЕЛКИХ  
КОМПАНИЙ В КРУПНЫЕ КОРПОРАЦИИ.

3. Не развиваться – сейчас самое время заняться образованием и развитием. Те, кто сворачивают все запланированные обучающие программы, останутся позади. Кризис закончится, и это будет благодатная пора для тех, кто правильно вложил ресурсы в обучение и в свое развитие.

#### ЧТО НУЖНО

1. Кризис – лучшая возможность изменить стратегию и внести инновации (в соответствии с текущими потребностями клиентов).
2. Что вы можете предложить людям в тяжелый период? Лучшим решением будет придумать для них что-нибудь новенькое и сделать трендовую рекламу.
3. Больше говорить со своей командой – честные и доверительные отношения и благоприятная корпоративная обстановка позволят намного лучше пережить трудности сообща и даже сгенерировать лучшие идеи.

4. Поиск новых ниш – новые возможности всегда есть даже в самой примитивной сфере; помните, что именно период кризиса – лучшее время для превращения мелких компаний в крупные корпорации, ведь рынок довольно быстро освобождается от конкурентов.

5. Увидеть свои ошибки и просчеты – они очень хорошо всплывают во время кризиса, это поможет выйти из него без старых проблем, более того, улучшить нынешнее положение

Как видите, человек с правильным бизнес-мышлением не будет паниковать, а просто воспримет это как толчок к развитию. Но лучше всего страховать свой бизнес от кризиса заранее. Как это сделать?

1. Привилегированные акции – гарантированные дивиденды с минимум 7,1% чистой прибыли.
2. Дифференциация или расширение сферы деятельности (например: психолог ведет онлайн личные консультации, продает вебинары и еще пишет книги).

3. Антикризисный фонд – каждый месяц определенный процент прибыли следует откладывать для поддержки бизнеса в трудный период (например, пока ищете новую прибыльную нишу).

Но что делать, если кризис застал вас на самом старте? Если вы находитесь на этапе старта, то это вовсе не означает, что кризис станет помехой вашим бизнес-планам: очень прибыльно будет фокусировать продажи на замещении импортной продукции, не лишним будет обратить внимание на таможенную статистику, чтобы понять, на что будет предъявлен повышенный спрос. В мелких населенных пунктах в кризисные времена можно заниматься сдачей складских помещений и развивать сервис для малого и среднего бизнеса. Если же говорить о внутренней корпоративной среде компании, то лучшим решением будет сосредоточиться на повышении квалификации сотрудников отдела продаж и менеджеров.

Следует также помнить о том, что какими бы экономически трудными ни были времена, у людей всегда будут потребности в услугах, поэтому самое время развивать продажи в сфере консалтинга и аудита, но будьте особенно внимательны, ведь именно сейчас потребитель будет готов заплатить только за высокое качество.

# КОНФЛИКТНОСТЬ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: ПРИЧИНЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

*Наталья Тихомирова,  
консультант по управлению*

*Каждый руководитель сталкивался с тем, что в коллективе его подчиненных возникали те или иные конфликты. Должен ли руководитель отдела продаж вмешиваться, когда сотрудники конфликтуют? Или же нужно дать им возможность решить проблему самостоятельно. Самое главное здесь — понять, каковы причины возникновения конфликтов среди продавцов, насколько часто возникают спорные ситуации. И только после этого можно будет принять решение о том, как справиться с этой проблемой.*

Конечно, можно вмешиваться в каждый конкретный конфликт между сотрудниками, но это на самом деле не решение проблемы. Это скорее борьба с симптомами, а не лечение истинной «болезни». Но возможно ли лечить болезнь, если диагноз не поставлен? Конечно, нет. По крайней мере, правильной тактики лечения в этом случае вряд ли удастся придерживаться. Скорее может наступить ухудшение проблемы. Поэтому так важно понять истинную причину повышения конфликтности в отделе продаж.

Но постановка диагноза, как известно, должна основываться не на догадках, как это нередко делается в отделах продаж, а на реальных исследованиях, анализе сложившегося положения дел. И здесь как никогда важна обратная связь от персонала. Именно они могут помочь поставить верный диагноз. Казалось бы, что здесь сложного: спроси своих подчиненных, что их не устраивает, что их провоцирует на конфликты. Но на самом деле здесь не все так просто. Во-первых, сотрудники не всегда анализируют свои дей-

ствия, а значит, они сами могут не понимать причины возникновения конфликтных ситуаций. А во-вторых, не всегда между руководителем отдела продаж и его подчиненными налажен грамотный диалог. Сотрудники могут бояться сказать то, что есть на самом деле, а значит, они будут отвечать на вопросы так, чтобы их ответы никак не могли отразиться на их дальнейшей работе. И если руководитель отдела продаж будет полагаться на такие «удобные» ответы сотрудников, то и решить проблему конфликтов, конечно же, не удастся, так как руководитель будет устранять несуществующие причины.

Руководитель отдела продаж должен внимательно относиться

к тому, как и что говорят его подчиненные. Особенно если в отделе продаж между руководителем и сотрудниками довольно значительная дистанция и практики разговоров по душам никогда не было. На самом деле такая ситуация встречается достаточно часто в отделах продаж — руководитель считает, что если он позволит сократить дистанцию между собой и подчиненными, то они рано или поздно «сядут ему на шею». Но отсутствие доверительных отношений между руководством и подчиненными имеет ряд негативных последствий, в том числе отсутствие адекватной обратной связи от сотрудников. А без понимания того, как относятся к происходящему в отделе продаж сотруд-

ПОСТАНОВКА ДИАГНОЗА, КАК ИЗВЕСТНО,  
ДОЛЖНА ОСНОВЫВАТЬСЯ НЕ НА ДОГАДКАХ, КАК  
ЭТО НЕ РЕДКО ДЕЛАЕТСЯ В ОТДЕЛАХ ПРОДАЖ,  
А НА РЕАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ.

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ДОЛЖЕН  
ВНИМАТЕЛЬНО ОТНОСИТЬСЯ К ТОМУ, КАК И ЧТО  
ГОВОРЯТ ЕГО ПОДЧИНЕННЫЕ.**

ники, руководителю очень сложно управлять персоналом и принимать верные решения. И если уж в отделе продаж участились конфликты, то это серьезный звонок руководителю о том, что есть существенные проблемы в отделе. А вот какие — без обратной связи от сотрудников выяснить это будет не так просто. Но затягивать с этим нельзя, иначе проблемы будут только как снежный ком нарастать.

Начать все же следует с налаживания контакта с сотрудниками. Если удастся решить эту задачу, то и с остальными проблемами будет проще разобраться. Давайте подробнее рассмотрим то, какие причины могут привести к конфликтам в отделе продаж.

Начать хочется с той причины, которая в последнее время стала актуальной для всех компаний, — кризис. Конечно, какие-то компании кризис затронул меньше, а какие-то больше. Но здесь важнее другое: как это воспринимают сотрудники. Если менеджеры по продажам будут воспринимать кризис как угрозу своим планам, то у них появляются самые различные страхи — касающиеся и финансовых вопросов, и карьерных и т. д. А такой настрой недопустим для продавца, так как он свой негатив и сомнения транслирует клиентам, а это всегда при-

водит к срыву сделок. Сейчас и так продавцам нужно очень сильно постараться, чтобы удержать продажи на более или менее допустимом уровне, а если они, напротив, будут способствовать срыву сделок, то компания сильно рискует обанкротиться. Но давайте вернемся к теме конфликтов. Когда сотрудники отдела продаж испытывают страх потерять работу, потерять в зарплате и т. д., то они легче и чаще вступают в конфликтные ситуации, так как не всегда могут адекватно реагировать на происходящее и управлять своими эмоциями. А увеличение количества конфликтов в коллективе продавцов, в свою очередь, приводит и к нагнетанию негативной атмосферы в отделе продаж. Получается некий замкнутый круг. И разомкнуть его может только руководитель. Как это сделать? Во-первых, необходимо информировать сотрудников о реальном положении дел в компании, вселять в них оптимизм, настрой на достижение целей. И руководитель должен быть для персонала отдела продаж примером, то есть ему следует быть уверенным в успехе и демонстрировать это своим подчиненным. И, конечно, вовлекать сотрудников в достижение общих целей. Это поможет и панику среди сотрудников остановить, и отвлечет от конфликтов. Кроме того,

**УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА КОНФЛИКТОВ  
В КОЛЛЕКТИВЕ ПРОДАВЦОВ, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ,  
ПРИВОДИТ И К НАГНЕТАНИЮ НЕГАТИВНОЙ  
АТМОСФЕРЫ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ.**

если основной причиной возникновения конфликтов было отношение к кризису и связанные с этим страхи, то когда продавцы будут владеть информацией о том, как компания планирует преодолеть кризис, они, скорее всего, перенастроятся с негатива на позитив и активную работу.

Но, конечно, много и других причин, которые провоцируют рост конфликтности в отделе продаж. Очень часто к конфликтам приводят ошибки в мотивации сотрудников отдела продаж. Причем здесь нередко мнения руководителя и подчиненных сильно разнятся. И если руководитель будет полагаться только на свое видение ситуации с мотивацией, а мнение сотрудников не будет учитывать, то это рано или поздно приведет и к демотивации персонала, и к росту конфликтов, да и текучка кадров в таком случае, как правило, растет. Поэтому так важно грамотно разрабатывать систему мотивации сотрудников отдела продаж и периодически анализировать отношение к ней сотрудников. Здесь опять же мы приходим к выводу о необходимости построения грамотного доверительного диалога между руководителем и подчиненными. Не каждому руководителю сотрудники скажут о своем недовольстве мотивацией или о своих пожеланиях к мотивации, а в итоге продавцы будут терять мотивацию и желание дальнейшей работы в компании.

Ошибки распределения клиентской базы также часто приводят к конфликтам между сотрудниками. И здесь решением проблемы будет пересмотр системы работы с клиентской базой. Система должна быть справедливой ко всем сотрудникам. И будет лучше, если эту систему распределения клиентской базы руководитель обсудит со своими подчиненными. Может быть даже стоит дать сотрудникам возможность внести свои предложения и коррективы в систему распределения клиентов. Неплохо было бы, если бы сотрудники сами

решили, как, к примеру, делить вознаграждение продавцам, если работу с клиентом вели параллельно два продавца. Если сами продавцы примут участие в разработке правил распределения клиентской базы и системы вознаграждения за работы в спорных ситуациях, тогда они будут более лояльно относиться к этим правилам. И как результат, снижение конфликтности в отделе продаж, а значит, и рост эффективности личных продаж.

Неправильное распределение обязанностей между сотрудниками отдела продаж — это одна из распространенных причин, приводящих к конфликтам в подразделении. Нередко получается так, что одним продавцам приходится работать за себя и за «того парня», чтобы план отдела был выполнен. При этом их коллеги работают в разы меньше, а претензий у руководителя больше не к ним, а к тем, кто работает на износ. И чем большее количество клиентов они ведут, тем больше их нагружают работой. Нередко в качестве дополнительных обязанностей таким сотрудникам поручают еще и функции наставника. Конечно же,

### ОШИБКИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ТАКЖЕ ЧАСТО ПРИВОДЯТ К КОНФЛИКТАМ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ.

при таком распределении обязанностей в отделе продаж конфликтов не избежать. И здесь бессмысленно призывать к миру подчиненных — здесь руководителю нужно исправлять свои ошибки. Распределение обязанностей внутри отдела продаж должно быть справедливым.

Факторов, провоцирующих повышение конфликтности в отделе продаж, может быть очень много — мы рассмотрели лишь некоторые из них. Уделить каждой возможной причине внимание в статье просто невозможно, да и не нужно этого делать. А вот строить доверительные отношения с подчиненными и собирать от них обратную связь — обязательно надо. И не только для того, чтобы решить проблему высокой конфликтности в отделе про-

даж, но и для эффективного построения работы всего коллектива. А в кризисных ситуациях контакт руководителя с подчиненными становится еще более важным, так как без доверительных отношений очень непросто преодолевать трудные времена. Если управленец не будет уделять внимание построению доверительных отношений с подчиненными, то проблема текучки кадров будет его постоянной «головной болью».

Если руководитель замечает, что между его подчиненными стали чаще возникать конфликтные ситуации, то, значит, нужно срочно анализировать сложившееся положение дел и устранять факторы, оказывающие негативное влияние на атмосферу в коллективе отдела продаж.

## МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

**МИХАИЛ ШУШИН,**

*бизнес-консультант*

Не раз приходилось сталкиваться с такой ситуацией, когда руководитель отдела продаж не понимает, почему же его подчиненные постоянно конфликтуют. При этом нередко руководители пытаются решить эту проблему самыми разными способами: и мероприятиями по командообразованию (что, кстати, в такой ситуации скорее приводит к обратному эффекту, то есть обострению конфликтов), и банальным вмешиванием в конфликты между сотрудниками, и наказанием инициаторов конфликтов. Вот только проблема

в лучшем случае — лишь немного сглаживается, а в худшем — конфликты учащаются и становятся более жесткими.

В итоге руководитель отдела продаж нередко просто опускает руки или пытается обновить штат продавцов. Но и новые сотрудники также рано или поздно втягиваются

в те или иные конфликты с коллегами. И вот тогда руководители иногда прибегают к помощи сторонних консультантов, надеясь на то, что свежий «незамыленный» взгляд поможет им увидеть выход из сложившегося положения. И надо заметить, что, когда проблему конфликтов в коллективе продавцов в компании

РУКОВОДИТЕЛИ, КАК ПРАВИЛО, ИСКРЕННЕ УДИВЛЯЮТСЯ ТОМУ, ЧТО ПРИЧИНА ПРОБЛЕМЫ НЕ В СОТРУДНИКАХ ВОВСЕ, А КАК РАЗ ТАКИ В САМИХ РУКОВОДИТЕЛЯХ И ИХ ОШИБКАХ.

ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ПРИЗНАЕТ СВОИХ  
ОШИБОК, ТО ОТНОШЕНИЕ ПОДЧИНЕННЫХ  
К НЕМУ УХУДШАЕТСЯ С КАЖДЫМ ДНЕМ.

не могут решить своими силами, то чаще всего причиной сложившейся ситуации становятся какие-то ошибки в управлении отделом продаж: от неверного построения бизнес-процессов до отсутствия доверительных отношений руководства с сотрудниками. И руководители, как правило, искренне удивляются тому, что причина проблемы не в сотрудниках вовсе, а как раз таки в самих руководителях и их ошибках. И, увы, не каждый руководитель готов к восприятию этой информации. Конечно, проще обвинять нерадивых подчиненных, нежели признать и исправлять свои ошибки. Но, поверьте, с таким отношением к сотрудникам вы успеха не добьетесь, и вам придется столкнуться не только с проблемой роста конфликтов в отделе продаж, но и с демотивацией персонала, и с профессио-

нальным выгоранием, и с текучкой кадров.

Конечно, бывает и такое, что причины конфликтов не в каких-то ошибках руководителя, а в том, что у вас в коллективе есть такие сотрудники, которые привыкли все решать с помощью скандалов и конфликтов. Но даже в этом случае ответственность лежит на руководителе, так как это он взял на работу таких людей, или же, если этих сотрудников брал на работу его предшественник, то нужно было в свое время произвести аудит персонала и оставить только тех, с кем он готов добиваться поставленных перед отделом продаж целей.

Когда в отделе продаж ухудшается обстановка и конфликты повторяются все чаще и чаще, руководитель должен в первую очередь выяснить причины, которые приводят к недопониманию ме-

жду сотрудниками. И главное, не нужно считать виновными во всем лишь сотрудников, нельзя забывать и о собственных ошибках.

Некоторые руководители боятся признавать свои ошибки, считая, что тем самым они уронят свой авторитет в глазах своих подчиненных. Но на самом деле на практике получается ровно наоборот: если руководитель не признает своих ошибок, то отношение подчиненных к нему ухудшается с каждым днем. В итоге сотрудники не только перестают воспринимать его всерьез, но и сами берут с него пример, и так же не признают своих ошибок, а винят во всех своих неудачах кого и что угодно, но только не себя. А вот в тех коллективах, в которых руководители на личном примере показывают, что они способны признавать свои ошибки и максимально оперативно исправлять их, и конфликтов случается меньше. Такие руководители, как правило, умеют и доверительные отношения с сотрудниками построить. А значит, что если в отделе и будут возникать конфликты, руководитель оперативно сможет выявить причины и помочь разрешить их и сделать так, чтобы подобно не повторялось.

# ПОЧЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВО В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ НЕ ВСЕГДА ПРИВОДИТ К РЕЗУЛЬТАТУ?

*Нелли Тухватулина*

*Наставничество — частая форма обучения и адаптации сотрудников в отделах продаж, однако, к сожалению, не всегда наставничество бывает эффективным. Предлагаем разобраться с причинами, возможными последствиями и решениями.*

Для начала нужно определиться с тем, что же такое наставничество. Наставничество — это обучение на рабочем месте путем передачи информации (опыта) от одного сотрудника другому. Часто в качестве наставника выступают руководители группы продаж или даже руководитель отдела продаж (особенно часто встречается в компаниях малого и среднего бизнеса).

Наставничество — это всего лишь одна из функций руководителя. Вообще можно выделить несколько основных ролей руководителя: менеджер (управленец), коуч, ментор, лидер, тренер.

Каждый руководитель лучше справляется с одними ролями и сложно с другими, и это нормально. Роли выбираются в зависимости от поставленных задач. Может показаться, что данная информация здесь ни при чем, но давайте разбираться с причинами неэффективного наставничества, и все станет понятнее.

## ПРИЧИНЫ НЕЭФФЕКТИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

### ПРИЧИНА № 1. НЕВЕРНОЕ ПОНИМАНИЕ ТОГО, ЧЕМ ЖЕ ДОЛЖЕН ЗАНИМАТЬСЯ НАСТАВНИК И КАКИЕ РОЛИ ВЫПОЛНЯТЬ

Для начала нужно понять, как именно выстроена система обучения и какую роль в этой системе играет наставник. Давайте посмотрим несколько вариантов.

#### Вариант 1. Наставник = тренер

Этот вариант используется, когда наставник непосредственно обучает продукту + технологии продаж и помогает совершать тестовые продажи. Такой вариант — один из самых времязатратных для наставника (где, по сути, он должен почти все свое рабочее время посвящать обучению сотрудников). Если при этом наставник должен выполнять

и свой основной функционал, то на качественное обучение персонала просто не остается времени.

#### Вариант 2. Наставник = коуч

Этот вариант чаще всего используется с уже опытными сотрудниками, которые знают продукт и технологию продаж, но имеют определенные проблемы. Наставник-коуч с помощью вопросов помогает сотруднику справиться с возникшими сложностями, найти пути решения. Этот вариант требует большой вовлеченности наставника и искреннего желания помочь + обязательно такой наставник должен пройти специализированное обучение коучингу (так как технология работы имеет свою специфику). Здесь чаще всего проблемы возникают с тем, что наставник недостаточно качественно выполняет роль коуча и пытается не найти ответ вместе с сотрудником, а направить сотрудника в нужное компании (или наставнику) русло, что в данном варианте может быть губительно.

#### Вариант 3. Наставник = ментор

Это очень эффективный вариант, когда вся теоретическое обучение проходит вне зависимости от наставника (например, корпоративный тренинг или записанные обучающие материалы). В таком слу-

НАСТАВНИЧЕСТВО – ЭТО ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ ПУТЕМ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ (ОПЫТА) ОТ ОДНОГО СОТРУДНИКА ДРУГОМУ.



### НЕЛЛИ ТУХВАТУЛИНА

Сертифицированный коуч (UNIVERSITY OF CALIFORNIA, DAVIS), HR-менеджер (UNIVERSITY OF MINNESOTA). 12 лет занимаюсь управлением персоналом (из них 5 лет как собственник бизнеса, 8 лет как бизнес-консультант). Лично провела 10000 собеседований в бизнесе своих клиентов, из них трудоустроила более 600 соискателей. Помогла выстроить 15 отделов и подразделений с «нуля» и довела до эффективной работы. Реализовала 23 консалтинговых проекта по всей России. Приглашенный эксперт на бизнес-конференциях, форумах Москвы, Нижнего Новгорода, Уфы, Казани, Санкт-Петербурга, Кирова и других городов. Автор статей в научных и бизнес-изданиях, таких как «Бизнес-класс», «Кадры», «Бизнес-навигатор» и др.

<https://vk.com/nellytuxvatulina>

чае наставник не тратит время на теоретическую часть, а показывает практическое применение полученной информации. Именно показывает (как он сам это делает), потом смотрит на то, как делает сотрудник, и дает обратную связь. Такой вариант требует меньше времени со стороны наставника (точнее, часть своей работы он выполняет параллельно обучению) и позволяет качественнее отследить усвоение информации учеником. Однако часто бывает, что наставником назначают человека, который хорошо работает, а вот дать обратную связь и «раскрыть свои фишки» не может или не хочет.

При выборе наставничества в качестве инструмента обучения сотрудников в отделе продаж нужно четко понимать, какую роль будет играть наставник, и выбирать того, кто действительно справится с данной ролью.

#### ПРИЧИНА № 2. ОТСУТСТВИЕ ЧЕТКОГО ЗАДАНИЯ ПО ОБУЧЕНИЮ СОТРУДНИКОВ

Да-да, такое тоже встречается достаточно часто. Руководство ставит задачу: «Обучить персонал» или еще

интересней: «У нас должны быть наставники (это же сейчас тренд)», а вот как это будет реализовано — не очень-то интересует. Отсюда и получается, как в поговорке «Без четкого ТЗ — результат ХЗ». Поэтому когда перед руководителем отдела продаж ставят задачи по обучению, нужно четко понимать, КАКОЙ результат этого обучения должен быть. А еще эффективнее заполнить вот такую простую анкету:

1. Цель обучения и выгоды сторон. Зачем нужно проводить обучение в отделе продаж? Зачем оно компании? Зачем оно сотрудникам? Зачем оно наставникам?
2. Чему конкретно будем обучать? Почему именно данной теме? Какой формат обучения по данной теме будет максимально эффективным? Какая роль наставника (ментор, коуч или тренер) подходит для достижения результата?
3. Кого мы будем обучать? Какие есть исходные данные (что обучаемые уже знают, умеют)?
4. Как мы будем проверять эффективность обучения? Какие пока-

затели эффективности использовать?

5. Какой примерный план обучения? Сколько времени потребует на обучение, контроль эффективности?

Когда вы четко понимаете, какое обучение нужно и как вы его будете реализовывать, — вы поймете, подходит ли формат наставничества или нет.

#### ПРИЧИНА № 3. ОТСУТСТВИЕ МОТИВАЦИИ

Нередко наставничество — это всего лишь одна из дополнительных функций сотрудника, часто не самая любимая и далеко не всегда дополнительно оплачиваемая. А разве может наставничество быть эффективным, если наставник не хочет работать с наставляемым (учеником)?

А если при этом есть дополнительно отрицательная мотивация (твой ученик не добился результата, ты — плохой, еще и премии могут лишиться), так наставничество для некоторых опытных сотрудников становится подобно аду... Наставник с низким уровнем мотивации просто не может помочь своему ученику добиться результатов, так как транслирует негативную мотивацию.

Что делать?

1. Выбирать наставника из числа тех сотрудников, для кого это реально будет дополнительной мотивацией, признанием своего профессионализма и навыков

НАСТАВНИК-КОУЧ С ПОМОЩЬЮ ВОПРОСОВ ПОМОГАЕТ СОТРУДНИКУ СПРАВИТЬСЯ С ВОЗНИКШИМИ СЛОЖНОСТЯМИ, НАЙТИ ПУТИ РЕШЕНИЯ.



обучения (да-да, многие реально любят учить).

- Для наставника должна быть разработана дополнительная (позитивная) система мотивации, когда он получает определенное вознаграждение за достижение результатов учеником (это могут быть не только деньги, можно еще делать специальные дипломы, грамоты, благодарственные письма и др. Все зависит от ваших сотрудников).
- У наставника должно быть время на обучение. Почему это в блоке «мотивация»? Представьте, что у наставника нет выделенного времени и он еще выполняет свои основные обязанности, здесь никто не выдержит, и если нет специального времени, то ни одна мотивация работать не будет!

#### ПРИЧИНА № 4. ОТСУТСТВИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ

В блоке про постановку задачи обучения мы уже немного сказали про контроль, но поговорим здесь немного подробнее. К сожалению, многие сотрудники живут по принципу «Если можно не работать – не работай», если нет контроля, значит можно не работать! Поэтому контроль наставничества должен быть обязательно!

Как выстроить систему контроля работы наставника:

- Определите контрольные точки (они могут быть ежедневными, еженедельными, ежемесячными) и формируются исходя из плана обучения.
- Выстройте понятную технологию контроля. И наставник, и ученик должны понимать, КАК будет контролироваться эффективность их работы, в каком формате (для этого даже можно сформировать специальные отчеты по работе с наставником).
- Внедрите систему и проводите контроль. Написать можно что угодно – бумага все стерпит, а вот внедрить – это совсем другое дело! Обязательно внедрите все

**НАСТАВНИК С НИЗКИМ УРОВНЕМ МОТИВАЦИИ ПРОСТО НЕ МОЖЕТ ПОМОЧЬ СВОЕМУ УЧЕНИКУ ДОБИТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТОВ, ТАК КАК ТРАНСЛИРУЕТ НЕГАТИВНУЮ МОТИВАЦИЮ.**

системы контроля, скорректируйте с учетом тех данных, которые вы будете получать. Сделайте систему гибкой и понятной.

#### ПРИЧИНА № 5. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

О, здесь можно говорить о многом. Важно понимать, что каждый человек индивидуален и наставничество – это как раз та система, которая обучает человека, учитывая его индивидуальные особенности. А что если наставник и наставляемый несовместимы психологически (да-да, и такое бывает)? Тогда вся работа будет впустую!

А если наставник не может доносить информацию, а наставляемый воспринимать ее? К сожалению, это одна из самых сложных проблем, но решение есть всегда!

- Определите психотипы сотрудников. Формируйте пары наставник-наставляемый, учитывая психологические особенности, чтобы они смогли работать в паре, смогли слышать и слушать друг друга
- Выбирайте формат обучения «наставничество» лишь в том случае, если это действительно будет эффективно для ваших сотрудников (наставник сможет объяснить, а наставляемый понять).

Вот такие проблемы возникают при внедрении системы наставничества. Теперь давайте разберем

технологию формирования эффективной системы наставничества в компании.

#### Шаг 1. Определение целей и ожидаемых результатов

Руководство компании и подразделений должны четко понимать, ЗАЧЕМ выстраивать систему наставничества, сколько это будет стоить, какие сроки реализации и как будет контролироваться результат.

#### Шаг 2. Формирование дорожной карты и отбор наставников

Руководитель отдела продаж на основании обозначенных целей должен сформировать дорожную карту (примерный план) наставничества с обозначенными контрольными точками. Далее происходит отбор наставников.

При отборе я советую проводить психологическое тестирование сотрудников для наилучшего понимания особенностей личности, а также собеседования с потенциальными наставниками, чтобы понять их мотивацию и возможности.

#### Шаг 3. Формирование пар наставник – наставляемый

Что нужно учитывать при формировании таких пар:  
– психологические особенности;  
– мотивация сторон;

**НАСТАВНИЧЕСТВО – ЭТО КАК РАЗ ТА СИСТЕМА, КОТОРАЯ ОБУЧАЕТ ЧЕЛОВЕКА, УЧИТЫВАЯ ЕГО ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ.**

ВЫБИРАЙТЕ ФОРМАТ ОБУЧЕНИЯ  
«НАСТАВНИЧЕСТВО» ЛИШЬ В ТОМ СЛУЧАЕ,  
ЕСЛИ ЭТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО БУДЕТ ЭФФЕКТИВНО  
ДЛЯ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ.

- дорожную карту (подходит ли она этим сотрудникам или нужно ее скорректировать);
- знания, умения и навыки сторон (в паре наставник-наставляемый развиваться должны оба, а это значит, что такое взаимодействие должно быть интересно обоим).

#### Шаг 4. Мотивация сторон

Часто этот шаг предшествует шагу формирования пар, однако я считаю, что разработка конкретной системы мотивации для пары должна быть с учетом особенностей сотрудников.

Поэтому мы разрабатываем материальную и нематериальную мотивацию. Возможно, вы устроите соревнования между наставниками

или наставляемыми? Или привяжете финансовый результат ученика к материальной мотивации учителя?

#### Шаг 5. Осуществление наставничества

Для того чтобы наставничество было эффективным, нужно, чтобы атмосфера соответствовала. Если есть необходимость, то поставьте столы наставника и наставляемого рядом, выделите время и место для проведения встреч и работы.

Обязательно наставничество должно осуществляться по плану. Ежедневно нужно ставить задачи и выполнять их.

#### Шаг 6. Контроль результатов

Контролируйте результаты наставничества по контрольным точ-

кам (ежедневно, еженедельно или ежемесячно). Разработайте систему отчетов.

#### Шаг 7. Анализ и внесение изменений

Обязательно анализируйте и смотрите, что было эффективно, а что еще можно улучшить. Вносите корректировки, тестируйте новые гипотезы, выбирайте и внедряйте лучшие.

Помните, что наставничество — это всего лишь инструмент, подобный скрипке, игре на котором нужно учиться. Научившись однажды, вы, скорее всего, больше не сможете разучиться и для вас это станет нормой.

Внедряйте наставничество четко по шагам, и у вас обязательно получится результат. И помните, что наставник, особенно в продажах, должен быть играющим! Только играющий музыкант сможет научить играть новичка.

Надеюсь, что данная статья была вам полезна, буду рада за вашу обратную связь и если вы напишете мне свое мнение в социальных сетях — <https://vk.com/nellytukhvatulina>.

## МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



### АННА ПИЛИПЕНКО,

карьерный коуч, руководитель управления продаж продуктов благосостояния <https://instagram.com/anna1895662?r=nametag>

1. Руководитель отдела продаж сам не способен быть наставником. В этом вопросе два аспекта: первый — если руководитель сам является наставником, то это спо-

собствует развитию культуры и атмосферы наставничества. Второй аспект — если руководитель не обладает нужными компетенциями (например, знание техник продаж или знание продукта), то у данного руководителя не будет авторитета для сотрудников. Поэтому, когда такой руководитель требует от подчиненных эффективности, у последних может случиться протест: «Кто он такой, чтобы требовать, сам не умеет продавать».

2. Руководитель переложил всю ответственность за развитие сотрудника на наставника. Всегда важно помнить, что основная задача руководителя — это развитие сотрудников. Особенно если речь идет про новичка, адаптация нового сотрудника —

это задача руководителя. И даже если руководитель назначил сотруднику наставника, он должен нести ответственность за результат наставничества и адаптации.

3. Наставник не соблюдает технологию наставничества. Часто наставником становится сотрудник, который хорошо продает сам, но не знает, как обучать других, не знает технологию обучения. Техник наставничества несколько, все зависит от цели. Например, если цель — научить определенному алгоритму, то подойдет следующая техника:

- 1) «Я рассказываю — ТЫ слушаешь»;
- 2) «Я показываю — ТЫ смотришь»;
- 3) «Сделаем вместе: ТЫ и Я»;

4) «Сделай САМ, Я дам тебе обратную связь»;

5) «ТЫ делаешь, ТЫ объясняешь».

4. Обратной связи нет или она не развивающая. Обратная связь (ее наличие и качество) очень важна. Обратная связь должна быть своевременна. Опирайтесь только на факты. Например, «Я заметила, что, когда клиент озвучил сомнение «у вас дорого», ты промолчала». Если сказать, что «Я считаю, что ты не умеешь работать с возражениями», то это выглядит просто как осуждение, не подкрепленное фактами.

Техник обратной связи много. Например, есть такая техника СПРИНТ, где С – стандарт, напоминаем, как надо делать по стандарту, П – поведение, говорим о конкретных фактах в поведении сотрудника, Р – развивай, говорим, что получилось хорошо и что нужно продолжать развивать, И – исключи, отмечаем факты, которые необходимо исключить, Н – начни, рекомендуем, что нужно добавить, Т – тренируй, отработываем на практике все вышеперечисленное.

5. Наставник стал наставником против воли, его назначили. Если у наставника нет заинтересованности в результате, то результата не будет.

6. Сотруднику навязали наставника. Все мы люди, и возможно, что у сотрудника не сложились отно-

### ПРЕИМУЩЕСТВО КОУЧИНГА – ЭТО ПОВЫШЕНИЕ ОСОЗНАННОСТИ, ВОВЛЕЧЕННОСТИ, МОТИВАЦИИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ СОТРУДНИКА.

шения с наставником. Это тонкий вопрос отношений, важно это учитывать.

7. У сотрудника нет мотивации на развитие. Важно, чтобы сотрудник хотел учиться. Если этого желания нет, то нужно отложить наставничество и проработать вопрос мотивации.

8. Наставник не является авторитетом для сотрудника, нет доверия. То есть сотрудник считает, что наставник сам «нуждается в доработке». Для него несколько униженно учиться у коллеги, которого он не считает авторитетом.

9. Наставник использует только формальный подход – инструктаж. Когда наставник как радио рассказывал, что нужно сделать, и считает, что на этом его наставничество закончилось. Здесь можно вернуться в третий пункт, в котором мы говорили про технологии наставничества.

10. Выбран неверный метод – наставничество. Возможно, сотруд-

нику нужно не наставничество, а повышение его мотивации, вовлеченности. И нужны другие методы, например, коучинг. Коуч не учит, но способствует обучению. То есть сотрудник с помощью коуча сам определяет, чему ему важно обучиться, чтобы достигать цели, сам определяет возможности для данного обучения (здесь он может решить, что ему необходим наставник или что он хочет прочитать литературу на эту тему и т. п.) и сам делает шаги по реализации данных возможностей (например, обращается к руководителю или другому сотруднику с просьбой стать его наставником). Коучем в данной ситуации может быть как сторонний человек, так и руководитель. Преимущество коучинга – это повышение осознанности, вовлеченности, мотивации и ответственности сотрудника. Что выбирать: наставничество или коучинг, нужно смотреть по конкретной ситуации.

# ЧЕМУ И КАК ОБУЧАТЬ ПЕРСОНАЛ ОТДЕЛА ПРОДАЖ В КРИЗИС



**Екатерина Жеребина,**  
основатель консалтинговой компании «Взлет»,  
предприниматель, бизнес-консультант;  
[www.kkvzlet.ru](http://www.kkvzlet.ru);  
<https://www.instagram.com/ekaterina.zherebina/?igshid=1gaetnrm5cas>

**Постоянное обучение всего персонала — это одна из главных основ успешных компаний. Но далеко не все организации этим занимаются. Точно проигрывают тем, кто делает это регулярно и системно. Если говорить про отдел продаж, то в любой компании, с моей точки зрения, должен быть план обучения на год. Он делится на ежеквартальные большие тренинги.**

*Неграмотными людьми XXI века будут не те, кто не умеет читать и писать, а те, кто не умеет учиться и переучиваться.*  
Алвин Тоффлер

Вот пример планирования.

1. Квартал — Продукт. Я рекомендую проводить такие обучающие интенсивы по выходным. Сотрудник не отвлекается на оперативные задачи и полностью сосредоточен на учебном материале. Одновременно хорошо проверяется лояльность людей. Все, кто лоялен, с удовольствием учатся в эти дни.
2. Квартал — Продажи.
3. Квартал — Креативное мышление.
4. Квартал — Эмоциональный интеллект.

Тематику интенсивов вы можете изменять по требованию ситуации.

Допустим: актерское мастерство, риторика, публичные выступления. Обычно я еще рекомендую проводить еженедельные короткие обучающие встречи с отделом про-

даж, называю их «20 минут о главном». Это самая удобная, на мой взгляд, форма развития кругозора у сотрудников. В году 52 недели. Берете 52 темы, самые актуальные для вашей отрасли, отрасли ваших ключевых клиентов, и записываете на карточках, с датой выступления. Затем все сотрудники отдела продаж разбирают эти карточки, и вот у вас 52 недели распределены. Менеджер прокачивает несколько компетенций в этом задании: подбор материала, подготовка презентации, ораторские навыки, умение отвечать на вопросы аудитории.

Все компании, которые внедрили данную форму обучения, отмечают высокий процент вовлечения сотрудников. Более того, сами сотрудники стали инициировать темы выступлений. А в одной компании к этому процессу подключились

и производство, и бухгалтерия. Таким образом они смогли рассказать отделу продаж узкие специализированные темы, которые, на их взгляд, должен знать менеджер.

Во время кризиса чаще всего требуются программы по стрессоустойчивости и работа в конфликтных ситуациях. Такие дополнительные мастер-классы можно проводить после 16:00 в среду или четверг, так как именно эти дни считаются самым «спокойными» в рабочей неделе. Не рекомендую проводить обучение в понедельник и пятницу, так как первый день недели очень загружен оперативными задачами, а в пятницу у сотрудников уже запланированы мероприятия. Также рекомендую организовать корпоративную библиотеку. По своей практике знаю, что в любой компании есть книголюб. Найдите такого че-

ловека и предложите ему отвечать за нее. Это точно его порадует. Закупите популярные книги, издательство «Манн, Иванов и Фербер» имеет готовые решения для таких случаев. И организуйте «Клуб кругозор», где будет читаться интересная книга всеми участниками клуба по очереди вслух. Когда книга прочитывается полностью, идет ее обсуждение.

Пример из практики: первая книга для чтения, которую мы взяли, — «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук». Автор — Тони Шей, основатель компании Zappos. В книге обсуждаются моменты мотивации и обучения сотрудников, а также ценности компании. В итоге ребята инициировали проекты, которые помогли решить проблемные вопросы, сами замети-

Постоянное обучение всего персонала – это одна из главных основ успешных компаний.

вировали себя. Главное, чтобы в клуб люди приходили добровольно, пусть их будет сначала немного, но со временем их станет больше. Все хотят быть частью группы. А если еще туда добавить чаепитие, удобную мебель, сделать уголок релаксации в библиотеке, сотрудники точно потянутся к знаниям через книги. Напоследок рекомендую работы Эдварда де Боно: у него много учебников по развитию разных форм мышления, и задач-

ники Рюты Кавашима по развитию мозга и памяти. Это точно надо тренировать менеджерам по продажам, проверено годами. Я и сама каждый день по ним занимаюсь. «Знания всегда стремятся приумножиться, это как огонь, который сначала нужно разжечь от какого-то внешнего источника, а потом он будет распространяться сам по себе» (Сэмюэл Джонсон). Зажгите пламень знаний в вашей команде.

## МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

### АНАТОЛИЙ САФРОНОВ,

*консультант по управлению*

Как и чему сегодня обучать персонал отдела продаж? На самом деле главное — понять, что обучение менеджеров по продажам сегодня крайне необходимо. В периоды кризисов многое меняется, в том числе и техники продаж. И если персонал отдела продаж не обучать новым методам работы с клиентами, то, скорее всего, компания будет обречена на провал.

Теперь давайте подробнее поговорим о том, как и чему обучать продавцов. Как показывает практика, обучение в отделе продаж, особенно в непростые времена, должно быть непрерывным и «встроенным» в рабочий процесс. Конечно, если компания может себе позволить прибегнуть к услугам бизнес-тренера, то стоит это сделать. Только нужно быть внимательными при выборе тренера, тематики обучения, так как ошиб-

ка здесь может обойтись компании очень дорого. И не только в финансовом плане, но и в плане демотивации сотрудников, которых будут учить не так и не тому. Когда продавцы принимают участие в тренинге, от которого нет никакой пользы, на котором они не узнают ничего нового, то они теряют мотивацию к дальнейшему обучению, а иногда и к работе в этой компании. Поэтому еще раз подчеркиваю, что к выбору бизнес-тренера и темы тренинга нужно подходить внимательно.

Впрочем, даже если вы провели тренинг для ваших продавцов с помощью стороннего бизнес-тренера,

это не говорит о том, что задача обучения решена. Для того чтобы продавцы стали применять то, чему они научились на тренинге, нужно контролировать и помогать им внедрять это в ежедневную практику продаж. Стоит только ослабить контроль, как продавцы перестанут использовать новые инструменты продаж и вновь вернуться к старым техникам продаж. И не важно, что эти техники уже не работают так же успешно, как раньше, но они привычнее и понятнее, а неуспех всегда можно списать на обстоятельства, тем более что сейчас они и так имеют место быть.

Во время кризиса чаще всего требуются программы по стрессоустойчивости и работа в конфликтных ситуациях.

В любом случае, проводили вы тренинг или нет в вашем отделе продаж, нельзя забывать, что обучение для продавцов должно быть непрерывным. А обеспечить непрерывность обучения, по сути, можно лишь своими силами. Тренинги могут проводить и сотрудники компании — и руководитель отдела продаж, и даже сами продавцы. Подготовка и ведение тренинга, как и любой производственный процесс, подчиняется ряду технологических требований. Начинается все с уточнения исходной задачи. Чему надо обучить персонал, какой навык им предстоит освоить? Формулируя задачу тренинга, помним, что нельзя ставить перед собой глобальные и претенциозные цели. Нереально за один день, как и за месяц, научить малоопытного продавца «с лету» сбывать залежалый товар. Но реально обучить даже начинающего продавца одной или двум техникам продаж, которые серьезно улучшат его результативность.

Итак, вначале мы определяем, какие техники продаж наиболее актуальны для нас и насколько они просты, доступны для освоения. Далее перед нами два пути: либо мы сами проводим тренинг, либо ищем среди торгового персонала более или менее опытного продавца. Если он уже обучал кого-то — прекрасно. Если он никого пока не тренировал, то это тоже не страшно. Ведь проводить тренинг он будет не один, а под нашим прямым или опосредованным руководством.

Во время подготовки тренинга мы работаем с опытным продавцом по следующей схеме:

- Выясняем, какую он использует технологию продаж.

- Раскладываем эту технологию на элементы и (или) приемы.
- Отсеиваем уникальные, невозпроизводимые «магические пассы», которые являются не техникой, а искусством.
- Собираем технологию заново из воспроизводимых, стандартных элементов;
- «Прогоняем» собранную технологию на конкретных примерах.

Если продавец-наставник уверенно держится перед аудиторией, мы начинаем тренинг и отпускаем его на два-три часа в свободное плавание, контролируя общую канву. Если же начинающий тренер смущается, мы проводим тренинг вместе с ним и рядом с ним. На тренинге нужно представить участникам актуальные и простые для восприятия техники или приемы продаж, объединенные в «серии», а также вовлечь участников в глубокую проработку каждой техники.

При этом модератор, ведущий тренинг напрямую или «из глубины зала», имеет особые педагогические задачи. Он следит за регламентом. При необходимости расшифровывает, разъясняет цели и смыслы отдельных техник, убеждает сомнеющихся участников в том, что данная техника нужна и они способны ее освоить. Он настаивает на повторении, отработке тех или иных действий, подводит итоги тренинга и спустя неделю организует совместно с тренером-продавцом диагностику результатов.

Применяя описанную методику, вы сможете за относительно короткий срок подготовить из числа продавцов нескольких компетентных (на своем уровне) тренеров, которые в дальнейшем станут плотно

работать с торговым персоналом. В такой подготовке — двойная польза: во-первых, компания изнутри накапливает и транслирует ценный опыт и навыки собственных сотрудников и, во-вторых, сами тренеры-продавцы получают дополнительную мотивацию, выступая перед аудиторией и реализуя свой потенциал наставника.

Кроме того, можно и других сотрудников отдела продаж привлекать к участию в обучении всего коллектива — например, можно дать задание каждому продавцу подготовить небольшой доклад по применению той или иной техники обработки возражения или каким-то нюансам «холодных» звонков и т. д. В этом случае силами коллектива обучение будет идти действительно непрерывно, и в результате будет большой охват тем и рост вовлеченности персонала.

## ВЛАДИМИР БОБОВСКИЙ,

*бизнес-консультант*

В периоды кризисов персонал продаж нельзя не обучать, иначе они будут неконкурентоспособными, и компании будет гарантирован спад продаж и отток клиентов. Впрочем, понимание того, что обучение необходимо, есть у большинства руководителей отделов продаж, но при этом не всегда есть понимание того, как и чему обучать продавцов.

Многие компании в последнее время вынужденно стали прибегать к дистанционному обучению. При дистанционном обучении отсутствует прямое взаимодействие тренера со студентом, есть возможность записи, повторного просмотра наиболее полезных и интересных моментов. Большой плюс такого формата — возможность обучаться в удобное время и в удобном месте.

Это могут быть модульные дистанционные интерактивные курсы, когда студент изучает представленный материал по модулям,

ДАЖЕ ЕСЛИ ВЫ ПРОВЕЛИ ТРЕНИНГ ДЛЯ ВАШИХ ПРОДАВЦОВ С ПОМОЩЬЮ СТОРОННЕГО БИЗНЕС-ТРЕНЕРА, ЭТО НЕ ГОВОРИТ О ТОМ, ЧТО ЗАДАЧА ОБУЧЕНИЯ РЕШЕНА.

предоставленным в определенном порядке. Тренер отправляет задания для проверки усваивания материалов, затем проверяет их выполнение. Эффективно при использовании очного контроля знаний.

Также к дистанционному обучению можно отнести:

- Вебинары – семинары, организованные с помощью сети Интернет.
- Конференции, на которых продавцы могут прослушать лекционный материал и задать вопросы тренеру.
- Подкаст – обучение с использованием аудио- и видеозаписей, размещенных в Интернете. Актуальный способ для самообучения и повышения квалификации.
- Аудиокнига – запись лекций инструктора. Преимущества: возможность прослушивать учебный курс дома, на работе и при передвижении в транспортном средстве.
- Тематические блоги – тренер создает блог в Интернете, содержащий статьи по теме тренинга и ссылки на дополнительные материалы.

Многие компании используют модульное обучение персонала продаж. Программа развития сотрудника при таком формате разбита на отдельные модули. Каждый модуль включает самостоятельную часть какой-либо системы обучения, например, завершённый фрагмент занятия, направленный на развитие необходимого навыка. При этом в модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, навыки и умения, которые предполагается получить. Очевидно важное преимущество модульного обучения – возможность менять последовательность модулей в зависимости от того, какие навыки необходимо развивать, и текущей ситуации в тот или иной момент.

Также в сфере продаж распространено кейс-обучение. Рассмотрение кейсов предполагает анализ и групповое обсуждение ситуаций,

ОБЕСПЕЧИТЬ НЕПРЕРЫВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ,  
ПО СУТИ, МОЖНО ЛИШЬ СВОИМИ СИЛАМИ.

которые могут быть представлены в виде описания, видео- или ролевой игры. Во время дискуссии тренер ведет обсуждение и контролирует работу участников, которые активно участвуют в выработке решения. Цель кейс-обучения заключается в обучении слушателей при самостоятельной работе и работе в группе анализировать информацию, структурировать ее, определять ключевые проблемы, выявлять и оценивать альтернативные пути решения, выработать программы действий. Метод позволяет развить навыки анализа и принятия решений по определенным вопросам профессиональной деятельности. При этом важно учитывать, что зачастую сам процесс формирования решения более важен, чем «правильность» или «неправильность» самого решения. Основное назначение метода заключается в активном обмене участниками опытом, в закреплении и углублении знаний и выработке схем типичных ситуаций, позволяющих быстро принимать в аналогичных случаях наиболее действенные решения. Каждый участник может сопоставить свое мнение с мнением других участников, решаемые проблемы актуальны.

В условиях деловых игр, которые также нередко используют для обучения продавцов, создаются

максимально благоприятные возможности для того, чтобы участники творчески и эмоционально включились в отношения, подобные действительным отношениям в производстве. При этом происходят быстрое пополнение знаний, наработка навыков анализа обстоятельств и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами. Деловые игры позволяют всесторонне исследовать конкретную проблему, оценить готовность и умение сотрудников решать такие проблемы, обучить моделировать реальные ситуации.

Ролевые игры относятся к методам активного обучения и часто используются в ходе тренингов различного рода. Особенно полезны при обучении навыкам межличностного общения. Участники обучения попадают в игровые ситуации, которые моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, возникающие в процессе взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными. При этом обучающиеся играют определенные роли (начальник и подчиненный, менеджер по продажам и клиент) в определенных обстоятельствах, стараясь добиться решения поставленной учебной задачи. Ценность ролевых игр заключается в проигрывании ролей и последую-

СИЛАМИ КОЛЛЕКТИВА ОБУЧЕНИЕ БУДЕТ ИДТИ  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НЕПРЕРЫВНО, И В РЕЗУЛЬТАТЕ,  
БУДЕТ БОЛЬШОЙ ОХВАТ ТЕМ И РОСТ  
ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА.

ЦЕННОСТЬ РОЛЕВЫХ ИГР ЗАКЛЮЧАЕТСЯ  
В ПРОИГРЫВАНИИ РОЛЕЙ И ПОСЛЕДУЮЩЕМ  
ОБСУЖДЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ.

шем обсуждении результатов. Это позволяет лучше понять мотивы поведения того, чью роль обучающийся играет, и мотивы противоположной стороны, а также увидеть типичные ошибки.

Метод групповой работы, при котором используется неформальный способ ведения, то есть такой, который не выходит за рамки самоорганизации управляемой системы. Если при традиционных формах работы с группой тренер побуждает ее выполнять собственные инструкции и распоряжения, то в случае с фасилитацией тренер должен сочетать в себе признаки не только функции руководителя, лидера, но и участника групповой динамики.

В качестве обучения сотрудника отдела продаж иногда «командируют» на другое место работы (в другой отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно данный метод приветствуют компании, в которых ограничены возможности продвижения сотрудников и развития у них дополнительных навыков.

В качестве обучения персонала отдела продаж можно использовать такой метод, как *buddying*. Метод заключается в том, что за специалистом закрепляется *buddy*, то есть партнер. Его задача — предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях сотрудника, за которым он закреп-

лен (в первую очередь связанных с освоением новых навыков, во вторую — с выполнением текущих профессиональных обязанностей). Метод *buddying* предполагает объективную и честную обратную связь. В такой форме работы нет «старшего» и «младшего», наставника и подопечного. Обратную связь можно предоставлять и после совещаний, планерок, дискуссий. Положительный момент метода — возможность для сотрудника получить объективную информацию о своей работе, наметить точки личного и профессионального роста, увидеть недостатки и исправить их, а также улучшить навыки межличностного взаимодействия.

При обучении сотрудников отдела продаж не нужно использовать какой-то один (наиболее привычный или удобный для вас) метод обучения. Напротив, нужно использовать разные формы и методы проведения обучения — такой подход поможет добиться наиболее высоких результатов в решении вопроса повышения квалификации сотрудников отдела продаж.



# КАК НАНЯТЬ ЛУЧШИХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?



**Анна Пилипенко,**  
карьерный коуч, руководитель управления продаж  
продуктов благосостояния  
<https://instagram.com/anna1895662?r=nametag>

***Мой опыт руководящей работы включает в себя в том числе и подбор персонала. Прочитав множество литературы по данному вопросу, а также пройдя путь ошибок трудных, я вывела для себя ряд критериев, по которым выбираю кандидатов.***

1. Внешний вид — внешность, одежда, опрятность. Готова я этого человека прямо сейчас отправить на встречу с первым лицом, значимым клиентом? Если есть сомнения — нет. Не надо думать, что грязная рубашка на собеседовании — это случайность.

2. Речь — грамотная, приятная, без обилия слов-паразитов.

3. Сильное желание получить именно эту вакансию. Мне не понять людей, которые приходят ко мне на собеседование только потому, что их сократили и они просто рассматривают все, что есть. Если человек заинтересован в этой должности, он и учиться будет охотнее, и выкладываться больше.

4. Саморазвитие и интеллект. Какие книжки читает, что изучает, чем интересуется. Если мы не развиваемся, мы деградируем. К тому же с сотрудником, обладающим интеллектом, интереснее общаться и руководителю, и коллегам, и клиентам.

5. Работа в команде. Мне как руководителю нужны люди, готовые иногда пожертвовать своим интересом ради другого человека или команды. Это удобно. И я сама такая. Спрашиваем про предыдущий опыт, про конфликтные ситуации, про позитивный опыт.

6. Профессиональные навыки. То есть умение продавать: вызвать

доверие, понять, что клиенту действительно нужно, и исходя из этого предложить нужное и убедительно аргументировать предложение. Проверяю на практике, обычно спрашиваю, какой любимый продукт был на прошлой (нынешней) работе, и предлагаю продать его мне. Такую ролевую игру можно провести пару раз. Также можно попросить коллегу побыть в роли клиента, чтобы понаблюдать за кандидатом с разных позиций. Я оцениваю, насколько кандидат расположил к себе и вызвал доверие, как тщательно он выявил (или даже сформировал!) потребности клиента с помощью вопросов, насколько убедительно предложил свой продукт, насколько убедительно убрал сомнения клиента, как завершил сделку. На практике чувствуется уверенность кандидата — в себе, в продукте, его способность располагать к себе, его профессиональные навыки убеждать.

7. Лидерские качества — для меня это про желание брать на себя ответственность. Именно желание, а не готовность. Проверяется вопросами о предыдущей работе, жизни вообще, а также моделированием ситуации.

При найме персонала, в том числе менеджеров по продажам, важно провести подготовительную работу. Сесть и подумать — что вам, как руководителю, особенно важно

в будущем кандидате. Возможно, вы обнаружите, что сейчас вам нужен не просто менеджер, но еще и «массовик-затейник», тогда в свои критерии вы добавите нужные вопросы. В общем, сначала поймите, кого вы хотите найти, а потом ищите.

Когда поймете, кто конкретно нужен, потрудитесь четко описать вакансию — нужно сразу конкретно указать, кто нужен. Если нужен менеджер с опытом продаж страховых продуктов, так и пишем. Если нужен опыт продаж крупному бизнесу — указываем это. Это может вам помочь сэкономить время. При подборе кандидата, если есть возможность, можно спросить обратную связь с прошлого места работы. Не торопитесь принимать решение, даже если горят сроки по укомплектации или некому работать. Помните, что нанять человека проще, чем его потом уволить. Если сомневаетесь в себе как в подборщике, попросите кандидата прийти на второй круг собеседования и попросите кого-нибудь из коллег-руководителей провести второе собеседование (если это возможно в рамках вашей компании). И помните, что подбор сотрудников — это задача руководителя. Если, конечно, вы хотите подобрать свою «команду мечты», а не довольствоваться «средним» результатом.

# ИГРОВЫЕ МЕТОДЫ В НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ТОРГОВЫХ КОМАНД

*Олег Бусыгин*

***Когда собственники и топ-менеджеры чаще всего заговаривают о нематериальной мотивации? Верно! Именно тогда, когда нужно сэкономить на внутренних издержках и придумать что-нибудь для поощрения людей. Ну, и не забыть об их активном вовлечении в процесс достижения целей бизнеса. Работники должны на себе ощущать, что в компании о них заботятся, даже когда не платят больше обычного.***

Что может быть дороже денег? Для многих — это интерес и признание. Особенно это важно для молодых специалистов. Интерес к делу мотивирует их лучше традиционного денежного вознаграждения. Ради личного равнодушия к своей работе, коллективу, миссии они готовы согласиться даже на некоторую отсрочку материального удовлетворения. Если им хорошо не только пребывать в процессе, но и азартно достигать результата, они принимают то обстоятельство, что рост дохода последует не прямо сейчас, а станет «вишенкой на торте» их деятельности. И будет лишь частью личного и командного достижения, притом не обязательно главной частью. Более ценным может стать повышение самооценки благодаря решению сложной задачи. Удовлетворение своих амбиций — это мощное топливо!

Как сделать работу в компании нетривиальной, тем более если это

продажи, сами по себе энергозатратные для психики? Управляющие многих современных предприятий, тем более в инновационных отраслях, подходят к этому нетривиально. Психология и педагогика говорят, что проще всего прививать интерес к чему бы то ни было через игру. В игре человек раскрепощается, активизирует свое воображение, испытывает азарт, чувствует прилив эмоций. Так уж устроен человек: даже взрослые любят играть.

Использование игровых техник в управлении организацией, в бизнесе, в проектах называется геймификацией<sup>1</sup>. Геймификация реализуется либо в онлайн-, либо в офлайн-формате. Первое удобнее, поскольку обеспечивается посредством покупки пакета опций на существующих интернет-сервисах. Они позволяют решать разные бизнес-задачи, настраивать и комбинировать игровые механики, экономить время.

Если хочется сэкономить на затратах геймификации или бизнес-процессы и сотрудники не компьютеризированы, то выбирают офлайн-формат. Там используются физические артефакты и коммуникации. Недостатком является сложность в управлении игрой в большом коллективе.

Различают два вида геймификации — тяжелую (hard gamification) и мягкую (light gamification) (см. табл. 1).

Впрочем, и в том и в другом варианте геймификации используются недорогостоящие по бюджету и несложные в деле элементы с четкими функциями, привязанными к бизнес-задачам компании (см. табл. 2).

Зачем нужна игра? Чтобы работа для сотрудников стала соревнованием, увлекательным процессом, имеющим помимо традиционного результата и вознаграждения еще

<sup>1</sup> Геймификация (от английского game — «игра») — это методика работы с персоналом, в которой происходит использование игровых элементов (часто — из компьютерных игр) в реальной среде бизнеса. Люди просто работают, и параллельно с этим происходит внедрение необычных игровых практик, которые позволяют специалистам работать более эффективно. Геймификация позволяет повысить вовлеченность участников в решение прикладных задач, использование продуктов, услуг, усилить лояльность клиентов. К геймификации не относятся тренинги командообразования, веревочные тренинги, мозговые штурмы, отдельное использование онлайн-стимуляторов обучения бизнес-процессам и обычное использование корпоративных знаков отличия.



**ОЛЕГ БУСЫГИН**

Генеральный директор консалтинговой компании Intake-Consult, бизнес-тренер, консультант по управлению, психолог. Сертифицированный в INEMLA (США) мотивационный и NLP-коуч, сертифицированный в ACSTH (Великобритания) трансформационный коуч. Опыт работы в сфере обучения и консультирования с 1998 года. Эксперт и автор авторитетных деловых изданий, среди которых «Ведомости», «Управление персоналом», «Генеральный директор» и пр. В числе клиентов – ведущие российские и европейские компании. География проектов: Россия, Великобритания, Казахстан, Сербия, Венгрия, Греция, Польша, Латвия, США и др.

и целый ряд промежуточных, символических, инновационных результатов и наград. Чтобы работа не воспринималась как рутинная и «обязаловка», а стала веселым и развивающим занятием, напоминая предпочитаемые на досуге компьютерные и спортивные игры, фильмы и забавы из детства.

Геймификация, или использование игровых методов в управлении

процессами и мотивацией позволяют решать ряд стандартных задач менеджмента весьма нестандартно и с большой экономией обычных издержек. Например, повышать продуктивность сотрудников, не раздувая ФОТ и штат.

Игра очень помогает в тех ситуациях, когда собственник и топ-менеджеры знают о том, что подъем зарплаты помогает ненадолго.

К повышенной зарплате работник довольно быстро привыкает и остывает, начиная воспринимать ее как должное. Тогда она перестает чувствоваться как награда. В игре же этот психологический механизм активирован постоянно. Человек, включенный в игру, возбужден и тонизирован даже от промежуточных результатов. Вознаграждение за них вовсе не обязательно может иметь материальный

Таблица 1. Виды геймификации и их различие

Признаки \ Виды	Тяжелая геймификация (hard gamification)	Легкая геймификация (light gamification)
Преобразование бизнес-процессов в игру	Полное	Частичное
Используемые элементы игры	Сценарий, игровое пространство, ограниченное время, роли, онлайн-симулятор, спецобучение, рейтинги, игровая валюта, награды, полный контроль процесса	Правила, статусы, награды, игровая валюта, рейтинги, частичный контроль процесса
Бюджет	Расходов больше	Расходов меньше
Срок реализации проекты (игры)	Четко очерченный и ограниченный	«Плавающие» сроки

Таблица 2. Элементы игры и их функциональность в проектах геймификации

ЭЛЕМЕНТ	ФУНКЦИЯ
Баллы	<ul style="list-style-type: none"> <li>отмечают результаты</li> <li>оценивают качество решений</li> <li>служат «игровой валютой» и/или единицей «натурального обмена» между игроками и системой, между игроками друг с другом</li> </ul>
Бейджи (значки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>маркируют статус и динамику продвижения по этапам и рангам игры</li> <li>выдаются за достижения участникам</li> <li>поднимают самооценку участников</li> </ul>
Рейтинги	<ul style="list-style-type: none"> <li>используются для соревнования</li> </ul>
Миссии, квесты, челленджи	<ul style="list-style-type: none"> <li>упаковывают в игру бизнес-задачи</li> <li>создают интерес к игре</li> <li>мобилизуют азарт</li> </ul>

ПСИХОЛОГИЯ И ПЕДАГОГИКА ГОВОРЯТ, ЧТО  
ПРОЩЕ ВСЕГО ПРИВИВАТЬ ИНТЕРЕС  
К ЧЕМУ БЫ ТО НИ БЫЛО ЧЕРЕЗ ИГРУ.

характер. Здесь прекрасно справляется символическое вознаграждение. Оно отлично заменяет собой материальное для человека, который увлечен игровым азартом.

Планирование проекта геймификации может начинаться по следующей схеме, в которой ответ на каждый вопрос определяет конфигурацию игровой модели (см. табл. 3).

Геймифицируют бизнес-процесс не ради того, чтобы внутри была какая-то игра, а для того, чтобы помочь сотрудникам с большей психологической легкостью и желанием решать поставленные перед ними задачи. Иногда новые или более сложные сравнительно с предыдущими задатками.

Основной потенциал сервиса игры направлен на мотивацию ее участников.

Почему это работает? Потому, что игра активизирует внутреннего ребенка, который является драйвером творчества.

Геймификацию внедряют в российских компаниях в последнее время все чаще. В ней видят инновационный и конкурентный инструмент управления персоналом, мотивацией и корпоративной лояльностью. Игра – это широкая метафора реальности, которая работает по принципу проекции виртуального мира на действительные бизнес-процессы. Эта метафора позволяет легче и быстрее схватывать суть производственных заданий, понимать смысл выполнения требований и нормативов, ценность промежуточных и окончательных достижений в работе. Что ценно, прежде всего, для молодых сотрудников.

Накопилось немало успешных кейсов. И вот один из них.

КЕЙС 1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА  
НА ПРЕДПРИЯТИИ ОНЛАЙН-  
ТОРГОВЛИ (СМ. ТАБЛ. 5)

Крупная российская компания Y занята онлайн-торговлей электроникой и бытовой техникой. Она имеет сеть магазинов в пяти субъектах Российской Федерации. В них работает около 5000 сотрудников. Половина из них – кладовщики. На продажах и взаимодействии с клиентами заняты не более 5%. Во время высокого сезона нужно справиться с возрастающей нагрузкой и увеличивать выручку. Для этого менеджмент компании использовал такой прием, как сезонный набор персонала. Известно, что с октября до конца новогодних каникул продажи в ритейле во всей стране возрастают минимум в 1,5 раза. При лучшем раскладе – в 2 раза и больше. В этот период штат сотрудников увеличивали примерно на 50%. Потом, в течение года, взятые в сезон люди увольнялись и численность персонала возвращалась к прежнему уровню. До следующего высокого сезона пред-

Таблица 3. Планирование проекта геймификации

Функциональность игры	Элементы
Какая задача бизнеса решается?	Ответ определяет игровые механизмы и их конфигурации
Как и в чем измеряется эффект?	Конструкции пунктов промежуточного и окончательного контроля и оценки
Какова аудитория (кто участники игры)?	Сценарий и правила игры, роли и стадии для участников
Кто руководит игрой?	Самостоятельность игровой системы или возможности ее операторов
Бюджет	Сложность программного обеспечения привязана онлайн и офлайн (например, дополненная реальность)

Таблица 4. Психологический механизм геймификации

Параметры	Отношение к делу	РАБОТА	ИГРА
	Базовый принцип	долг	свобода
	Базовая установка	надо	хочу
	Предельный стимулятор	наказание	награда и победа
	Восприятие процесса	рутина	развлечение
	Ожидание и восприятие достижения	напряжение	азарт
	Эффективность	переменная	высокая

Таблица 5. Мотивация персонала на предприятии онлайн-торговли

ПРОБЛЕМА	На высокий сезон продаж торговая компания значительно увеличивала численность персонала, чтобы справиться с резко растущим объемом работы, и, соответственно, несла большие издержки на оплату труда, по сути, сезонных работников
ЗАДАЧА	Пройти высокий сезон продаж, не увеличивая численность персонала и фонд оплаты труда
РЕШЕНИЕ	Внедрение игровой модели мотивации, стимулирующей соревновательность и внутреннюю конкуренцию за получение ценных призов и премий
РЕЗУЛЬТАТ	30-кратная экономия фонда оплаты труда

приятие новых работников не набирало, а потом повторяло процедуру.

В 2014 году на фоне падения доллара и возвышения рубля розничным сетям предстояло пройти испытание на «растяжку». Объем рабочей нагрузки на персонал многократно усилился вследствие того, что выросла покупательская активность населения. Люди спешили поскорее «слить» внезапно «поднявшиеся» рубли, пока они опять не подешевели. Увеличился и средний чек: в 2014 году, в отличие от прежних кризисов, люди покупали не продукты длительного хранения, а бытовую технику и электронику. К магазинам и пунктам выдачи товара даже выстраивались длинные очереди. Тогда собственник отказался брать новых сотрудников и поставил следующие задачи:

- увеличить объем продаж в два раза;
- справиться с возросшим объемом работы без переработок;
- обойтись без увеличения фонда оплаты труда.

Приступая к выполнению распоряжений собственника, менеджмент не упускал из виду принятого в компании отношения к персоналу. Обычно особое внимание уделялось удержанию специалистов, хорошо зарекомендовавших себя за время работы. Также было не менее важно, чтобы сотрудники не только выполняли план, но и получали удовольствие от работы. Радость труда зафиксирована в корпоративной культуре как одна из ценностей, к которой стремятся.

Топ-менеджмент и HR подключили отдел дистанционных про-

грамм обучения персонала, который на удачу уже имелся в компании. Новаторы из этого отдела предложили справиться с ситуацией, используя игровые методики. Иными словами, предстояло внедрить геймификацию в работе с линейным персоналом.

Геймификация была направлена на всю компанию в составе всех ее структурных подразделений. Для внедрения системы был приглашен сторонний оператор – провайдерская компания GT.

Что нужно было сделать? Придумать и вшить в процессы что-то инновационное, зажигающее, применимое к реальной работе, чтобы люди не только выкладывались вдвое больше обычного, но и получали от этого вдвое же большее удовольствие. Иными словами, нужен был двойной драйв. Функционально геймификация была призвана оптимизировать либо поменять какой-то из бизнес-процессов. Причем инициатива изменения должна была исходить от самих работников. На местах они могли понять лучше, как за отведенное рабочее время успевать в два раза больше.

Тема игры была выбрана по результатам фокус-группы – культовая сага «Звездные войны». Почему? Потому что тема «Звездных войн»

содержит в себе богатые возможности структурирования игроков и процесса прохождения игры, позволяет накладывать на реальность работы виртуальный образ фантастического мира. Воображаемое противостояние добра и зла, тьмы и света обеспечивает увлекательный вызов и необходимый эмоциональный тонус.

Несмотря на то, что речь идет об игре, ее внедрение в качестве проектной модели мотивации представляет собой сложный и трудоемкий процесс, содержащий определенные риски. Во-первых, нужно было «зашить» в игру цели и задачи бизнеса, чтобы она стала не просто игрой, а управленческим инструментом бизнеса. Во-вторых, необходимо вовлечь сотрудников в игру. В-третьих, удержать, чтобы никто из участников не «потерялся» и вообще не уволился из компании. Принципиально важным стало понимание сотрудниками смысла и предназначения игры для бизнеса, участие в игровом соревновании, ответственность за свою роль в игре и в работе. Участниками игры, членами команд были логистические работники, кладовщики, консультанты и продавцы. Игра была изначально командной, все личные результаты шли в общий зачет.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИГРОВЫХ ТЕХНИК  
В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, В БИЗНЕСЕ,  
В ПРОЕКТАХ НАЗЫВАЕТСЯ ГЕЙМИФИКАЦИЕЙ.

К ПОВЫШЕННОЙ ЗАРПЛАТЕ РАБОТНИК ДОВОЛЬНО  
БЫСТРО ПРИВЫКАЕТ И ОСТЫВАЕТ, НАЧИНАЯ  
ВОСПРИНИМАТЬ ЕЕ КАК ДОЛЖНОЕ.

Вовлечение в игру происходило вертикально, сверху вниз, проходя по всем уровням менеджмента. Это соответствовало территориальным локациям компании. Основной упор был сделан на линейных руководителях. На совещания менеджеры даже приходили в костюмах из фильма. Общая атмосфера веселья и задора уже сама по себе мотивировала и сближала людей.

Как это было реализовано технологически? Сначала нужно было преобразовать выбранную идею в функционально-ролевую модель, определить состав участников, распределить между ними роли. Когда участники играют, им необходимо понимать, где они находятся относительно пройденного и сыгранного. Такую рекогносцировку нужно было обеспечить технически.

Затем осуществляется масштабирование. На этом этапе в игру вшивались задачи повышения производительности труда и оптимизации расходов на его оплату. У торговой компании Y имелись представительства в пяти регионах, каждое из которых в игре стало самостоятельным «звездным флотом». Таким образом, оказалось пять флотов, объединявших свои «корабли» — магазины в одном регионе. Космические корабли нуждаются в топливе, этим метафорическим

топливом по правилам игры договорились считать средства, выделяемые для фонда оплаты труда.

Топливо распределялось между капитанами кораблей, каждый получал определенное количество. Если «на борт» брали новых членов команды, объем «топлива» снижался. Если оно заканчивалось, корабль выбывал из игры, ослабляя тем самым свой флот. Пополнить запасы «горючего» корабль мог за счет роста своей выручки или выбывания одного или нескольких членов экипажа.

Если издержки обыгрывались как расходный ресурс (топливо), то промежуточные достижения, факторы риска и отрицательные стимулы тоже нужно было символизировать и включить в игру. Их назвали «торпедами». Торпеда выпускается по кораблю со стороны противника (ситуаций, обстоятельств, форс-мажоров) и представляет собой угрозу для экипажа. По замыслу разработчиков игры, «торпеды» фактически были показателями качества выполняемой работы.

«Торпеда выпускалась по кораблю» — это была внезапная ситуация «проверки боем» для команды. Например, доставлялась крупная партия товара, для разгрузки которой по нормативу давалось 4 часа. Появлялся человек с секундомером

и засекал время. Если в норматив укладывались, то «торпеда промахивалась». Если не укладывались, она поражала «корабль». Это стимулировало работников логистики работать быстрее и более воодушевленно. Или визит тайного покупателя, о котором команде сообщали из «центра галактических повстанцев» буквально за час до операции. Эффект здесь в том, что «торпедные атаки», действительно, очень мобилизовали и мотивировали коллектив: сотрудники собирались всем штабом своего «звездолета» и «штурмили», как им совместно отражать торпеду. Мозговые штурмы и слаженная коллективная работа были еще и естественным тренингом командообразования.

Кто выпускал по кораблям торпеды? Какими были враги звездных флотов «галактической конфедерации» Y? Противником был сборный портрет самой ситуации повышенной нагрузки на коллектив в обстоятельствах высокого сезона продаж. Риски — не успеть, задержать, не продать, не справиться. Степень рисков вызова «справимся — не справимся» была вполне определенной — четко оцифрованной нормативами и соотнесенной с показателями производительности. Например, товар должен выдаваться со склада в течение 15 минут и не более. Просрочка, провоцирующая очередь, считалась недопустимой. Фиксация результатов «торпедных атак» происходила на больших мониторах. «Звездные войны» велись онлайн в режиме реального времени. Все участники были в курсе игровых показателей команд: корабли, экипажи, топливо, торпеды. Очки всех участников были общим достоянием: соревнование проходило прозрачно.

Решающая битва команд произошла в течение последней недели перед Новым годом, которую почти все ритейлеры называют адом на земле. Для сотрудников компании Y эта неделя была не адом на земле, а финальным «сражением в космосе», концом их яркой игры, которую

ИГРА — ЭТО ШИРОКАЯ МЕТАФОРА РЕАЛЬНОСТИ,  
КОТОРАЯ РАБОТАЕТ ПО ПРИНЦИПУ ПРОЕКЦИИ  
ВИРТУАЛЬНОГО МИРА НА ДЕЙСТВИТЕЛЬНЫЕ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ.

они запомнят на всю жизнь. По итогам набранных баллов и очков неуязвимости победил Северо-Западный «флот». Результатом стали увеличение производительности труда, торгового оборота, фонда оплаты труда, появление сотни полезных идей, которые потом были внедрены в компании. По ФОТ было сэкономлено в 30 раз больше, чем потрачено. А главное, что проигравшие не были расстроены тем, что премии получили только победители. Все приобрели незабываемые яркие впечатления и еще больше сплотились в своих коллективах.

Для компании игра в «Звездные войны» стала полезным опытом. Помимо полученных профитов были выявлены и учтены допущенные ошибки. Например, слабая учетность личного участия сотрудников в игре: за лесом не разглядели деревьев, командность несколько «съела» процент персонального участия. Не все сотрудники региональных магазинов оказались вовлечены в игру. Анализ позволил усовершенствовать подход к геймификации, и уже к следующему высокому сезону в компании была подготовлена и запущена другая игра по мотивам кинофраншизы «Форсаж». Она была устроена так, что соревнование переместилось на индивидуальный уровень. Теперь каждый сотрудник стал «пилотом» собственного «гонимого автомобиля», который нужно было «разгонять» своими достижениями.

Мотивация, проводником которой стала геймификация в стиле «Форсажа», была простой и заточенной на личность сотрудника: «Чем быстрее гонишь, чем лучше рабо-

таешь, тем быстрее приедешь к финишу». Теперь каждый сотрудник был вовлечен в игру и состязался с другими, так обыгрывалось достижение KPI. Из отдельных результатов складывались коллективные показатели. Цель геймификации состояла в том, чтобы донести до работников и линейных управленцев, как установленные ключевые показатели эффективности влияют на зарплату и как корпоративный результат влияет на персональный доход. Новая игра была принципиально проще, поскольку ее правила каждый ощущал сам на себе.

В игры были зашиты элементарные арифметические показатели увеличения результативности. Например, если сотрудник обработал сегодня заказов на 5% больше, чем вчера, или, скажем, за прошедшую неделю на 10–15% больше, чем за предыдущую, то скорость его движения к финишу увеличивалась. Технологическая инновация игры состояла в том, что все достижения сотрудника отображались в личном кабинете на специальном игровом сайте. Он мог увидеть, какие задания и с какими результатами он выполнил, где находится его «болид» по сравнению с другими. Накопив определенное количество баллов, участник, как компьютерный геймер, мог «покупать» себе на них различные призы. Их количество было ограниченным, поэтому игроки были мотивированными дефицитностью вознаграждения.

По каждой специализированной категории персонала (продавец, кладовщик, консультант, территориальный управляющий) определялись

победители. Также по всем региональным представительствам определялась команда-победитель, из которой выбирались лучшие игроки по сумме индивидуальных показателей. Главным призом для этих заслуженных счастливиц была поездка в Сочи на гонки «Формула 1».

Вторая игра в силу своей простоты прошла более успешно по итоговым результатам. Во-первых, оказались вовлечены без исключения все, потому что отрабатывались KPI. Во-вторых, более чем в два раза была превышена выручка. Таким образом, менеджмент компании Y взял на вооружение и успешно апробировал геймификацию как оригинальный, современный, пластичный и перспективный в развитии инструмент нематериальной мотивации персонала.

КЕЙС 2. МОТИВАЦИЯ ПОЛЕВОЙ КОМАНДЫ В FMCG (СМ. ТАБЛ. 6)

Другой кейс о геймификации представила сетевая международная FMCG-корпорация, имеющая большое представительство в России, пивоваренная компания S-IVB. В производстве и ритейле заняты более 2,5 тысячи человек, а программа от S-IVB стала первым опытом геймификации в российском секторе FMCG. И, надо отметить, вполне успешным. Тем более что опыт геймификации в управлении персоналом компания уже имела. На глобальном уровне S-IVB внедряла игры в свои бизнес-процессы в Бразилии и Аргентине еще в начале 2010-х годов.

Российская геймификация стартовала в Москве (2016), затем была

Таблица 6. Мотивация полевой команды в FMCG

СИТУАЦИЯ	Менеджмент международной сетевой компании решил повысить долю вовлеченных не менее чем до 40% от всех торговых представителей
ЗАДАЧА	Использовать онлайн-платформу контроля результативности по индивидуальным показателям
РЕШЕНИЕ	Внедрение модели игровой мотивации в стиле бренда компании ключевого поставщика, продукцию которого в данном сезоне активно продвигала торговая компания
РЕЗУЛЬТАТ	Целевой продукт игры вырос более чем на 10% по активной клиентской базе к отчетному периоду, объем его продаж увеличился на 13%, выросли иные показатели эффективности продавцов от 13 до 17%.

РАДОСТЬ ТРУДА ЗАФИКСИРОВАНА  
В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ КАК ОДНА  
ИЗ ЦЕННОСТЕЙ, К КОТОРОЙ СТРЕМЯТСЯ.

запущена в Казани (2017), а потом (2018) внедрилась и в других региональных представительствах. Цель проекта была определена по результатам анализа системы мотивации в компании. Он показал, что в нее вовлечены не более 20% персонала. Собственник захотел повысить долю вовлеченных не менее чем до 40% от всех торговых представителей S-IVB. Прогнозы показали, что такой уровень вовлеченности положительно повлияет на объемы и показатели продаж. Итак, цель состояла в том, чтобы увеличить вовлеченность персонала в систему мотивации по KPI, используя нетривиальный инструмент – онлайн-платформу контроля своей результативности по индивидуальным показателям.

Таким образом, перед проектом геймификации ставились задачи:

- охватить системой KPI больший процент от общей численности занятых в компании;
- разработать и запустить программную платформу персонального учета выполнения KPI;
- протестировать эффективность средств программного обеспечения в управлении полевой командой;
- повысить объем продаж в первую очередь в ассортименте марки BUD.

Игра была полностью построена в стиле бренда BUD. Запуск проекта совпал с проведением Кубка Конфедераций, что позволило организаторам настроить игровой драйв на волне футбольного фана и смотивировать сотрудников на достижение высоких результатов в продажах.

Тема игры не случайно была связана на футболе. Во-первых, потому что футбольная тематика в преддверии Кубка Конфедераций FIFA 2017 и Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России оказалась наиболее актуальной. Во-вторых, потому что компания S-IVB была официальным спонсором Чемпионата мира по футболу.

Технологически разработка игры как мотивационно-управленческого инструмента состояла из двух этапов.

На первом этапе при активном участии отдела маркетинга был определен целевой продукт – марка BUD и установлены основные KPI, по которым в дальнейшем планируется оценивать работу персонала:

- объем продаж;
- активная клиентская база;
- SKU (единица учета товара);
- сканирование QR-кода и др.

На втором этапе создавалась информационная кибернетическая платформа. Она включала в себя онлайн-рейтинги, позволявшие любому торговому представителю на-

блюдовать его путь к цели в течение игрового периода. Индивидуальный рейтинг в общей системе позволял участнику отслеживать собственное положение в общей системе учета показателей, а именно:

- выполняемые объемы;
- подробности заказа и отгрузки;
- показатели выполнения плана по BUD;
- показатели выполнения плана по общему объему продаж.

Платформа обеспечивала постоянную поддержку участников в тонусе: в режиме реального времени они видели свой план продвижения. В случае его невыполнения в онлайн-кабинете появляются сообщения с напоминаниями.

О ходе игры информировала новостная лента на корпоративном сайте компании. В ней размещались данные о динамике игроков, в том числе фотографии дополнительных мест продаж под программу, а также комментарии наблюдателей. Любому сотруднику можно поставить «лайк», написать пожелание, критику, передать привет, рассказать интересный факт, дать совет.

Но разработать приложение для проведения игры было мало. Необходимо было вовлечь сотрудников в игру. За счет чего этого можно было добиться? За счет преимуществ игры как таковой, а именно:

- правила, цель и задачи игры были ясны;
- ход игры был прозрачен;
- игровые коммуникации носили интерактивный характер: благодаря обратной связи игрокам обеспечивалась поддержка, живо ощущался командный дух;
- результативность в игре (и, соответственно, в работе) давала доступ к призовому фонду;
- предусмотренная игрой статусная дифференциация стимулировала самоуважение и амбициозность личных целей сотрудников;
- участие в игре стимулировало и личную социальную, и корпоративную активность сотрудников: они чаще стали высказывать свое личное мнение.

МОТИВАЦИЯ, ПРОВОДНИКОМ КОТОРОЙ  
СТАЛА ГЕЙМИФИКАЦИЯ В СТИЛЕ «ФОРСАЖА»,  
БЫЛА ПРОСТОЙ И ЗАТОЧЕННОЙ НА ЛИЧНОСТЬ  
СОТРУДНИКА.



## В ЧЕМ ЖЕ СОСТОЯЛА САМА ИГРА?

Суть игры была в том, что за все выполненные рабочие действия продавец получал баллы. Они фиксировались и накапливались в течение месяца. На рейтинг следующего месяца, который начинался с нуля, они не влияли, но учитывались в общем зачете всего игрового времени. От суммы баллов зависела ценность гарантированных игрой призов. Накопленными баллами можно было «расплатиться» за определенные призы от сувениров до сотовых телефонов в специально созданном для игры «магазине».

Обнуление результатов с начала каждого нового месяца обеспечивало появление новых лидеров состязания.

В систему геймификации также были интегрированы различные акции для исполнителей. Например, выполнение определенного плана по ВУД обеспечивало возможность получить дополнительное количество баллов. На самом деле таких акций было проведено немного: в среднем 1-2 раза в месяц по одному дню. Это придавало событию настоящую ценность. Такой инструмент вовлечения стимулировал азарт: участники игры постоянно заходили, чтобы отслеживать новости игры и не пропустить объявление об акции.

Также для игры была разработана система бейджей. Бейджи обозначали «статусы», по смыслу отсылающие к футболу. Начинающие назывались «игроками», заслуженные – «легендами футбола». Продвижение по статусам происходило за счет выполнения определенных КРІ в течение игры. Те, кто раньше всех достигал звездного статуса, удостоивались личного поощрения от топ-менеджеров. «Звезд» отмечали в ленте новостей онлайн-платформы геймификации, а также по

СУТЬ ИГРЫ БЫЛА В ТОМ, ЧТО ЗА ВСЕ ВЫПОЛНЕННЫЕ РАБОЧИЕ ДЕЙСТВИЯ ПРОДАВЕЦ ПОЛУЧАЛ БАЛЛЫ. ОНИ ФИКСИРОВАЛИСЬ И НАКАПЛИВАЛИСЬ В ТЕЧЕНИЕ МЕСЯЦА.

корпоративному телеканалу компании, который информировал сотрудников о ходе и дальнейших планах игры.

При запуске проекта команды были в восторге: платформа оказалась интересна и удобна своим функционалом и возможностями. Она была привязана к корпоративным информационным системам и обладала высокой скоростью обмена информацией. Например, торговый представитель брал заказ, и уже в течение буквально нескольких секунд видел, как меняется его положение в рейтинге и как он движется к своим целям.

Достижение же цели игры – повышение вовлеченности персонала в мотивационную программу по системе КРІ – оценивалось по количеству переходов каждым сотрудником в модуль геймификации в течение определенного периода (например, дня). «Результат в масштабах страны показал, что участники заходили в среднем шесть раз в день, и мы стремимся повысить данный показатель. При этом прямого побуждения к участию сотрудников не было, более того, это категорически запрещено. Разумеется, многое зависит и от личной мотивации сотрудника. Кто больше вовлечен, более амбициозен, тот четко контролирует результаты выполнения своих задач. Но как мотивационная программа, так и геймификация значительно повысили вовлеченность сотрудников в работу»<sup>2</sup>.

Основным результатом геймификации стала разработка программы, позволяющей контролировать и оценивать работу полевого персонала по игровым модулям, отображающим показатели системы КРІ. «Например, торговый представитель обязан снять GPS-координату, придя в торговую точку, и этот чекин сравнивается с координатами торговой точки. Так разработчики понимали, был ли сделан визит. Чем больше торговая команда делает визитов в торговые точки, тем выше и рост продаж»<sup>3</sup>. В принципе, такую систему можно запрограммировать практически под любую тему.

Базовым критерием в оценке пользы от внедрения игры был рост показателей работы сотрудников по системе КРІ. Он оказался внушительным:

- ВУД, как целевой продукт игры, вырос более чем на 10% по активной клиентской базе к отчетному периоду;
- объем продаж ВУД увеличился на 13%;
- выросли такие сопутствующие показатели эффективности, как число визитов (на 3%), время нахождения в торговой точке;
- около 17% составил рост показателя по QR-сканированию торгового оборудования (когда торговый представитель, зайдя в точку, делает скан холодильного шкафа или драфтовой установки).

После введения и отчетливых положительных результатов гейми-

2 Как «САН ИнБев» увеличила продажи за счет онлайн-игр для персонала. <https://www.sostav.ru/publication/kejs-kak-san-inbev-velichila-PRodazhi-za-schet-onlajn-igr-dlya-personala-28105.html>

3 Как «САН ИнБев» увеличила продажи за счет онлайн-игр для персонала. <https://www.sostav.ru/publication/kejs-kak-san-inbev-velichila-PRodazhi-za-schet-onlajn-igr-dlya-personala-28105.html>

фикации компания S-IVB все свои мотивационные программы для торгового персонала планирует проводить на базе разработанной платформы. Опыт игр 2016 и 2017 годов показал, что платформа позволяет аккумулировать всю информацию в одном ресурсе и повышает уровень вовлеченности сотрудников в модель мотивации.

### КЕЙС 3. ПЕРСОНАЛЬНЫЕ РЕЙТИНГИ И БЕЙДЖИ НА КОРПОРАТИВНОМ САЙТЕ (СМ. ТАБЛ. 7)

Ites — сеть автосервисов для тяжелого хозяйственного автотранспорта, компания средней руки, имеющая около трех сотен сотрудников в региональных офисах и активный отдел продаж.

В определенный момент анализ ситуации определил общее направление движения по принципу «проблема-задача-решение» (см. табл. 8).

Помимо задач внедрения и поддержания системы мотивации (в том числе по KPI) геймификация оказалась очень полезной в снижении текучести персонала, в развитии инноватики, творческих инициатив, нового бизнес-мышления, корпоративной лояльности.

Приведенные кейсы раскрывают геймификацию как оригинальный и эффективный инструмент нематериальной мотивации. Его использование позволяет решить такие важные задачи, как экономия издержек на увеличение фонда оплаты труда, регулирование оптимальной численности персонала, вовлечение в новую программу мотивации, адаптация системы KPI, командообразование и сплочение коллектива. Другое дело, что геймификацию стоит внедрять лишь в тех условиях, которые предполагают ее релевантность и гаранти-

рованный успех. Этими условиями являются:

- соответствие игровой модели мотивации конкретной проектной цели и управленческим задачам бизнеса;
- соответствие целевой аудитории и специфике предприятия;
- технические возможности компании и наличие надежных каналов внутренней коммуникации.

Игра в управлении персоналом не самоцельна и предназначена не для развлечения, а для решения конкретных задач бизнеса. Преимущественно такие задачи исходят из необходимости ввести или поддержать новую систему или программу мотивации, оптимизировать издержки на персонал и получить от него больше отдачи. Например, повысить производительность труда, командную или личную эффективность, возможность поощрить

Таблица 7. Персональные рейтинги и бейджи на корпоративном сайте

ПРОБЛЕМА	Сотрудники отдела продаж неактивно использовали онлайн-курс обучения новым продуктам
ЗАДАЧА	Вовлечение в онлайн-обучение
РЕШЕНИЕ	Внедрение модели нематериальной мотивации посредством использования корпоративного сайта как базового инструмента персональной и коллективной мотивации
РЕЗУЛЬТАТ	Четырехкратный рост вовлеченности персонала в обучение

Таблица 8. Схема разработки системы мотивации по принципу «проблема-задача-решение»

Проблема	Задача	Решение	Результат
К онлайн-курсу обучения сотрудники обращались редко и неохотно, поскольку обучение изначально было заявлено как необязательное	Активное вовлечение в онлайн-обучение (в том числе по новому продукту)	Награждение сотрудников, прошедших обучение, значком (бейджем) на корпоративном сайте	Вовлеченность персонала в обучение выросла в 4 раза
Сотрудники отдела продаж относятся к разным возрастным категориям, сразу ко всем применение мат. мотивации будет неэффективным, тем более что специального бюджета под это нет	Повысить объем продаж, используя одни и те же инструменты для всех сотрудников отдела вне зависимости от возраста, чтобы не терять на это много времени	Персональный рейтинг продавца по принципу казино. Сотрудники делали ставки друг на друга по результативности личных продаж по проценту выполнения личных планов.	Продажи выросли на 20%
Продажи ведутся по районам с разной емкостью рынка поэтому сравнивать результаты продаж по абсолютным показателям было некорректно	Определить общее основание для адекватного сравнения и оценки личных достижений продавцов	100% плана — адекватный показатель для сравнительной оценки	Продавцы смогли объективно увидеть и осознать свои результаты и зоны развития

за труд не материальными, а какими-то иными благами.

Игре нужно изначально придать целесообразный характер, который отразится в теме, правилах и призовом фонде. Игра должна стать инструментом, который применяется по определенной технологии для получения заранее спланированного результата. Суть в том, чтобы разработать игру в качестве подвижной и развивающейся моделью бизнес-процесса.

В чем суть игры как модели бизнес-процесса? В том, чтобы взять узловые моменты бизнес-процесса, на которые завязана коммуникация, экономическая эффективность, управленческие точки сборки, и геймифицировать именно их. Для чего? Чтобы придать им нужную пластичность, сняв с них повышенную административную нагрузку. Важнее всего было геймифицировать, то есть символизировать и включить в игру стимулы и мотиваторы. Стимулы в данном случае рассматриваются как побудители прямого и моментального воздействия. А мо-

ЛЮБОМУ СОТРУДНИКУ МОЖНО ПОСТАВИТЬ «ЛАЙК», НАПИСАТЬ ПОЖЕЛАНИЕ, КРИТИКУ, ПЕРЕДАТЬ ПРИВЕТ, РАССКАЗАТЬ ИНТЕРЕСНЫЙ ФАКТ, ДАТЬ СОВЕТ.

тиваторы – как побудители косвенного (опосредованного) и отложенного воздействия.

Вместе с тем нельзя забывать о том, что какими бы серьезными ни были бизнес-задачи и ожидания от системы мотивации, если проводить геймификацию, то игра должна оставаться игрой. А это значит, она должна соответствовать базовым требованиям, предъявляемым к любой игре. Так, например, «в программах, построенных на основе игрового подхода, применяются такие компоненты, как подсчет очков, выставление уровней сложности и мастерства, создание рейтинговых таблиц, внедрение виртуальных валют, соревнования

между участниками и т. д.»<sup>4</sup> (см. табл. 9).

Если использовать геймификацию как долгосрочную модель мотивации, то сами игры должны меняться по сюжету, технологии, приемам, призам. Должны добавляться новые задачи, чтобы играть было не однообразно, чтобы возникал новый мотивирующий вызов.

Мотивация через игру рассчитана, прежде всего, на сотрудников от 18 до 35 лет, которые официально относятся к категории «молодежь». Тем не менее социологи, психологи, медики почти единогласно утверждают, что в наше время люди психологически «молодеют». Это значит, что сегодняшний пятидеся-



Рис. 1. Схема геймификации

4 Геймификация. <https://vsetreningi.ru/schools/geymifikaciya>

Таблица 9. Базовые элементы игры

ЭЛЕМЕНТ ИГРЫ	ТРЕБОВАНИЯ К НЕМУ
Тема	Тема игры должна быть актуальной и отражать текущую ситуацию бизнеса
Цель	Цель игры должна отображать цель конкретного проекта управления мотивацией и содержать вовлекающий в игру вызов
Задачи	Задачи игры воспроизводят текущие бизнес-задачи, поставленные перед системой мотивации
Правила для игроков	Должны быть понятными, приемлемыми и выполнимыми, они завязываются на основных показателях компетентности, результативности и эффективности сотрудников в бизнес-процессах (например, на KPI)
Распределение ролей	Должно работать в соответствии со структурой, целью, задачами и технологией игры, включая программное обеспечение
Целенаправленный ход	Игра должна делиться на последовательные этапы, снабженные модулями контроля и промежуточной оценки
Экология	Мир игровых персонажей и их взаимоотношений строится в соответствии с нормами корпоративной этики, трудовой дисциплины, должностными обязанностями сотрудников и технологическим циклом бизнеса
Временные рамки	От двух месяцев до квартала или года: игра не должна надоедать и провоцировать потерю интереса к ней
Критерии победы и поражения	Участники должны четко понимать, как они смогут одержать победу и что это вполне реалистично, достижимо
Призы и награды	Должны мотивировать и вовлекать в игру, вести в игре и поддерживать здоровый азарт и волю к победе

тилетный может внутренне чувствовать себя моложе тридцатилетнего в советское время. Действительно, научно-технический и социальный прогресс, существенно улучшив и облегчив нам жизнь посредством Интернета, гаджетов, поп-культуры и демократизации отношений, сделал нас в некотором роде инфантильнее, легче, мобильнее. Поэтому почти что никого сегодня даже в России не удивляет, что мужчины даже старше 55 лет могут увлеченно сражаться по сети в «Танки», а женщины – искренне восхищаться футболом или боями ММА. Говорить о людях поколений Y и Z вообще в этом отношении не приходится. «Игреки» формировались как лич-

ности уже под существенным влиянием высоких технологий, компьютеров и массовой культуры. «Зеты» вообще, можно сказать, воспитываются Интернетом, компьютерными играми и социальными сетями. Их мышление во многом устроено и функционирует иначе, чем у предшествующих поколений.

Тем не менее выясняется, что игре все возрасты покорны. Хотя работает это, разумеется, не во всяком бизнесе. Например, совершенно неуместно использование игровых методов управления персоналом будет на предприятиях закрытых и режимных отраслей. Они изначально организованы таким образом, что работа с персоналом строится на

жесткой дисциплине. Административных рычагов там вполне достаточно. А вот уже на производственных предприятиях и компаниях в сфере услуг современного типа системы, модели и методы мотивации могут быть вариативны. Сотрудники там более взыскательны и ожидают от менеджмента обеспечения для них условий для интересной и комфортной работы. Им нужно вовлечение, и оно не будет работать «по умолчанию» и «на автомате».

Есть основания предполагать, что геймификация является перспективной моделью управления персоналом, ведь на рабочие места скоро массово придут молодые люди поколения Z, выросшие на видеоиграх. В расчете на них она лучше всего и работает. Почему? Потому что даже их предшественники, поколение Y (это те, у кого с раннего детства был дома компьютер и, конечно же, игры) не просто выросло, но и заняло ключевые позиции во всех сферах жизни. Их мотивация с раннего детства строилась не на долге и правильности, а на увлеченности и воз-

ЕСЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ГЕЙМИФИКАЦИЮ КАК  
ДОЛГОСРОЧНУЮ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ,  
ТО САМИ ИГРЫ ДОЛЖНЫ МЕНЯТЬСЯ ПО СЮЖЕТУ,  
ТЕХНОЛОГИИ, ПРИЕМАМ, ПРИЗАМ.

награждения. Дело в том, что все эти люди (и сотни миллионов, которые играют прямо сейчас) отлично представляют, что такое уровни, прокачка, задания (quests), награды, достижения. При этом могут совершенно не понимать, что от них ждет начальник или как получить максимум от вашего сервиса. Они уже инстинктивно прокачивают свой уровень, развивают навыки, выполняют задания и ставят рекорды. Этим можно и нужно пользоваться»<sup>5</sup>.

Итак, геймификация очень полезна, но не универсальна. Если она стала успешным решением и принесла искомый эффект в одной компании, то это не значит, что она так же сработает и в другой.

Как же понять, применима ли она в конкретных условиях? Ответ таков: провести пилотный проект.

В менеджменте он используется уже достаточно давно. Пилотный проект стал полезной моделью внедрения новых процессных и управленческих моделей в обстоятельствах повышенной неопределенности и рынка, отсутствия аналогичного опыта внедрения. Он позволяет проверить рабочую схему на ограниченной группе работников компании, например, на каком-либо подразделении, отделе, департаменте. В течение определенного отрезка времени можно получить измеримые результаты, которые смогут показать перспективы внедрения новой модели управления или мотивации на всем предприятии.

Измерить их можно по таким параметрам, как:

- Выполнение поставленной задачи;
- соблюдение отведенного времени;

### МОТИВАЦИЯ ЧЕРЕЗ ИГРУ РАССЧИТАНА, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, НА СОТРУДНИКОВ ОТ 18 ДО 35 ЛЕТ, КОТОРЫЕ ОФИЦИАЛЬНО ОТНОСЯТСЯ К КАТЕГОРИИ «МОЛОДЕЖЬ».

- потраченный бюджет. Чем хороша геймификация?

Игра как модель мотивации торгового персонала позволяет:

- создавать, поддерживать и повышать интерес продавца как участника игры к выполняемой работе с клиентом, анализу рынка, переговорам и самому процессу продажи посредством вовлечения в «легенду» игры;
- давать возможность воспринимать выполняемую работу, в том числе сбор информации, исследование клиентского потенциала, ежедневные звонки и визиты к клиентам не как надоедающую рутину, а как вызов и приключение, как челлендж и квест;
- создавать и развивать чувство сопричастности, командности, миссии;
- получать постоянную обратную связь от «игроков» (сотрудников), что дает возможность коррекции их поведения и работы;
- поэтапно погружая участника в игровую реальность, помогать ему мотивированно осваивать новые навыки и практики с постепенным усложнением уровня сложности выполняемых задач.

Вовлечение персонала в бизнес-процессы, командообразование и сплочение коллектива, выполнение KPI и повышение коммерческих

показателей компании происходит за счет совместных искренне испытываемых положительных эмоций не только от победы в игре, но и от участия в ней. Замечено, что такие позитивные эмоции «рождаются на стыке культуры компании, ее корпоративных легенд, чувства юмора и симпатичной визуализации. Ну и, конечно, призы. Призы должны быть обязательно. Но если в обычных играх призы – просто достижение высокого уровня, то в корпоративной среде призы часто приобретают материальную форму. Это может быть еда, сертификаты, медали, эксклюзивная сувенирная продукция или возможность два часа проспаться»<sup>6</sup>.

Как результат успешной реализации модели игровой мотивации торгового персонала компания может получить увеличение вовлеченности от 50% и выше, повышение объема продаж от 20% и выше, качества ведения переговоров, конверсия удаленных коммуникаций и других показателей эффективности, ведущей к росту прибыли.

При этом важно понимать, что геймификация – это особый, очень специфический инструмент нематериальной мотивации торговых команд, подходящий пока еще не для всех случаев, а только для особых, например, сезонных и форс-мажорных условий.

5 Геймификация. <https://vsetreningi.ru/schools/geymifikaciya>

6 В погоне за результатом: как улучшить продуктивность сотрудников при помощи геймификации. <https://hr-portal.ru/article/v-pogone-za-rezultatom-kak-uluchshit-produktivnost-sotrudnikov-pri-pomoshchi-geymifikacii>

# ЭФФЕКТИВНЫЕ СХЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ



**Екатерина Жеребина,**  
основатель консалтинговой компании «Взлет»,  
предприниматель, бизнес-консультант;  
[www.kkvzlet.ru](http://www.kkvzlet.ru);  
<https://www.instagram.com/ekaterina.zherebina/?igshid=1gaetnrmb5cas>

*Тема эффективной мотивации персонала отдела продаж волнует умы менеджеров всегда. Потому что сотрудники этого отдела — люди творческие, работают на передовой и зачастую в условиях жесткой конкуренции и стрессов. Я сама 4 года была менеджером по продажам в крупной федеральной компании. Но это было в 90-х годах, в России был бум потребительского спроса и низкий уровень конкуренции. Сегодня рынок абсолютно другой: интернет-торговля, разделение на B2B (продажи для дальнейшей переработки в другом бизнесе), B2C (продажи конечному потребителю), B2G (продажи для государства), заставляют управленцев постоянно менять, искать и внедрять новые схемы мотиваций.*

На эту тему пишут научные статьи, книги, но актуальность ее не снижается. Вот и сегодня мы постараемся разобраться, как же эффективно мотивировать сотрудников отдела продаж. У меня есть мастер-класс «Обнимите своих сотрудников и вместе обнимите своих клиентов»; в основу материала легли мой собственный 23-х летний управленческий опыт, книги Джека Митчелла «Обнимите своих клиентов» и «Обнимите своих сотрудников», обе выпущенные издательством МИФ, работы Питера Друкера (один из выдающихся основоположников менеджмента) и Фредерика Герцберга (создатель двухфакторной теории мотивации).

Как вы обычно разрабатываете мотивацию сотрудников отдела

продаж? Чаще всего это оклад — процентов 40–60, остальное — привязанный и адаптированный под вашу отрасль процент с продаж. Мой опыт внедрения мотивации для сотрудников отделов продаж показывает, что чаще всего владельцы бизнеса хотят остаться в рамках рынка по оплате труда и только единицы выстраивают длительную стратегию развития и поощрения персонала. Если ваша схема мотивации работает на достижение поставленных результатов, то это хорошо. Но если нет, в этом надо разобраться. Отвечая себе на вопрос — почему не работает?

Фредерик Герцберг писал в своей статье «Еще раз о мотивации сотрудников» в сентябре 1987 года (пере-

ведена на русский язык): «Сколько раз в статьях, книгах, на семинарах вы сталкивались с сакраментальным вопросом: «Как заставить подчиненных делать то, что мне нужно?» Психология мотивации — очень сложная наука, которой пока мало что удается утверждать с полной уверенностью. Однако несмотря на печальное соотношение между знаниями и домыслами, люди с энтузиазмом встречают каждый новый появляющийся на рынке рецепт, сопровождаемый хвалебными отзывами ученых умов. Не претендуя на истину в последней инстанции, отмечу, что высказанные в настоящей статье идеи проверены на практике во многих компаниях, и я от души надеюсь, что кому-то эта статья

поможет ответить на вопрос, заданный выше». Если вы серьезно занимаетесь мотивацией и до сих пор не сталкивались с работами Фредерика Герцберга, рекомендую прочитать эту статью. Я остановлюсь только на самых главных ее аспектах и рекомендациях. Он советует: «Как обеспечить мотивированность работников? Вы можете активизировать их труд, применив следующие принципы:

- Повысьте у них степень ответственности, ликвидировав некоторые уровни контроля.
- Дайте людям контроль над всем процессом или блоком работы.
- Предоставьте подчиненным прямой доступ к информации, вместо того чтобы снабжать ею в первую очередь руководителей.
- Позвольте людям брать на себя решение новых, более сложных задач, с которыми они не сталкивались ранее.

— Давайте индивидуальные задания, которые помогут подчиненным повысить свой профессиональный уровень.

Обогащение труда — непростой процесс. Управленцы поначалу испытывают страх перестать быть востребованными, если у их подчиненных возрастает степень ответственности. Самим же подчиненным, скорее всего, потребуется определенное время на то, чтобы привыкнуть к новым задачам и обязанностям. Однако постепенно руководители открывают для себя свои подлинные функции, например, начинают развивать персонал, вместо того чтобы просто контролировать его работу. И в конечном итоге энтузиазм сотрудников и их преданность своему делу возрастают — а вместе с этим растет и общая результативность деятельности компании».

Пример из личной практики. Руководила компанией по производству упаковочной продукции. Приняли на работу молодого сотрудника в отдел продаж и, как принято у многих, дали ему в проработку неключевых клиентов. Однако он через два дня подошел ко мне и попросил раз-

ЕСЛИ ВАША СХЕМА МОТИВАЦИИ РАБОТАЕТ НА ДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ, ТО ЭТО ХОРОШО.

решения проработать крупный молочный комбинат. Мы с этим клиентом не работали, а это отличная возможность. В практике организации такое не приветствовалось, чтобы стажер начинал работать с крупным игроком. Но я решила, что инициатива хороша, и дала добро на проект. Согласовали план действий, и вот через два месяца встреч и тестов продукции клиент начал с нами сотрудничать. Менеджер перевыполнил годовой план за один месяц. Инициативы, на мой взгляд, надо поощрять, приветствовать и помогать в их реализации.

Джек Митчелл в своей книге «Обнимите своих сотрудников», рекомендует мотивационную программу «Пять принципов участия». Вот что он пишет: «Как часто вы слышали от сотрудников знакомую фразу: «Со мной никто не советуется!» Вы знаете, что скрывается за этой фразой: компанию не волнуют мнения сотрудников. Их никогда не спрашивают: «А ты что думаешь?» Даже если речь идет о меню в корпоративной столовой. Несколько лет назад наш конкурент изменил компенсационный пакет сотрудников. Эта идея родилась у руководства компании, и ее представили сотрудникам. Им не оставили выбора: не нравится — уходи. Никто заранее не спросил мнения продавцов, никто

не поинтересовался, чего они сами хотят. А желания продавцов резко отличались от желаний руководства. Но сотрудникам просто сообщили, что теперь все будет так. Мы себе такое не позволяем.

Участие — это понятие, которое складывается из пяти составляющих:

- приглашать;
- вкладывать;
- участвовать;
- задействовать;
- вовлекать.

Пять принципов участия я бы описал так: мы приглашаем сотрудников к участию, мы просим высказать свое мнение, собираем мнения и серьезно оцениваем их в процессе принятия решений, мы задействуем их в воплощении решений в жизнь. После этого сотрудники чувствуют себя вовлеченными в дела компании». Если сотрудники внимательны, верят, гордятся и чувствуют себя вовлеченными, к ним неизбежно придет признание. И не только в денежном выражении. Деньги определенно не главная причина, по которой люди выбирают карьеру и работу. Деньги не в состоянии компенсировать работу с руководством, которое вас игнорирует, или с неприятными, невоспитанными сотрудниками. Именно поэтому устоялось выражение «С ним я и за миллион долларов работать не

УПРАВЛЕНЦЫ ПОНАЧАЛУ ИСПЫТЫВАЮТ СТРАХ ПЕРЕСТАТЬ БЫТЬ ВОСТРЕБОВАННЫМИ, ЕСЛИ У ИХ ПОДЧИНЕННЫХ ВОЗРАСТАЕТ СТЕПЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

ЕСЛИ СОТРУДНИКИ ВНИМАТЕЛЬНЫ, ВЕРЯТ,  
ГОРДЯТСЯ И ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ ВОВЛЕЧЕННЫМИ,  
К НИМ НЕИЗБЕЖНО ПРИДЕТ ПРИЗНАНИЕ.

буду». Так что мы не верим в то, что деньги — это самое главное.

Но если зарплата и дополнительные бонусы, высчитанные с учетом уровня жизни и особенностей рынка, не компенсируют вклад в работу компании, сотрудники начинают чувствовать, что владельцы их используют, недоплачивают и жадничают, а сами тем временем забирают большую часть доходов».

Из собственного опыта скажу, что в результате проведения аудита по удовлетворенности своей работой сотрудников отделов продаж выяснилось, что больше 50% не удовлетворены оплатой труда. Когда более глубоко разбираю причину, на поверку оказывается, что удовлетворенность связана совсем не с финансовой точкой зрения. Сотрудники отдела продаж хотят признания их ценности через внимательное отношение к ним и уважение со стороны непосредственных руководителей и владельца бизнеса. Также они ценят, когда их словесно хвалят и поощряют за привлечение сложных и крупных клиентов. Задайте себе вопрос: когда вы последний раз говорили своим сотрудникам добрые и хвалебные слова? Это, по большому счету, поощрение без бюджета. Очень стимулируют на достижения, однако редко их используют, а это работает.

Но не стоит забывать и о деньгах. Вот что пишет по этому поводу Джек Митчелл: «Когда сотрудники возвращаются к своим семьям, они хотят ходить домой с улыбкой и хорошим настроением. И бумажником, в котором достаточно денег, чтобы ощущать, что вложенные ими время, энергия и талант в полной мере окупались. Особенно если дела у бизнеса в целом идут хорошо. Именно

поэтому не стоит забывать о деньгах. У меня в этом вопросе никогда не было колебаний. Я люблю платить сотрудникам не просто хорошо, а очень хорошо. Бесспорно, стоит держать оплату в рамках, принятых в вашей отрасли. Ожидания сотрудников по зарплате не должны выходить из этих рамок. Все должны чувствовать, что у них есть возможность заработать больше в случае, если они лично и магазин в целом выполнят план. При этом сотрудники должны понимать, что им необходимо расти и постоянно поднимать планку».

Основываясь на своем опыте, сделаю заключение что всегда важно сохранять баланс материальной и нематериальной мотиваций. Потому что если постоянно мотивировать только деньгами, то у сотрудников отдела продаж формируется постоянное желание увеличения этой мотивации. При этом они отрицательно относятся к увеличению планов продаж. Нематериальная мотивация, например, постоянное словесное поощрение, формирует в сознании сотрудника удовлетворенность собой и лояльность к компании.

Пример из практики. В производственной компании пригласили на проект по реструктуризации отдела продаж. В процессе аудита сотрудников выявили высокий уровень недовольства, основанный на безразличии к их нуждам. Начиная с рабочих мест и заканчивая такими элементарными вещами, как поздравление с днем рождения. Когда был озвучен весь перечень владельцу бизнеса, первое, что он сказал: «Почему мне об этом никто не сказал раньше, это же все элементарно». Уважаемые владельцы бизнесов, далеко не все готовы высказывать

свои требования. Спрашивайте сами своих сотрудников об этом. Коммуницируйте с ними постоянно, это тоже один из инструментов мотивации. В итоге мы разбили отдел по клиентскому принципу: B2B, B2C, B2G. Дали всем сотрудникам возможность выбрать отделы. Совместно в рабочих группах каждого отдела разработали и внедрили мотивации.

Для нематериальной мотивации рекомендую применять метод, который я называю «Список желаний». Проверьте, это не банально. Работает, проверила в 62 компаниях. Всем сотрудникам отдела продаж выдаются листки с заданием написать, что они очень хотят, о чем мечтают, из 10 пунктов. И потом эти желания выполняются в процессе достижения поставленных перед сотрудником целей. Конечно, не все — купить яхту или гоночный автомобиль могут себе позволить не все компании. Но точно вам скажу, всем под силу айфон, велосипед. Одна сотрудница написала, что хочет коробку макарун (знаменитый французский десерт). И каково же было ее удивление, когда она их получила (40 шт.) на следующий месяц, так как первая выполнила план. Когда есть списки желаний, их нужно поделить на легковыполнимые, средневыполнимые и невыполнимые. В 10 желаниях точно все они есть. Какие были в моей практике: конструктор Lego повышенной сложности, спектакль с участием Сергея Лазарева, полет на воздушном шаре, ведро черешни, автограф Евгения Овечкина, обучение в автошколе... У меня их скопилось больше 10 000. 2000 были выполнены легко, 2700 — по результатам года, 80 — очень дорогостоящие, за беспрецедентные результаты. Главное, что сотрудники получили турбомотивацию, а компании — высокий уровень лояльности и достижений.

И закончу фразой Кеннета Бланшара и Спенсера Джонсона, написавших «Менеджер за одну минуту»: «Первейшим мотиватором людей является обратная связь, постоянное осознание результатов их деятельности».



# КАК ЗАМОТИВИРОВАТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ: ТИПЫ МЕНЕДЖЕРОВ И СПОСОБЫ ИХ МОТИВАЦИИ



*Алексей Яновский,  
основатель международной компании по построению отделов продаж  
и внедрению CRM-систем «DigitalSales»; <https://dgsr.ru/>*

*Для многих вопрос мотивации покажется странным. «Плати больше — вот и будет мотивация работать...» Но как бы не так. Недавний эксперимент показал, что буквально через 4 месяца после повышения зарплаты мотивация сотрудников возвращается на круги своя. Работники привыкают к новому уровню заработка, и эти +10 тысяч рублей уже не рассматриваются как поощрение. И чтобы вернуть тот уровень вовлеченности в работу, который был 3–4 месяца назад, нужно опять и опять повышать заработную плату.*

Для кого-то деньги и правда будут мотивацией, но не для всех. Это не значит, что человеку не важно, сколько он зарабатывает. Нет. Не нужно утрировать! Просто на первом месте может стоять коллектив, степень свободы, имя компании, а уже на втором — деньги.

Вывод один — нельзя выбирать один вид мотивации для всех сотрудников. Условно сотрудников можно разделить на пять типов и подобрать для каждого свои стимулы.

## 1 ТИП: «БЮДЖЕТНИК»

«Бюджетник» — это собирательный образ сотрудников госучреждений. Ему важна стабильность. Работа с 9:00 до 18:00, обед с 12 до часа и никаких задержек. Таких работников устроит невысокая зарплата, главное, чтобы ее вовремя выдали. Они не выходят из зоны комфорта

и трудятся по 20 лет в одной организации.

Как распознать в коллективе «бюджетника»? Он не любит оставаться после работы, ходить на корпоративы, ездить в командировки. Он следует инструкциям и не выделяется из толпы.

**Главный мотиватор** — свободное время. Если человек за перевыполнение плана получит выходной или разрешение раньше уйти с работы, это стимулирует лучше, чем деньги.

Давайте таким сотрудникам четкие инструкции по работе, вовремя выплачивайте зарплату и старайтесь не нарушать их личное пространство.

## 2 ТИП: «ДЕНЕЖНИК»

Здесь название говорит само за себя. Смысл жизни данного типа сотрудников в деньгах. «Денежник» готов работать 24 часа в сутки и ездить в дальние командировки за прибавку к зарплате. Такой работник уйдет

ДЛЯ КОГО-ТО ДЕНЬГИ И ПРАВДА БУДУТ  
МОТИВАЦИЕЙ, НО НЕ ДЛЯ ВСЕХ. ЭТО  
НЕ ЗНАЧИТ, ЧТО ЧЕЛОВЕКУ НЕ ВАЖНО, СКОЛЬКО  
ОН ЗАРАБАТЫВАЕТ. НЕТ. НЕ НУЖНО УТРИРОВАТЬ!

в другую компанию, если там платят на 5–7% больше.

На собеседовании такого сотрудника будет интересовать не перечень обязанностей, а зарплата: как оплачивают переработки и на какие бонусы можно рассчитывать.

Для таких сотрудников нет ничего невозможного, если за это можно получить хорошее вознаграждение. Для «денежника» работает материальная мотивация. Он выполнит задачу, если переработки компенсируют финансово. Его не нужно контролировать! Достаточно сказать, как заработать больше... Дальше он справится сам.

#### 3 ТИП: «СТАТУСНИК»

«Статусник» хочет быть лучше других. Для него не так важна зарплата, как имя компании, в которой он работает. Он вряд ли пойдет на собеседование в ИП или малоизвестную компанию. А вот международная корпорация с громким именем – самое оно.

Такие сотрудники предпочитают одежду известных марок и дорогие машины, даже если эти затраты не совсем уместаются в их бюджет. Главное, чтобы «вид имел», а там уже все будет...

**Как мотивировать?** Признавайте превосходство «статусника» над остальными сотрудниками. Хвалите

его публично, предоставляйте привилегии: бесплатное парковочное место, личный кабинет и т. д. Для «статусника» важны не сами достижения, а тот факт, что о них знают другие. Поэтому «играть» нужно именно на этом.

#### 4 ТИП: «РЕЗУЛЬТАТНИК»

Для данного типа менеджеров важно в работе решать сложные задачи. Если в работе начнется рутинная работа и он изо дня в день будет делать одно и то же, то быстро перегорит и уже будет присматривать новое место работы.

«Результатник» не говорит общими фразами, а объясняет все пошагово. Он «оцифрует» достижения, как «денежник», но результат выразит не в деньгах. Такой сотрудник работает допоздна и отвечает на письма в выходные, но ценит автономиию.

**Как мотивировать?** Ставьте перед ним новые цели и доверяйте работу над интересными проектами. Лучше всего «результатник» трудится в связке с «денежником». Первый все делает качественно, но не всегда финансово выгодно. Второй же сумеет доработать и монетизировать любой проект.

#### 5 ТИП: «РОМАНТИК»

У «романтиков» всегда много задумок, незавершенных проектов или

бизнесов в различных сферах. Они любят учиться, но не совершенствуются в одной области.

Данный тип генерирует идеи со скоростью света, но не успевает реализовывать их. Они всегда предлагают новые направления деятельности или нестандартные подходы, но сами не доводят дело до конца.

**Как мотивировать?** «Романтика» пугает критика его идей, а мотивирует поддержка. Иногда достаточно слов одобрения, чтобы человек поверил в успех.

Сам по себе «романтик» вряд ли эффективен. Таких людей должны окружать другие типы сотрудников: как минимум «денежник» и «результатник». «Романтики» хороши в маркетинге и PR, но исключительно как идейные вдохновители компании, а не реализаторы собственных идей.

Обособленно, без примесей, такие типы встречаются редко. В основном это смешение 2–3 направлений, но яркое доминирование одного из типов.

В компании нужны все, но на разные должности, чтобы соблюсти баланс и равновесие. Руководителям-«романтикам» ни в коем случае нельзя нанимать на должности таких же «романтиков»... Иначе они вместе со своими гениальными идеями в скором времени пойдут ко дну.

## МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

### ИНГА КОРЯГИНА,

*кандидат исторических наук,  
доцент кафедры теории менеджмента  
и бизнес-технологий РЭУ  
им. Г.В. Плеханова*

Продавцов постоянно нужно мотивировать и показывать им свое уважение, иначе они теряют энтузиазм. Продавцы всегда должны быть активными. Потому что их личная эффективность напрямую влияет на

бизнес в целом. Если они пассивны или деморализованы, выручка отсутствует у всей компании. Поэтому руководителю отдела продаж нужно постоянно находить новые способы мотивации своих команд, чтобы они приносили результат своему бизнесу.

Руководитель отдела продаж сначала должен заслужить доверие своих продавцов, чтобы они чувствовали себя комфортно и могли делиться с ним своими проблемами и сложностями. Поэтому нужно уделять по-

стоянное внимание их потребностям и предоставлять инструменты и поддержку, необходимые им для достижения своих целей. Руководитель должен слушать и действовать, исходя из того, что он слышит. И чем больше он действует, тем больше вдохновляет свою команду. Руководитель выстраивает доверительные отношения в первую очередь сохраняя интересы своих сотрудников. Такая прозрачность помогает создать положительную корпоративную культуру.

Ничто не убивает моральный дух сотрудников и не снижает их мотивацию больше, чем необходимость много и трудно работать и видеть, что никто этого не замечает. Ваше заинтересованное общение займет всего лишь несколько минут в день, но приведет к невероятному эффекту.

Несмотря на то, что денежное вознаграждение существенно повышает мотивацию вашей команды, это самое минимальное, что может быть сделано. Потратьте время, чтобы признать и отметить такие качества вашего сотрудника, как умение быть позитивно настроенным, положительные результаты холодных звонков, большой вклад в совещания по продажам, творческий подход и так далее. Когда вами будут отмечены и признаны усилия вашей команда за рамками того объема продаж, который они обязаны производить, они будут сильнее мотивированы и более нацелены на результат.

Люди, занимающиеся продажами, находятся в зоне высокого риска потери своих результатов, поскольку единственное, что от них требуется, это доход. Но достижение высоких доходов непросто, поэтому устанавливайте для них реалистичные цели. Большинство продавцов перегружены нереалистичными ожиданиями, установленными их руководством. Устанавливайте цели каждому сотруднику и вознаграждайте за их достижение. Вы можете

ДЛЯ КАЖДОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ВАЖНО, ЧТОБЫ  
ОН СТАЛ ПРИМЕРОМ ТОГО, ЧТО ОН ОЖИДАЕТ  
УВИДЕТЬ ОТ СВОЕЙ КОМАНДЫ.

предложить им денежное вознаграждение или что-то простое, вроде дополнительного выходного на полдня. Само по себе вознаграждение не так важно, как факт того, что они видят, что заслужили его за свою тяжелую работу. Оно сообщает им, что вы цените их труд и что они ценны как сотрудники.

Для каждого руководителя важно, чтобы он стал примером того, что он ожидает увидеть от своей команды. За каждой успешной командой стоит вдохновляющий и мотивационный менеджер по продажам. Вы находитесь там, где вы находитесь в результате своих профессиональных достижений: вы являетесь менеджером по продажам благодаря своему успешному опыту продаж. Вы можете систематизировать собственный опыт и передать его своей команде. Ваши сотрудники будут наполнены энтузиазмом, узнав о том, что вы сталкивались с такими же проблемами, что и они сейчас, и как вы их успешно преодолели. Это им даст веру в то, что они

тоже смогут справиться с препятствиями.

Предоставьте сотрудникам правильный набор инструментов, чтобы они могли меньше заниматься рутинными делами и больше фокусироваться на высоких задачах. Программные средства, такие как управление отношениями с клиентами (CRM), необходимы для любого процесса продаж. CRM-решения не только оптимизируют повседневные задачи вашей команды, но и повышают согласованность с маркетингом и клиентской поддержкой, что приводит к улучшению взаимодействия в совместной работе.

Кроме того, иногда личные проблемы могут демотивировать сотрудников и влиять на производительность в целом. Как руководителю вам нужно видеть, чего хотят достичь сотрудники в своей личной и профессиональной жизни. Это не только поможет вам понять их, но и даст вам представление о том, какие вещи будут их мотивировать больше всего.

# УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ В КРИЗИС: КАК ВЫСТОЯТЬ МАЛОМУ БИЗНЕСУ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ И ОБВАЛА РУБЛЯ



**Алексей Яновский,**  
основатель международной компании по построению отделов продаж  
и внедрению CRM-систем DigitalSales;  
<https://dgsl.ru/>

**2020 начался сложно для всего мира и для экономики России в частности. Государство хоть и пытается помочь бизнесу путем отсрочки налогов и прочих платежей, но если продаж в компании нет, то даже такие меры не помогут. Они просто несколько отсрочат закрытие бизнеса, но точно не спасут его.**

Доллар вырос, цены выросли, эпидемия переросла в пандемию, покупательская способность упала. В такой обстановке ежедневно закрываются сотни компаний малого и среднего бизнеса.

Но где для одних кризис — там для других рост. Сложная обстановка может стать благоприятной средой для развития, главное — вовремя начать реанимацию бизнеса.

Важно выстроить правильные приоритеты в работе:

- пересмотреть портрет ЦА, их новые боли и мотивы к покупке;
- скорректировать продуктовую линейку;
- изменить УТП, послы, сроки, бюджеты, рекламные кампании, креативы;

- проявить максимум внимания к постоянным клиентам.

Одна из тактик работы:

**1. Создайте антикризисный продукт, который позволит вашим клиентам либо тратить меньше, либо зарабатывать больше.** Это может быть пакетное предложение, которое позволит сэкономить, при этом получить максимум пользы от покупки. Либо партнерская программа, которая поможет вашим клиентам зарабатывать в сложной финансовой ситуации, когда работы нет... Совсем нет. А вам это даст новый канал трафика.

**2. Конкретизируйте позиционирование ваших продуктов.** Все офферы должны быть заточены на что-то одно: «рост дохода/выход из ситуа-

ции кризиса/удобство для покупателя». Измените условия сделки, сделайте их мягче, лояльнее для клиента. Создайте комфортные условия для сотрудничества с вами: отсрочка, рассрочка, бесплатные дополнительные услуги (доставка, техподдержка и т. д.). Максимизируйте пользу, создавайте вау-эффект, делайте больше, чем ожидает клиент. Результат/эффект от покупки вашего продукта должен быть выше его стоимости.

**3. Пересмотрите клиентский сервис.** Обслуживание клиентов не должно быть одинаковым для всех. Нужно подстраиваться под запрос каждого клиента, подбирать индивидуальные условия сотрудничества, где-то идти на уступки. Ведь вспомним закон Парето: 80% прибыли вам приносят лишь 20% клиентов. А на получение остальных 20% дохода уходит 80% времени и усилий.

Так вот. Данные затраты можно уменьшить вдвое, чтобы уделить больше внимания покупателям, которые приносят вам основную часть дохода. Нельзя допустить, чтобы их

СЛОЖНАЯ ОБСТАНОВКА МОЖЕТ СТАТЬ  
БЛАГОПРИЯТНОЙ СРЕДОЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ, ГЛАВНОЕ –  
ВОВРЕМЯ НАЧАТЬ РЕАНИМАЦИЮ БИЗНЕСА.

перехватили конкуренты. В ситуации кризиса вкладывать деньги и ресурсы нужно лишь в то, что 100% работает, а не пытаться реанимировать то, что якобы может дать какой-то профит. Не самое лучшее время для тестирования неординарных гипотез. Лучше использовать уже работающие связи.

Клиенты первой группы должны стоять в приоритете для компании. Не нужно им пытаться продать все подряд. Выстраивайте доверительные отношения. Предлагайте только то, что действительно представляет ценность.

Повысить уровень обслуживания клиентов и увеличить скорость обработки заявок позволит интеграция CRM-системы. Система поможет не только в дальнейшем монетизировать клиентскую базу, но и отслеживать прозрачную аналитику по проектам, оценивать эффективность рекламных каналов, отключать убыточные кампании. Что поможет значительно сократить издержки.

**4. Приостановите рекламные кампании, которые направлены на продвижение имени бренда.** Любыми способами сокращайте расходы. Найдите продукты-заменители с меньшей ценой, найдите новых партнеров, которые предложат более выгодные условия сотрудничества. Для них это тоже своего рода антикризисная стратегия привлечения клиентов.

**5. Внедрите в компанию CRM-систему.** CRM — это готовое решение для автоматизации процесса обработки клиентов и роста продаж не только в период кризиса. CRM нужна бизнесу для эффективной работы всегда. Но необходимость системы

МАКСИМИЗИРУЙТЕ ПОЛЬЗУ, СОЗДАВАЙТЕ ВАУ-ЭФФЕКТ, ДЕЛАЙТЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОЖИДАЕТ КЛИЕНТ.

особенно чувствуется бизнесом в кризисное время, когда приходится бороться за меньшее число клиентов на рынке. Так как падение покупательской способности ведет за собой падение спроса, то продать свой товар становится в X раз сложнее.

Система поможет:

- удаленно контролировать работу всех сотрудников и видеть прозрачную аналитику по проектам;
- повысить скорость обработки клиентов и лояльность аудитории;
- видеть, какие рекламные каналы приносят прибыль и вкладывать бюджет только в них;
- сократить расходы на аренду офиса и прочие мелочи;
- прогревать постоянных и потенциальных клиентов компании через sms/чат-ботов/e-mail-маркетинга.

CRM — это тот инструмент, который поможет повысить конверсию в продажу для новых клиентов и не упустить старых, постоянно монетизируя клиентскую базу и делая допродажи.

**6. Для увеличения продаж в кризис жизненно необходимы ротация ресурсов и вывод неэффективных сотрудников с привлечением на их места новых.** Это новая кровь, новые идеи,

новые взгляды на развитие компании. Попробуйте нанять удаленных торговых представителей (можно даже из других городов), которые будут работать за процент от сделки. Главное — не скупитесь с процентом. Уверенно ставьте 40–50, тогда будет толк.

**7. Займитесь монетизацией клиентской базы.** Проанализируйте карточку клиента в CRM-системе: с каким запросом пришел клиент, как вы решили этот вопрос, приобрел ли клиент товар, если да, то остался ли доволен, если не купил, то почему. На основе анализа составьте индивидуальные предложения под каждого клиента и обзвоните свою базу/ сделайте рассылку/настройте рекламу.

**8. Измените способ предоставления продукции/реализации услуг.** Если есть возможность, то уйдите в онлайн.

Важно выстроить четкую стратегию дальнейшего развития и привлечения клиентов. Идти вслепую тут не получится. Проведите мозговую шторм и пропишите ряд дальнейших этапов работы, которых вы будете придерживаться.

Вырасти в кризис можно и нужно. Для этого необходимы правильные инструменты, подобрать и внедрить которые поможет наша компания!

# ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

*Елена Тишкина,  
начальник PR-отдела группы компаний «Сантрек»*

***Уровень конкуренции в B2B-секторе зависит от отрасли, но всегда определяется ограниченным числом клиентов. С усложнением экономической ситуации в стране борьба за клиентов становится еще более жесткой. Уже недостаточно предложить качественный продукт по рыночной цене. Сейчас нужно дать больше выгоды, чем у конкурентов, комплексно решить проблему и по возможности помочь бизнесу партнера выжить. Ведь именно от его благополучия зависит прибыль B2B-компании.***

В условиях экономического кризиса количество клиентов в B2B-секторе существенно сокращается, что сильно обостряет конкуренцию. В такой ситуации B2B-компании вынуждены искать новые пути привлечения и удержания своей аудитории. А это значит, что необходимо создавать новые или трансформировать имеющиеся конкурентные преимущества.

В конце 2019 года группа компаний «Сантрек» (крупный поставщик сантехнической и хозяйственной продукции на территории России) провела выборочный опрос своих клиентов из разных регионов страны. Исследование было призвано помочь понять, с какими проблемами сталкивается малый и средний торговый бизнес сегодня. Анализ данных показал следующие результаты:

- 46% опрошенных рассказали о значительном падении прибыли по причине снижения покупательской способности населения.
- 33% респондентов заявили, что нуждаются в ресурсах для развития бизнеса, расширения ассортимента и привлечения новых клиентов.
- 14% пожаловались на высокую конкуренцию, рост налогов и цен на товары.

Какие выводы можно сделать из полученных данных? У клиентов есть общие проблемы, которые они хотели бы решить. Именно это можно использовать для того, чтобы выделиться среди конкурентов. Конечно, невозможно одной B2B-компании изменить экономику страны или повысить уровень

доходов населения. Но можно помочь своим партнерам найти пути привлечения покупателей, отстроиться от конкурентов с помощью различных маркетинговых приемов, создать уникальный ассортимент, который привлечет новую аудиторию.

Группа компаний «Сантрек» поставила перед собой задачу быть не просто поставщиком продукции, но стать надежным помощником в развитии бизнеса. С этой целью были разработаны дополнительные безвозмездные опции, которыми может воспользоваться каждый клиент компании. В этот список вошли следующие возможности:

- Экспертная поддержка по различным бизнес-вопросам.
- Курсы обучающих видео о развитии и продвижении бизнеса.
- Предоставление торгового оборудования и маркетинговых материалов.
- Оформление фасада магазина.
- Отсрочка платежа до 4 недель.
- Индивидуальные консультации с профессиональными менеджерами по подбору ассортимента и другим вопросам.

В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА  
КОЛИЧЕСТВО КЛИЕНТОВ В B2B-СЕКТОРЕ  
СУЩЕСТВЕННО СОКРАЩАЕТСЯ, ЧТО СИЛЬНО  
ОБОСТРЯЕТ КОНКУРЕНЦИЮ.

Рассмотрим подробнее каждый из пунктов, чтобы понять механизм их действия.

## ЭКСПЕРТНАЯ ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА

Многие клиенты компании в растерянности и не знают, как выйти из ситуации значительного падения продаж. Чтобы поддерживать стабильную прибыль, необходимо постоянно взаимодействовать с целевой аудиторией, вызывать ее интерес и предлагать уникальные преимущества. Именно с целью помочь клиентам стимулировать продажи с помощью различных маркетинговых инструментов был создан проект «Служба поддержки торговли». Механизм работы заключается в проведении онлайн-встреч эксперта в сфере маркетинга и продаж с партнерами компании. Темы мероприятия определяются заранее, каждый участник может прислать свои вопросы, которые разбираются в прямом эфире.

Уже состоялось три онлайн-встречи «Службы поддержки торговли» на канале компании в YouTube. За время эфиров эксперт раскрыл острые темы: использование преимуществ расположения магазина; правильное оформление витрин и удобная навигация; стимулирование продаж с помощью промоакций; продвижение в Интернете; отстройка от конкурентов и другие.

Присутствие на онлайн-встрече доступно только клиентам компании. Участники могут задавать вопросы эксперту и получать исчерпывающие ответы. Видеозапись встречи выкладывается в свободном доступе спустя неделю на канале YouTube «Сантрек». Здесь может каждый желающий посмотреть запись мероприятия и вынести для себя полезную информацию. Проведенные в рамках проекта вебинары уже получили позитивные отзывы от участников. Многие смогли взглянуть на свой бизнес с новой

стороны, увидеть слабые места, получить стимул для изменений в лучшую сторону.

## БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ

Специально для партнеров был записан обучающий видеокурс, который включает в себя полный комплекс занятий по развитию и продвижению торгового бизнеса. В обучающий цикл включены актуальные на сегодняшний день темы, знание которых поможет вывести магазин на новый уровень эффективности.

Доступ к обучающим материалам получает каждый клиент компании по индивидуальной учетной записи. Видео можно посмотреть в любое удобное время необходимое количество раз. Возникшие в ходе обучения вопросы возможно задавать в комментариях и там же получить ответ от эксперта.

Помимо видеокурса клиенты получают информационные материалы, созданные на основе многолетней успешной работы группы компаний «Сантрек» на рынке продажи сантехнической продукции. Весь опыт и применяемые методы отражены в сборнике обучающих материалов.

## ТОРГОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ И МАРКЕТИНГОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ

В качестве безвозмездной поддержки клиентов компания предоставляет торговое оборудование и мате-

риал для продвижения продукции. В перечень входят стенды для смесителей и ванн, каталоги собственных торговых марок и других брендов, листовки и натяжные баннеры в торговый зал. Каждый клиент получает данные опции по запросу совершенно бесплатно.

## ОФОРМЛЕНИЕ ФАСАДА МАГАЗИНА

Первое, с чем сталкивается потенциальный покупатель, — оформление фасада магазина. Это не только яркая вывеска, но и отличная рекламная возможность для продвижения продукции. Компания помогает своим клиентам привлекательно и эффектно оформить фасад торгового помещения. С этой целью дизайнер разрабатывает натяжные баннеры различных размеров индивидуально под каждый клиентский запрос. Вместе с клиентом определяется изображение товаров, которые необходимо продвигать в первую очередь. После полного утверждения баннер печатается и отправляется с ближайшей доставкой товаров.

## ОТСРОЧКА ПЛАТЕЖА

Постоянные клиенты компании и положительно зарекомендовавшие себя партнеры имеют возможность приобретать товар с отсрочкой платежа. Данный период может достигать до четырех недель. Это позволяет бизнесу не прибегать к услуге банковского кредитования,

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ  
В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ ПОМОЖЕТ НЕ ТОЛЬКО  
УДЕРЖАТЬ ДЕЙСТВУЮЩИХ КЛИЕНТОВ,  
НО И НАЙТИ НОВУЮ АУДИТОРИЮ.

а имеющиеся средства направить на развитие торговли.

### ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

B2B-сектор обусловлен ограниченным числом клиентов. Это значит, что к каждому из них необходим индивидуальный подход. В группе компаний «Сантрек» такая опция доведена до совершенства. Каждый клиент общается с персональным менеджером, решает с ним все вопросы в рамках сотрудничества. При необходимости специалист подбирает оптимальную товарную матрицу с учетом торговой площади магазина и уровня конкуренции

в населенном пункте. Именно персональный менеджер обеспечивает клиента маркетинговыми материалами, торговым оборудованием, обучающей информацией, а также обговаривает периоды доставки товара и отсрочки платежа.

### ПРОГРАММА «ЛЕГКИЙ СТАРТ»

Для новых клиентов разработана специальная программа «Легкий старт», призванная помочь наиболее комфортно начать сотрудничество с компанией и получить все опции в едином пакете. Официальным партнером программы стал ПАО «Сбербанк», предложив дополни-

тельные возможности для бизнеса. На сегодняшний день более 80 участников подали свои заявки, из них около двадцати стали действующими клиентами и получили весь пакет опций.

К сожалению, не всегда возможно повлиять на экономическую ситуацию в стране. Особенно если она происходит под влиянием внешних мировых факторов. Но можно попытаться повернуть сложившиеся обстоятельства в свою сторону. Трансформация конкурентных преимуществ в кризисной ситуации поможет не только удержать действующих клиентов, но и найти новую аудиторию, выделиться среди конкурентов и освоить незнакомую территорию для развития.



# НЮАНСЫ ПРОДАЖИ УСЛУГ, ИЛИ ТРЕНД НА ВНУТРЕННИЙ ТУРИЗМ



**Илья Ребров,**  
управляющий партнер компании *SalesUpNow*.  
Эксперт по управлению продажами, эксперт в запуске новых продуктов  
для вывода на рынок



**Наталья Ким,**  
руководитель направления интерактивных технологий *SalesUpNow*.  
Игропрактик, карьерный консультант, карьерный коуч.  
*SalesUpNow* — консалтинговая компания по увеличению эффективности  
продаж за счет настройки и оптимизации бизнес-процессов и технологий

***Внесли вклад в развитие внутреннего туризма еще до того, как указание прозвучало с высокой трибуны. И еще внесем. Почему? Потому что театр начинается с вешалки, а организованный туризм — с покупки тура. Или с продажи тура, смотря с какой стороны от кассы вы находитесь. И если турист хочет отдохнуть «как за границей» — то и покупать он хочет «как за границу». А из этого следует простой вывод: чтобы быть успешным, поставщик услуг должен наладить эффективную и современную систему продаж, которая будет нравиться клиенту — а результат деятельности будет нравиться компании.***

По нашему опыту, очень часто поставщик услуг о своей системе продаж знает как раз то, что клиенты не очень довольны процессом, а поставщик не очень доволен результатом. Поэтому первый шаг-исследование.

## АУДИТ

Клиент: одна из крупнейших в России сетей санаториев.

Контракт: комплекс действий по аналитике зон роста и управлению продажами.

Кейс: входной аудит воронки продаж и маркетинга сети.

Результатом аудита стал документ, который получил клиент и который станет основой для дальнейших действий.

## ЧАСТЬ 1

1.1. Срез в конкурентном окружении:

- Телефонные переговоры:
  - Тайный покупатель B2C.
  - Тайный покупатель B2B.
- Сайты санаториев-конкурентов:
  - Позиционирование санаториев и качество конкурентной отстройки.

- Общее впечатление от сайтов. Доступность санаториев в сети Интернет. Количество «точек входа». 1-е страницы поисковой выдачи.

Результат: заказчик получает полное представление о том, как он выглядит для своего потенциально-го или реального клиента в сравнении с прямыми конкурентами. Из чего клиент выбирает, и что влияет на его финальный выбор.

1.2. Телефонные продажи. Аудит качества телефонных переговоров.

Группа B2C (колл-центр и ДО).

- Оценка компетенций продавцов и классификация по характеру навыков.
- Рейтинг продавцов по компетенциям. Общие зоны роста подразделения.
- Зоны роста и рекомендации по персоналиям.
- Выводы и рекомендации по изменению/внедрению процедур управления и обучения телефонным продажам.

Группа В2В (региональные менеджеры и менеджер по работе с тур-агентствами).

- Оценка компетенций продавцов и классификация по характеру навыков.
- Рейтинг продавцов по компетенциям.
- Зоны роста и рекомендации по персоналиям.
- выводы и рекомендации по изменению/внедрению процедур управления и обучения телефонным продажам.

Результат: заказчик получает полное представление о том, что слышит его реальный и потенциальный клиент при телефонном обращении в отдел продаж. Как выявляются потребности клиента, что предлагают клиенту, насколько диалоги менеджеров отвечают задачам компании (продажа тех или иных категорий номеров, услуг). И многое другое, вплоть до «гигиены» – качество речи, сленг и ненормативная лексика, вежливость и доброжелательность.

1.3. Сайты как продавцы. Анализ продающей способности сайтов. Аудит по показателям – поисковая выдача – анализ контента.

Общие выводы и рекомендации по повышению продающей способности сайтов.

Результат: заказчик получает общую оценку продающей силы и развернутую аналитику плюсов/минусов, необходимых улучшений. Анализ производится по чек-листу продающей силы сайта, разработанному компанией SalesUpNow.

1.4. Репутация в Сети. Соотношение позитивных/негативных отзывов. Качество отработки негативных отзывов. Общие выводы и рекомендации по работе с негативными отзывами.

Результат: заказчик имеет полную картину того, какие отзывы о его компании содержит Интернет. В процессе выявляются как объективные зоны роста, так и проявления потребительского экстремизма. Оценивается также реакция компании на отзывы – скорость, содержание. Параллельно заказчик получает инструментарий работы с отзывами – как негативными, так и позитивными

## ЧАСТЬ 2. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ПРОДАВЦОВ

2.1. Аудит показателей работы каждого продавца. Группа В2С (колл-центр и ДО).

- Оценка потенциала и рейтинг результативности продавцов.
- Связь особенностей продаж каждого менеджера с его компетенциями.
- Рекомендации по управлению.

Группа В2В (региональные менеджеры и менеджер по работе с турагентствами).

- Связь особенностей продаж каждого менеджера с его компетенциями;
- Рекомендации по управлению.

Результат: заказчик получает объективную, с цифрами и фактами, картину того, как работает каждый сотрудник ИП. Сильные/слабые стороны, точечную потребность в доучивании, рекомендацию по решению общих проблем.

2.2. Аудит инструментария продавцов и предложения по его развитию. Рекомендации по внедрению и корректировке:

- Методические материалы.
- Регламентирующие документы.
- Коммерческие предложения и продающие материалы.

Результат: книга продаж (компиляция позитивного опыта ком-

пании. Оформлено с учетом современных норм и требований рынка. Скрипты телефонных переговоров, база сильных аргументов, правильно оформленные КП, материал для работы с возражениями и многое другое).

2.3. Аудит системы мотивации продавцов. Оценка соответствия системы мотивации задачам компании; рекомендации по изменению и корректировке системы мотивации.

Результат: заказчик получает варианты систем мотивации, наилучшим образом стимулирующих к исполнению ключевых задач компании.

## ЧАСТЬ 3. АУДИТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ. МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

3.1. Аудит участия маркетинга/интернет-маркетинга в продажах.

3.2. Работа с клиентскими базами Группа В2С (колл-центр и ДО). Группа В2В (региональные менеджеры и менеджер по работе с тур-агентствами). Маркетинг и интернет-маркетинг.

3.3. Аудит процесса управления маркетингом. Анализ. Планирование. Контроль.

3.4. Автоматизация простых операций. Какое действие автоматизируется – какой результат достигаем.

## ЧАСТЬ 4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМАЛЬНОЙ КОНФИГУРАЦИИ СИСТЕМЫ НА ОСНОВЕ CRM.

## ЧАСТЬ 5. ПЛАН РАБОТ ПО ПРОЕКТУ «АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ СЕТИ САНАТОРИЕВ».

5.1. Основные точки потерь. Прогноз показателей роста.

5.2. План действий по устранению потерь и форсированию роста.

Результат: заказчик имеет непредвзятую картину бизнес-процессов, происходящих в компании, зоны роста и рекомендации по реализации заложенного в них потенциала, зоны риска и рекомендации по их нивелированию.

# ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ СТАРТАПОВ

Дмитрий Чайковский

*Большинство компаний на старте запуска и развития своего бизнеса совершают популярныe ошибки. Одни долго разрабатывают качественный продукт, другие вливают весь бюджет в рекламу, третьи — пытаются строго следовать трендам рынка. Но, как показывает статистика, два из трех стартапов закроются уже в первый год. Почему так происходит? Почему ваш актуальный продукт остается невостребованным?*

Давайте разберем основные ошибки стартапов в маркетинге.

## 1. НЕПРАВИЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

Первый и самый важный пункт. Какая основа и цель запуска вашего бизнеса? Только деньги? Ни для кого не секрет, что самые успешные бренды не ставили своей первоочередной целью получение прибыли. Они делали то, что больше всего любили и в чем разбирались. Они были мечтателями и хотели изменить мир, запуская свой бизнес в гараже, без больших инвестиций.

Начинающие бизнесы, которые ставили в основу деньги, спустя полгода-год опускали руки и теряли мотивацию двигаться дальше из-за отсутствия клиентов и других трудностей. Ведь именно страсть и энтузиазм на старте сдвигает горы.

Бизнес — это ваше продолжение и проявление талантов, мастерства. Выстраивайте бизнес на том, без чего вы не можете. Это как воздух. Тогда никакие трудности вас не остановят. Вы будете вносить инновации и постоянно улучшать свой бизнес. А инвесторы — видеть, что вы горите и верите в свое дело.

## 2. СОЗДАНИЕ ПРОДУКТА БЕЗ ВАШЕГО УЧАСТИЯ

Вы полностью передаете разработку продукта и бренда в руки маркетин-

гового агентства или вашей команде маркетологов. Вы считаете, что маркетологи лучше вас знают, как создать уникальный продукт.

Я убежден, что именно собственник влияет на бизнес и от него зависит его успех или неудача. Готовы ли вы взять ответственность и создать инновационный продукт? Или переложите эту ответственность на фрилансеров и стороннее агентство?

Ни одно агентство не обладает той экспертизой, которой вы обладаете в своей сфере. Никто так не заинтересован и не горит вашим бизнесом, как вы. Основную работу должны сделать вы и ваша команда. А то, с чем у вас сложности, делегировать.

Бизнес — это ваше детище. Продукт отражает ваши ценности, экспертизу и философию. Без вашего участия и полного погружения в продукт на этапе его разработки приведет к разочарованию и закрытию бизнеса.

## 3. ОТСУТСТВИЕ ИДЕИ И УНИКАЛЬНОСТИ

Еще одна очень распространенная ошибка — отсутствие идеи стартапа. Вы просто запускаете бизнес, потому что где-то слышали и видели, что это может «выстрелить» на рынке и принести прибыль. Так делает тысяча однотипных компаний, почему бы и мне не откусить свой кусок рынка. Вы пытаетесь копировать чужие модели.

Ответьте себе на такие вопросы:

- Какова уникальная идея моего стартапа?
- Зачем мой продукт миру и рынку?
- Какое ключевое преимущество продукта?
- Что кроме денег (большая цель)?

Ваша задача — сформировать уникальность и правильно ее донести до своей целевой аудитории. Выбрать одну стратегию, одну ключевую уникальность (преимущество) и постоянно их транслировать во всех рекламных каналах.

БИЗНЕС – ЭТО ВАШЕ ПРОДОЛЖЕНИЕ  
И ПРОЯВЛЕНИЕ ТАЛАНТОВ, МАСТЕРСТВА.  
ВЫСТРАИВАЙТЕ БИЗНЕС НА ТОМ, БЕЗ ЧЕГО  
ВЫ НЕ МОЖЕТЕ.



### ДМИТРИЙ ЧАЙКОВСКИЙ

- Бренд-маркетолог, копирайтер, бизнес-консультант.
- Специалист по отстройке от конкурентов, созданию уникальных продуктов-брендов, сайтов, рекламных концепций.
- Владелец BRANDHERO school&agency. Соучредитель IT агентства WebFace.
- Автор книги «BRANDHERO: оставить след»
- Впервые объединил маркетинг, творчество и духовные законы бизнеса в одну систему.
- Авторская методика создания уникальных продуктов и позитивных брендов.
- Более 20 публикаций в СМИ и 700 консультаций.

#### 4. НЕУМЕНИЕ СФОРМИРОВАТЬ И ДОНЕСТИ УНИКАЛЬНОСТЬ ПРОДУКТА

Эта ошибка выходит из предыдущей ошибки. У вас есть уникальный и качественный продукт. Вы поняли, что он нужен рынку. Но продажи совершаются с большим трудом.

Я замечаю эту ошибку в 9 из 10 бизнесах. Вы транслируете неактуальную для клиентов ценность и решение или транслируете слишком много преимуществ на «сложном» для потенциального клиента языке.

Задача — на трех уровнях: продукт, команда, компания; выявить преимущества. Потом свести все преимущества до ключевого и транслировать только его на языке клиента, без сложных терминов. Естественно, вы должны хорошо понимать, кто ваш клиент, что у него больше всего «болит» и какое ваше позиционирование.

#### 5. Нет системы и стратегии

Распространенная ошибка на рынке — сотрудники говорят на разных языках, каждый транслирует преимущества продукта по-своему. Сайт и реклама не синхронизи-

рованы. Партнеры не знают, не разделяют ваши ценности и не соответствуют уровню бренда. Ощущается хаос. Происходит провал на каждой точке контакта вашего потенциального клиента с вашим бизнесом.

Стратегия = идея. Заключается в грамотной разработке и реализации идеи на всех уровнях. Эффективная стратегия — это симбиоз интуиции и творчества, маркетинга и аналитики. Она ставит перед собой амбициозную, большую цель. Это одно обещание, которое вы постоянно сдерживаете.

Задача собственника — создать единую бренд-систему, где команда, партнеры, клиенты, упаковка, реклама одинаково транслировали бы характер, ценности, преимущества, цели бизнеса. Это и отличает сильный бренд от товара или услуги. Стратегия заключается в исполнении заявленных обещаний и безукоризненном следовании единой концепции бренда.

#### 6. СНАЧАЛА РЕКЛАМА, ПОТОМ ПРОДУКТ

Вы следуете популярным трендам, настраиваете чат-бот, подключаете системы автоматизации и CRM. Бе-

жите рекламировать свой продукт в соцсетях, забывая о самом продукте.

Протестировать MVP — это хорошо, но каков фундамент вашего продукта? Прделана ли основная работа перед стартом? Вы знаете, в чем ваша уникальная идея, преимущество, сегментирована ли ЦА? Вы знаете путь своего клиента (customer journey)? Упаковали свой продукт? Сервис соответствует уровню продукта?

Реклама только ускорит капитуляцию слабого продукта. Начните с фундамента.

#### 7. ПРОДУКТ ДЛЯ ВСЕХ

Вы создаете продукт и пытаетесь понравиться всему рынку и всем клиентам планеты. Ваш продукт становится размытым и невидимым для конкретно вашей целевой аудитории. Они не понимают, в чем ценность вашего продукта и что ваш продукт обращается именно к ним.

Частая ошибка — продавать премиум-продукты в супермаркетах. Это исходит из непонимания того, кто ваш идеальный клиент. Отсутствие сегментирования клиентов, правильного позиционирования. Вы транслируете все преимущества вашего продукта вместо одного ключевого конкретной группе целевых клиентов.

#### 8. ДЕШЕВАЯ УПАКОВКА И ДИЗАЙН

Если ты Ferrari, не продавайся на базаре.

У вас качественный продукт, но завернут в дешевую упаковку. Когда дизайн и упаковка не соответствует уровню продукта.

ПРОДУКТ ОТРАЖАЕТ ВАШИ ЦЕННОСТИ,  
ЭКСПЕРТИЗУ И ФИЛОСОФИЮ.

Упаковка в широком понимании — это все, что окружает продукт-бренд, его внутреннее и внешнее содержание. Это одежда и презентация вашего продукта и бренда. Она оказывает первичное впечатление на потребителя.

Когда человек не знает о вашем продукте, визуальные образы, цвета, шрифт, форма и материал упаковки, сайт — все это влияет на его мнение о продукте.

Дизайн-система должна создать единый визуальный, графический образ и стандарт для вашего бренда. Цвета, шрифты, логотип, графика, фото, упаковка, форма сотрудников должны гармонично сочетаться, передавать нужный посыл, подчеркивать индивидуальность бренда и позитивно откликаться у ваших идеальных клиентов. Ваш сайт, оформление соцсетей, визитки, печатная и сувенирная продукция также в едином стиле. Для этого разрабатывается брендбук и фирменный стиль.

О дизайне нужно думать еще на первых этапах разработки продукта.

## 9. ДЫРЫ В КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТАХ СИСТЕМЫ БИЗНЕСА

В вашей бренд-системе не должно быть и перекосов со стороны каждого из элементов. Например, вы усиленно занимаетесь упаковкой и рекламой, забывая об обслуживании и командообразовании. Каждый элемент системы влияет на бренд и бизнес. Что важнее — хорошее обслуживание или грамотный сайт? Застарелый, «неюзабельный» сайт — это впечатление о вашем бренде. Это тоже обслуживание, только в онлайн. Технологичный, презентабельный сайт, но ужасная онлайн-поддержка.

Клиент не отделяет сайт и обслуживание от вашего бренда и бизнеса. Он не отделяет продукт, упаковку, сервис, рекламу и так далее от бренда. В его голове — это неделимое целое.

Пропишите путь клиента и проверьте все точки контакта с ним, начиная с рекламы и заканчивая обслуживанием. Также проверьте все операционные процессы внутри компании.

## 10. ОТСУТСТВИЕ РАЗВИТИЯ И ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ КЛИЕНТОВ

Вы успешно запустили продукт и потираете руки. Рынок двигается, а вы не меняетесь.

Вы не собираете обратную связь от своих клиентов касательно вашего продукта, его упаковки, рекламы и обслуживания. Постепенно ваши клиенты переходят к конкурентам.

Поинтересуйтесь у своих постоянных клиентов, какое было бы идеальное решение их задач. Какие остались другие нерешенные потребности?

Тем самым вы бы могли расширить свою линейку продуктов. Сделать продукт еще ценней. Увеличить средний чек и LTV. Усилить лояльность и обслуживание.

После успешного запуска собственник должен постоянно заниматься стратегией и развитием продукта.

Придерживайтесь этих рекомендаций и создавайте продукты, которые делают рынок и жизнь людей лучше, а вас — успешней.

## МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

**НИНА ДМИТРИЕВА,**

*бизнес-консультант*

Открывая тот или иной бизнес, собственники часто допускают ошибки, причем такие, которые могут на самом начальном этапе лишить компании успешного будущего, или хуже того — вообще будущего.

Самая частая ошибка начинающих бизнесменов, на мой взгляд, это попытка угодить всем. Многие уверены, что их товар или услуга должны быть рассчитаны на как можно более широкую аудиторию. И даже когда их спрашивают о том, на кого рассчитан их продукт, то они отвечают — на всех. Но так просто не может быть. Даже если ваш

продукт — это хлеб, который нужен практически всем (хотя даже здесь есть исключения), то опять же кто-то покупает самый дешевый хлеб, кто-то — только самого высокого качества, приготовленный из экологически безопасного сырья и т. д. А уж если ваша компания продает промышленное оборудование, то вашими клиентами точно

не могут быть все. Поверьте, невозможно построить успешный бизнес и добиться эффективных продаж, если вы сами не понимаете, кто ваш клиент. Причем чем подробнее вы можете описать представителей вашей целевой аудитории, тем больше у вас шансов на успешные продажи.

Другая частая ошибка начинающих бизнесменов — отсут-

**МНОГИЕ УВЕРЕНЫ, ЧТО ИХ ТОВАР ИЛИ УСЛУГА ДОЛЖНЫ БЫТЬ РАССЧИТАНЫ НА КАК МОЖНО БОЛЕЕ ШИРОКУЮ АУДИТОРИЮ.**

ТО, ЧТО СКУПОЙ ПЛАТИТ ДВАЖДЫ – ЭТО УЖЕ ПОНЯЛИ МНОГИЕ, ПОЭТОМУ НЕТ ГАРАНТИИ, ЧТО ВАШИ НИЗКИЕ ЦЕНЫ ПРИВЛЕКУТ К ВАМ КЛИЕНТОВ.

стве отстройки от конкурентов. Невозможно в условиях жесткой конкуренции занять место на рынке, если вы не готовы дать клиенту что-то новое, что-то особенное, чтобы привлечь и удержать его. К новичкам на рынке и так клиенты относятся с недоверием, так как компаний-«однодневок», увы, достаточно много.

И вот, когда новая компания пытается занять свою нишу на рынке, руководители, не зная, как привлечь клиентов, делают ставку на низкие цены. На самом деле это путь заранее проигрышный. Во-первых, клиенты хотят не столько низких цен, сколько уверенности в том, что они не зря потратили деньги и купили то, что им нужно, и хорошего каче-

ства. То, что скупой платит дважды – это уже поняли многие, поэтому нет гарантии, что ваши низкие цены привлекут к вам клиентов. А во-вторых, низкая цена часто ассоциируется у клиентов с низким качеством, а в совокупности с тем, что компания новая на рынке, и доверие к вам будет минимальное. Да и репутация вашей компании в итоге будет не самой лучшей. Согласитесь, не самый лучший старт, а скорее – крайне неудачный, практически лишаящий компанию шансов на развитие и успех.

Кроме того, на первых порах существования компании многие собственники совершенно не уделяют внимание таким вопросам, как построение грамотных бизнес-

процессов, кадровой политики, разработка правил и регламентов. И даже если во всем остальном компания будет делать все правильно и коллектив начнет увеличиваться, то отсутствие многих организационных моментов может привести бизнес к краху, даже если у компании уже будет какое-то количество постоянных клиентов. В бизнесе нет мелочей, любая так называемая мелочь может привести к серьезным проблемам в развитии компании, вплоть до банкротства.

Есть еще одна ошибка, о которой хотелось бы упомянуть, – это построение бизнеса ради денег. Конечно, никто не спорит, что бизнес создают ради того, чтобы зарабатывать деньги, но успешнее будет та компания, собственники и руководители которой кроме желания заработать имеют и еще какую-то идею, меняющую мир к лучшему. Поверьте, это не просто громкие слова – только тот сможет не испугаться трудностей в пути (а в бизнесе таковых очень много), кто замотивирован на успех чем-то большим, чем получение прибыли.

# ЧИТАЙТЕ

## В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

---

### **ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ УТРЕННИХ ПЛАНЕРОК В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ**

От того, как руководитель отдела продаж проведет утреннюю планерку, во многом зависит настрой продавцов на продажи в течение текущего дня. А, как известно, именно от настроения менеджера по продажам нередко зависит и эффективность его действий. Следовательно, руководитель должен сделать все для того, чтобы продавцы после планерки были настроены на успешное выполнение поставленных перед ними задач. И, что немаловажно, сотрудники должны понимать, каких именно результатов ждет от них руководитель – в цифрах.

### **КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СПАД ПРОДАЖ В КРИЗИС?**

Возможно ли в кризис избежать спада продаж? Многие уверенно скажут, что нет. И вроде бы можно было бы с ними согласиться, ведь снизилась и продолжает снижаться потребительская способность. Но ведь есть же и такие компании, которые не только не допускают спада продаж, но и увеличивают объемы продаж. Что же они такого делают, чтобы, несмотря на кризис, их товары или услуги покупали, и даже больше, чем в докризисные времена?

### **КОРПОРАТИВНАЯ БИБЛИОТЕКА В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: НУЖНА ЛИ ОНА И В КАКОМ ФОРМАТЕ?**

В последние годы стало модным создание корпоративной библиотеки в отделе продаж, но это требует немало времени и финансовых затрат. А в период кризиса расходы стараются сократить до минимума. Одни руководители уверены, что благодаря библиотеке у продавцов появляется постоянный доступ к знаниям, а значит, не стоит экономить на этом. Другие же управленцы не видят смысла в создании библиотеки для продавцов, ведь сегодня благодаря Интернету и так есть огромные возможности в плане повышения профессиональной квалификации. Так ли важно наличие корпоративной библиотеки в отделе продаж сегодня? Нужна ли она и в каком формате?

## Заявка подписчика на журнал «Управление сбытом»

Для оформления подписки заполните заявку подписчика, оплатите прилагаемый счет и отправьте заявку по факсу в редакцию по тел. (495) 540-52-76

(наименование организации) \_\_\_\_\_  
 (вид деятельности) \_\_\_\_\_  
 Юридический адрес: \_\_\_\_\_  
 Почтовый (фактический) адрес: \_\_\_\_\_  
 ИНН \_\_\_\_\_ КПП \_\_\_\_\_  
 (тел/факс с кодом) \_\_\_\_\_ (факс) \_\_\_\_\_ (e-mail) \_\_\_\_\_  
 (контактное лицо) \_\_\_\_\_ (должность) \_\_\_\_\_

Укажите, с какого месяца вы желаете оформить подписку

январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	год
												2020
												2021

### Счет на предоплату за 6 месяцев

Поставщик	ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974
-----------	---

### СЧЕТ № УС-2020/01-06

Плательщик: Грузоотправитель:	Всего
Дата и способ отправки Квитанция/ Накладная	Отметка об оплате Шифр

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 6 месяцев (№ ..... за 2020 год)	6	1 266-00	7 596-00
Всего к оплате: Семь тысяч пятьсот девяносто шесть рублей 00 коп.		НДС не облагается	00-00
НДС не облагается		<b>ВСЕГО К ОПЛАТЕ</b>	<b>7 596-00</b>

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.  
 При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.  
 Информация по доставке:  
 1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семи) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых бандеролей в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней.  
 2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков доставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.  
 Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.

При подписке на год скидка 5%!

### Счет на предоплату за 12 месяцев

Поставщик	ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974
-----------	---

### СЧЕТ № УС-2020/01-12

Плательщик: Грузоотправитель:	Всего
Дата и способ отправки Квитанция/ Накладная	Отметка об оплате Шифр

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 12 месяцев (№ ..... за 2020 год)	12	1 266-00	15 192 - 00
Всего к оплате: Четырнадцать тысяч четыреста тридцать два рубля 40 коп		Стоимость с учетом скидки 5%	14 432- 40
НДС не облагается		НДС не облагается	00-00
		<b>ВСЕГО К ОПЛАТЕ</b>	<b>14 432 - 40</b>

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.  
 При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.  
 Информация по доставке:  
 1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семи) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых бандеролей в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней.  
 2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков доставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.  
 Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.

