

Алексей Колик

«Морская звезда» завоёвывает жизненное пространство. Новый взгляд на работу специалиста по продажам

Предисловие 1

Эта книга для тех, кто выбрал для себя интересную, но непростую профессию специалиста по продажам. Книга основана на собственном опыте, а также опыте друзей и знакомых автора. Она о том, как продавать в России, Украине, Беларуси, Казахстане. То есть «у нас», а не «у них». Прочитайте — и я уверен, что в результате вы продвинетесь в своих умениях, начнёте больше продавать и больше зарабатывать. Не удивляйтесь, что книга написана в непривычном для вас стиле. Думаю, что это позволяет излагать информацию интереснее и делать её полезнее. Как известно, что интересно и полезно, то нетрудно. В общем, далее вы будете читать один сплошной «кейс», как сейчас называют практический опыт.

Выражаю благодарность людям, которые помогли мне при написании и издании этой книги: Олегу Тарасевичу, Михаилу Колонтаю, Светлане

Петуховой, Валерию Рыдкому, Дмитрию Королю, Игорю Логвинову, Стефании Калиновской, Нелли Бекус, Кириллу Гончарову. Особо благодарю моего сына Данилу, который внёс неоценимый вклад своими креативными идеями.

Все совпадения, которые встретятся в книге, прошу считать просто совпадениями. Также не следует главного героя книги буквально отождествлять с автором. Фамилии, названия компаний и некоторых торговых марок вымышлены.

Предисловие 2. Что скрывают «морские звёзды»?

Морские звёзды (Asteroidea) — класс беспозвоночных типа иглокожих. Тело большей частью имеет форму пятилучевой, иногда многолучевой звезды или пятиугольника. Размеры от 1 см до 1 м. Число лучей разное. В настоящее время известно около 1500 видов морских звёзд. Звёзды хорошо адаптируются к различной температуре воды: они могут жить как в очень тёплой воде тропиков (30 градусов и выше), так и в крайне холодной придонной антарктической воде, температура которой ниже нуля.

Среди животных, доживших до наших дней, морские звезды — одна из наиболее древних групп.

В ископаемом состоянии они известны с нижнего палеозоя — ордовикского периода, отстоящего от нашего времени примерно на 400 млн лет. В морях нормальной солёности различные морские звезды можно увидеть у самого берега — на литорали, то есть в зоне, заливаемой водой во время прилива и обнажающейся при отливе. Поэтому морские звезды были хорошо известны человеку уже в глубокой древности. Их изображения обнаружены на фресках 4000-летней давности, найденных при раскопках на острове Крит. Само название *aster*, то есть звезда, дано этим удивительным животным ещё древними греками. Аристотель более 2 тыс. лет назад включил морских звезд в созданную им классификацию животных.

При работах советского экспедиционного судна «Витязь» в Тихом океане были пойманы два вида звезд из родов *Porcellanaster* и *Hymenaster*: первая в желобе Яп на глубине 8720 м, а вторая — в Филиппинском желобе на глубине 9990 м, что до сих пор остаётся самым глубоководным местонахождением морских звезд¹.

Глава 1. Начало. Люди, которые

¹ www.barracuda.ru; www.floranimal.ru.

будут завоёвывать «жизненное пространство»

Я заметил, что закон сохранения энергии работает по принципу «где чего убудет, то в другом месте обязательно прибудет». Вот, например, вчера день закончился самым невесёлым образом. Вечером я отправился к своему знакомому, Майклу, и, не доезжая пяти минут до проспекта Мира, прямо возле МОНИКИ, получил удар сзади и понял, что моя добитая Toyota теперь снова начнёт ездить нескоро. Просто потому, что нет денег на ремонт, зарплата через три недели и надо выплачивать кредит за отпуск. Да, и зарплата не самая большая — вот в чём главная проблема!

Домой, естественно, я пришёл расстроенным — и тут у меня разыгрался аппетит. Заглянув в холодильник, я обнаружил там йогурт Danon и ещё один такой же йогурт. После такого открытия мне осталось только включить телевизор и долго пялиться в экран со сменяющимися друг друга рекламными роликами. Как всегда, демонстрировали невероятные свойства стирального порошка. Просто «мыльная опера». «Ничего, — подумал я, — завтра суббота, отосплюсь, схожу в магазин, куплю всяких вкусностей и отдохну как следует».

Однако суббота началась с непредвиденных

событий. Уже в 8.30 подал сигнал мой мобильник, и я услышал чей-то вкрадчивый голос, показавшийся мне знакомым. Звонил некто по имени Владимир Павлович, охотник за мозгами и любителями работать много за умеренную зарплату. В том числе и в субботу.

— Послушай, Олег, — начал он без особых вступлений, — мне и ещё одному человеку нужно с тобой встретиться. Есть предложение.

— А что так рано, неужели срочно? — не очень любезно поинтересовался я.

— Ещё как! С тобой хочет встретиться сам N. (Тут он назвал фамилию человека, которого часто можно видеть на телеэкране вместе с воротилами бизнеса, депутатами и т. д.).

— Вы это серьёзно?.. — усомнился я.

— Олег, ты меня давно знаешь, какие шутки?! — мне показалось, Владимир Павлович даже немного обиделся.

— Не знаю... Мне вчера машину разбили... Как я поеду?

— Да какая там машина! У тебя всё равно колымага! Выходи через час к подъезду, за тобой приедут.

Вот тут я и начал суетиться. Что одеть на встречу с самим олигархом N? Конечно, у меня есть костюм, и даже неплохой. Но всё-таки на такие встречи нужно что-то более крутое. Но что есть, то

и пришлось надеть. Хоть галстук у меня хороший появился (мне его подарил знакомый дипломат), так что я его завязал и немного успокоился.

И вот через час с небольшим я обнаружил себя на кожаном диване, чёрном, холодном, движущемся на большой скорости по утренним дорогам Москвы. Диван располагался внутри классного Х5, за рулем которого сидел человек, похожий на военного спецназовца в чине майора. (Про себя я и назвал его «майором».) «Майор» (мажор!) быстро довёз меня до Полянки, где подрулил к красивому зданию старой постройки. А там, уже в приёмной, вместе с секретаршей сидел Владимир Павлович, который вкратце поведал о том, что N рассматривает меня как кандидата на должность директора по продажам одного из своих многочисленных производств. Нужно сказать, что я начал серьёзно волноваться. Всё-таки не каждый день встречаешься с таким человеком, да ещё и по важному для тебя вопросу.

Через несколько минут дверь из какого-то очень дорогого дерева открылась, пропустив самого N. Он оказался человеком среднего возраста и роста, в очках, с небольшой лысиной. Радужно улыбаясь, N. протянул руку и назвал себя по имени.

— Заходи, гостем будешь.

И вот я снова на огромном кожаном диване, правда, он уже никуда не едет, а стоит в комнате

для переговоров. N. сказал, что обо мне всё знает: опыт работы, успехи и неудачи, хобби, психологический тип, астрологический портрет, личная жизнь и т. д.

— Вам ничего не надо рассказывать. Пока рассказывать буду я. Несколько месяцев назад мы открыли новое производство — линию косметики, которая называется Морская звезда. Линия включает кремы, гели, шампуни, жидкое мыло. В дальнейшем ассортимент будем расширять. Производство расположено в Подмоскowie, офис и склады — в районе МКАД. Над сбытом начал работать коммерческий отдел. Начальником там был один парень, я уже фамилию его забыл. В общем, ты понимаешь, всё завалили. Я на него наехал, а толку никакого. Продаются плохо, склад забит, а производство работает постоянно. Конкурентов много, не так просто завоевать «жизненное пространство». Ты понимаешь, о чём я говорю. Я знаю, что в последнее время ты всё больше других консультируешь на предмет того, как продавать. Ты бы лучше возглавил у нас продажи, может, дело и пошло бы. Директор предприятия — чистый производственник, бывший технолог. В продажах ничего не понимает и понимать не желает. На тебя вся надежда. Зарплату я тебе хорошую даю, соцпакет и всё такое. Так что подумай, можешь стать директором по продажам.

Сейчас в службе продаж четыре торговых агента, сидят и ждут себе начальника. Думай.

Я согласился. Из трёх кандидатов на должность начальника службы продаж выбрали меня. Через несколько дней я уже знакомился со своими четырьмя подчинёнными. С каждым из них вначале я поговорил отдельно, а потом провёл общее совещание.

Первым, с кем я встретился, оказался Андрей. Около тридцати лет, рослый, крепкий, в хорошем костюме. Улыбка как в голливудском фильме, до ушей, рукопожатие крепкое. Внешне Андрей очень походил на идеального торгового агента, как его рисуют на картинках или показывают в кино. По информации, которую я получил, за прошедшие месяцы он продал продукции больше всех остальных, став неформальным лидером службы продаж. Я начал нашу встречу с вопроса:

— Скажите, Андрей, какие факторы благоприятствуют продажам нашей косметики, а какие создают трудности?

— Да какие трудности? Всё хорошо.

— Почему же тогда продажи находятся на низком уровне. Ведь отдел продаж не справляется с поставленными задачами.

— Почему же не справляется? Мы продаём. Вот у меня появился новый клиент. Я его сегодня «дожму», ручки как следует выкручу. Ещё

продадим чего-нибудь.

— Андрей, а вы знаете, сколько нам нужно продавать продукта в течение месяца для нормальной ситуации?

— Чем больше, тем лучше.

Из последнего высказывания я понял, что, вероятнее всего, планы продаж как таковые в службе продаж отсутствуют. А Андрей оставил двойственное впечатление: вроде, и человек симпатичный и в то же время что-то меня насторожило, а что именно, я решил разобраться позже.

Следующая встреча состоялась с девушкой по имени Лена. Когда она первый раз зашла в мой кабинет, я подумал, что она заявила прямо с пляжа. Мини-юбка, топик, длинные волосы свободно лежат на плечах, солнцезащитные очки, такая вся спортивная и загорелая.

— Лена, расскажите мне, как идут продажи нашей косметики?

— Идут понемногу, некоторые люди интересуются косметикой.

— А сколько товара вы можете продать в течение месяца?

— Ну... трудно так сразу сказать...

— Скажите, какие сильные и слабые стороны у продукта, который вы продаете?

— С сильными всё понятно: наша косметика

качественная, подходит для всех покупателей, упаковка красивая. А слабая сторона заключается в том, что оптовики и товароведы не хотят её покупать. Говорят, что у них полно предложений от других производителей. Например, от мировых брендов: Procter&Gamble, L'Oréal, Garnier.

— Лена, а как вы убеждаете оптовиков и товароведов в том, что они должны купить нашу косметику?

— Ну, это понятно. Вы мне задаёте просто детские вопросы, — Лена даже обиделась. — Я стараюсь со всеми установить хорошие отношения, познакомиться с покупателями. С некоторыми я уже и в кафе ходила, на концерте побывали вместе с одной клиенткой. Если отношения будут хорошими, то и продажи потом пойдут. А пока так сразу непросто раскрутить новый продукт. Никто же не знает нашей косметики.

— Спасибо, Лена, напишите мне ваши предложения, как в ближайшее время повысить количество продаж. Представьте ваши предложения через два дня.

— Хорошо, я напишу, но два дня очень мало для подготовки предложений. У меня сегодня пять встреч с клиентами — и все в разных концах города, вечером боулинг. А завтра тоже много встреч, с одним клиентом вместе идём на ВВЦ, потом с другой клиенткой в фитнес-центре

встречаемся, а это в районе Таганки, вечером с ребятами из фирмы «Васко», они наши дистрибуторы, идём в «Метелицу». Я напишу вам всё дней через десять, хорошо? Скажите, а вы где обедаете?

На последний вопрос я затруднился ответить, поскольку как-то неудобно милой девушке Лене говорить о том, что я взял с собой бутерброды и намеревался за неимением времени перекусить прямо за рабочим столом. Поэтому я развёл руками и неопределённо ответил:

— Ещё не знаю.

— Если хотите, я могу показать, здесь недалеко есть классная кафешка. Я сейчас иду «типа обедать туда».

Последняя фраза убедила меня в том, что Лена, действительно, «профессионал в установлении отношений», и сейчас она совсем не против установить хорошие отношения с новым шефом.

— Спасибо вам за предложение, но я сейчас очень занят. В следующий раз обязательно сходим вместе. А предложения по увеличению продаж жду от вас через два дня, вы уж отложите пока «Метелицу» и прочее.

Лицо Лены стало очень обиженным, и она вышла из моего кабинета с явно испорченным настроением. Что называется, «обидел в лучших

чувствах».

Следующим из специалистов по продажам в мой кабинет явился некто Макс, молодой человек с плеером, в майке с изображением группы «Гату» и сильно потрепанных джинсах. Максим был самым молодым в службе продаж, он совсем недавно закончил учёбу в университете. За прошедшее время продал косметики не просто меньше всех, но, можно сказать, его продажи были практически «на нуле». Что ж, с ним нужно поговорить о возникших проблемах.

— Максим, как вы думаете, почему служба продаж продаёт так мало косметики, да и ваши личные продажи совсем слабые?

— Да кто его знает. Не продаётся чего-то. Я вот постоянно много предложений рассылаю по электронной почте, но ответов особо нет.

— А помимо электронной почты, какие ещё методы продаж вы используете?

— Я считаю, что в основном нужно электронной почтой пользоваться, это самое современное и эффективное средство, — уверенно ответил Максим. — В течение короткого времени можно известить много людей.

— Лично вы встречаетесь с теми, кому планируете продавать?

— Бывает, но я считаю, что не стоит напрасно тратить время. А вот интернет — величайшая сила,

он позволяет время экономить. Зачем мотаться по Москве и тем более по всей России? Разослал прайс-листы и реквизиты — и жди себе спокойненько, когда деньги начнут платить.

— Ну и как, много уже заплатили?

— Да нет, пока немного... Но не всё сразу: пока получают, пока почитают...

— Максим, а вы в какие регионы России рассылаете свои предложения?

— Да во все и рассылаю — чем больше, тем лучше.

— Что, так вот во все девяносто?

— Ага, рассылка — классная вещь, за несколько минут она позволяет добраться за тысячи километров.

— А вы не думали, что стоило бы проверить, получили ли ваши послания адресаты?

— Конечно, нужно проверять. Через месяц после рассылки я делаю повторную рассылку и прошу, чтобы мне ответили.

— Каковы результаты?

— Кто-то чего-то ответил.

Я понял, что дальнейший разговор может стать обсуждением того, как же лучше делать рассылки, и предпочел его закончить. Из информации, которую я получил раньше, мне было известно, что Максим большой специалист в сфере компьютерных технологий, а по части интернета —

и вовсе волшебник.

Последним из тех, с кем я провёл встречу, был Сергей. Сергею под сорок, у него брюзгливое выражение лица, одет в потёртый костюмчик. Как и раньше, я начал разговор с вопроса:

— Сергей, вы не могли бы дать объективную оценку итогам продаж косметики за несколько месяцев работы?

— Объективно ситуация выглядит следующим образом: косметика наша дорогая, ничего особенного из себя не представляет, да и не знает её никто. Разве такую «впаришь» кому-нибудь? Вот и сидим на нулях. Шансов никаких.

— А что вы предпринимали, чтобы изменить ситуацию?

— Всё пробовал: и так и сяк.

— Конкретнее?

— Разговоры-уговоры, встречи, телефонные переговоры. Ничего не проходит.

Как вы понимаете, дорогой читатель, после таких разговоров с подчинёнными любой начальник службы продаж может в принципе сделать две вещи. Первая: эмоционально реагировать каким-нибудь образом (можно разозлиться, впасть в депрессию или начать хохотать), вторая: всех уволить и набрать новый персонал.

Я пошёл другим путём. Для начала решил

слегка помедитировать. И проделал упражнение № 1 (см. Приложение). После чего отжался от пола 92 раза (больше не смог) и начал действовать. Никого увольнять я не стал: во-первых, нет времени других набирать, нужно быстро исправлять ситуацию, а во-вторых, шансы научить работать кое-кого из ребят явно просматривались.

Итак, уже через час после последнего разговора с брюзгливым Сергеем я проводил совещание со своей командой. Вот, именно командой. Такое слово выбрано далеко не случайно. Служба продаж — как команда на корабле, который вышел в море навстречу приключениям, неизвестности и прочее, прочее. Романтики полно, ещё больше тяжёлой кропотливой работы, стрессов. Как поведёт себя команда в деле? Будет работать на полную катушку, отлынивать или поднимет бунт, как на каком-нибудь пиратском судне, и «высадит капитана на берег».

Перед совещанием, дорогие читатели, хочу для вас подвести итоги моих разговоров со специалистами по продажам. Когда-то у Дж. Аткинсона² я узнал про классификацию продавцов, которая мне понравилась, но я её немного изменил

² Аткинсон Д. Все о продажах. М., 2001. С. 12–14.

и приспособил под свой опыт. Теперь я могу весь персонал по полочкам разложить. Попробуйте и вы сделать несложное упражнение. Найдите в классификации место каждому из ребят моей команды.

Тип продавца	Характеристика	Имя продавца
Птенчики	Это те, кто вообще не умеет продавать и не знает, как это делать. Другими словами, новички.	
Бульдозеры	Их волнует только одно – удастся ли занять верхнюю строчку в рейтинге продавцов своей фирмы. Вырабатывают ресурс покупателей в одной области и переходят в другую компанию.	
Приёмники	Утратили стимул и интерес к работе. Принимают заказы от клиентов, но не более того.	
Лучшие друзья	У покупателей не бывает к ним претензий, но уровень продаж обычно низок. Работают ради общения, а не заказов.	
Универсальные продавцы	Классные продавцы.	

Ну, правильно.

Тип продавца	Характеристика	Имя продавца
Птенчики	Это те, кто вообще не умеет продавать и не знает, как это делать.	Максим
Бульдозеры	Их волнует только одно – удастся ли занять верхнюю строчку в рейтинге продавцов своей фирмы. Вырабатывают ресурс покупателей в одной области и переходят в другую компанию.	Андрей
Приёмники	Утратили стимул и интерес к работе. Принимают заказы от клиентов, но не более того.	Сергей
Лучшие друзья	У покупателей не бывает к ним претензий, но уровень продаж низок. Работают ради общения, а не заказов.	Лена
Универсальные продавцы	Классные продавцы.	Мистер X, то есть такого пока нет среди моих ребят.

Подумайте, к какому типу принадлежите вы сами? В дальнейшем я дам вам советы, как совершенствоваться всем типам продавцов. А сейчас я понял, что у меня в команде полный набор, продавцы всех типов, кроме «Универсального продавца». Соответственно, каждому из них я подготовлю индивидуальный план работы с учётом личных особенностей. Но для начала я решил обсудить вопрос составления планов самими специалистами по продажам.

Итак, к какому типу продавцов принадлежите вы:

(.....)

Как вы думаете, к каким положительным и негативным последствиям приводит ваш тип?

Последствия

Положительные	Негативные

Глава 2. Мистер Икс, есть ли у вас план?

Итак, мы собрались в комнате для совещаний. И я начал с того, что сказал: «Очень плохо, что вы не пишете планов работ, отныне вы будете их писать обязательно». Конечно, читатель, вы уже внутренне напряглись, возможно, даже нахмурились, как девушка Лена из моей команды. «Ну вот, сразу про планы, а я думал (или думала), что здесь про практику будет написано».

Так вот, с планов-то и начинается всякая практика. Если начальник требует от вас написания планов, то он абсолютно прав. Ведь любое дело, в том числе и любой бизнес, начинается с планирования. Тщательное и продуманное составление плана дальнейших действий изначально предполагает успешность осуществления задуманного. Во многих организациях над составлением планов трудятся специальные сотрудники или отделы. В

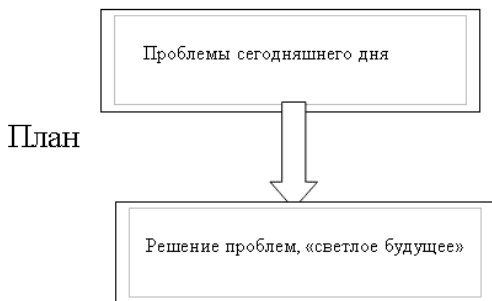
организации планы должны иметь все: сотрудники — свои, отделы и службы — свои, а сама организация — свой генеральный план.

Что такое планирование? Это ответы на три вопроса:

- какую работу нужно сделать;
- в каком порядке и когда;
- с какими ресурсами?

Что дает планирование?

Оно позволяет понять, как двигаться от нынешнего положения вещей к будущей ситуации, которая непременно должна быть лучше. Процесс можно представить следующим образом.



Обязательно планируйте для себя:

- каждый день;
- неделю;
- месяц;

— год.

Некоторые планируют также кварталы, полугодия, а, например, крупные организации пишет для себя стратегические планы на пять, десять лет.

Сейчас я научу вас писать планы, как научил своих подчиненных из «Морской звезды», хотя они совсем не горели желанием их писать. Спокойно к моему требованию отнесся только один сотрудник.

Угадайте, кто?

(.....)

Итак, приступая к составлению плана:

1. Определите конечную цель, например, увеличить продажи за месяц на 15 %.

2. Поставленная цель должна быть обязательно выполнимой, никогда не ставьте невыполнимых целей; вместе с тем, она не должна быть и слишком простой, поскольку в такой случае отсутствует мотивация к активным действиям.

3. Цель плана также должна быть привязана к конкретному времени и месту: например, увеличить продажи не просто на 15 %, а в определённом регионе и в определённый срок (это может быть месяц, полгода, год).

4. План должен опираться на реальные ресурсы, которыми обладает предприятие. Часто планы неадекватны ресурсам. Например, планируется отправлять продукцию сразу во все регионы страны. Для всех ли это реально? Готово ли к таким объёмам ваше производство? Все ли могут запланировать общефедеральную рекламу на телевидении?

5. Я считаю, что для специалистов по продажам лучше составлять планы на каждый месяц в конце предыдущего месяца, а в конце года — годовой план.

6. Когда вы пишете план, старайтесь визуализировать то, что вы в нём описываете. Например, если вы планируете увеличить продажи на 15 %, то представьте себе, как это увеличение материализуется. Если вы планируете рекламную акцию, то представьте себе, как она будет проходить. Как могут реагировать ваши потенциальные потребители. Действительно ли они проявят интерес к рекламной акции, захотят купить рекламируемый продукт. Представьте себе всё до мелочей. Другими словами, не пишите планов абстрактно. Планы — очень конкретная вещь.

7. Следует из предыдущего: не пишите отписок. Такая работа будет малополезна и неприятна вам самим и, естественно, вашему начальнику.

8. Также не пишите планов «из-под палки». Выполняйте работу так, чтобы все были уверены в том, что это ваша инициатива. Не заставляйте начальника много раз спрашивать, где же план, который он вам поручил написать.

9. Подготовка плана — важный процесс. Поэтому составляйте его в то время, которое для вас наиболее удобно. Большинство людей являются «жаворонками» или «совами», то есть пик наиболее плодотворной деятельности наступает утром или вечером соответственно. Именно на пиковое время планируйте самые непростые действия, в том числе и написание плана. Так что если вы «жаворонок», то пишите планы утром, а если «сова» — то вечером. Также добейтесь того, чтобы во время написания вас не отвлекали звонки, разговоры и пр. Поэтому есть люди, которые пишут планы исключительно в выходные дни или вечером. В притихшем офисе или дома.

«Что же должен планировать специалист по продажам?» — нервно спросила Лена.

Видимо, и вы хотите знать об этом.

Вот мой список:

1) объёмы продаж в количественном и денежном выражении;

- 2) продажи по регионам, если вы обслуживаете несколько регионов;
- 3) продажи по клиентам;
- 4) можно планировать продажи по ассортименту, хотя это далеко не всегда получается;
- 5) развитие дистрибуции: с какими дистрибуторами, товароведами из гипермаркета, бутика вы собираетесь поговорить по телефону, встретиться лично и т. д.;
- 6) изучение рынка; этим занимаются не только маркетологи, но и специалисты по продажам;
- 7) рекламные мероприятия: в продвижении продукта также участвуют не только рекламисты, но и вы;
- 8) повышение квалификации ваших партнёров по работе: не забывайте, что вы должны учить своих дистрибуторов, сообщать им новую полезную информацию о продукте;
- 9) повышение собственной квалификации. Не удивляйтесь, вам тоже нужно постоянно совершенствоваться. Записывайтесь на тренинги, конференции по темам близким к продукту, ищите нужную информацию в интернете. Для такой деятельности тоже нужно выделять специальное время;
- 10) все контакты (телефонные разговоры,

встречи, отправка сообщений, командировки);

11) что ещё, подумайте (.....)

И, наконец, не забывайте планировать то, что не стоит показывать начальнику и включать в план, который вы ему передадите. Но это **суперважно !!!** «Суперважный план» будете знать только вы. Назовем его «секретным стратегическим планом». Он называется: «План восстановления жизненных ресурсов, отдыха». Здоровье и хорошее настроение — ваш основной ресурс. Вы просто обязаны постоянно возобновлять свои жизненные ресурсы. Так и пишите.

План восстановления жизненных ресурсов, отдыха

День недели	Время	Что будете делать
Понедельник	19.30–20.30	Бассейн
Вторник	Весь вечер	Отдыхаю дома
Среда	19.30–20.30	Тренажёрный зал
Четверг	Весь вечер	Отдыхаю дома
Пятница	20.00–22.00	Боулинг
Суббота	20.00–22.00	Иду в гости
Воскресенье	Весь вечер	Отдыхаю дома

Не следует доводить себя до стрессового состояния вследствие накопившейся усталости. Распространённая ошибка думать, что стресс вызывается какими-то нестандартными обстоятельствами, экстремальными условиями работы. В действительности стресс, как правило,

появляется в результате постоянной усталости, неумения отдыхать. То есть в результате элементарной повседневной «текучки». Подумайте, не находитесь ли вы в состоянии стресса, может быть, уже сейчас необходимо принимать серьёзные меры по восстановлению своих жизненных ресурсов?

Вот основные признаки стресса:

- потеря аппетита или слишком хороший аппетит;
- обостренная раздражительность;
- бессонница;
- растущая тяга к алкоголю;
- появление необычной неуклюжести;
- потеря полового влечения;
- чувство, что весь мир настроен против вас.

Есть ли у вас указанные признаки? Если один-два, то уже нужно задуматься об отдыхе. А если больше, то меры необходимо предпринять незамедлительно.

По какой форме пишутся планы? Я предлагаю несколько форм. Ниже представлены готовые формы для подготовки планов.

Форма №1

Фамилия, имя _____

План на период с 1.04. по 1.05.

Действия	Дата начала	Дата завершения	Ответственные	Метод реализации	Необходимые ресурсы

Для планирования также можно использовать полосовую диаграмму. Наиболее известным вариантом полосовой диаграммы является диаграмма Гантта. Названа она так по имени изобретателя этого метода планирования. Далее приведён пример планирования по Гантту для недельного плана, образец которого мне представил Андрей.

Форма №2

Фамилия, имя _____

План на период с 1.04. по 5.04.

Дни недели

Планируемые действия	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
Отправка прайс-листов по согласованному списку.	■	■	■		
Встречи с дистрибуторами Петровым и Канталадзе.	■				
Переговоры с компанией «ТЛБ»		■			
Посещение выставки					■
Телефонные переговоры с клиентами.			■	■	
Встречи с клиентами в Москве.	■	■	■	■	

Предложенный план далек от совершенства, но это уже кое-что. По формам, которые представлены выше, можно планировать работу на неделю, месяц. Очень удобно.

Далее я поручил подготовить форму с указанием плана по отгрузкам клиентам: вначале отгрузки на неделю, а потом на месяц. Вот вам простая форма, в которой в соответствии с полученными заявками планируется продукт, отгружаемый конкретному клиенту.

План отгрузок клиентам

Имя клиента	Кол-во	Сумма	Кол-во	Сумма	Кол-во	Сумма
Восход						
Ромашка						
Петров						
Изумруд						

Конечно, специалисты по продажам начинают возражать: «Как мы можем планировать отгрузки заранее?» Они также уверяют, что сделать это очень трудно. Да, нелегко. Но для того чтобы производство и склад могли планировать свою работу, исходная информация крайне необходима. Поэтому нужно заранее согласовывать все отгрузки с клиентами, приучая и их к планомерной работе.

Постепенно мои подчиненные научились писать планы, привыкли к ним и планируют свою работу с удовольствием. Приучите себя к планированию! Не сомневайтесь, что вы резко

увеличите эффективность собственной работы.

Глава 3. Совещание о продукте: как нам позиционировать свой продукт и выбирать нужные сегменты

Как я уже сказал, первое совещание мы начали с вопроса планирования. Все специалисты по продажам получили задание подготовить план работы на месяц и представить его на следующем совещании. Я также объявил о том, что завтра передам каждому индивидуальное задание по приоритетам в работе.

Следующий вопрос, которому мы посвятили время, был вопрос о позиционировании нашей косметики. Как вы, наверное, обратили внимание, этому важнейшему вопросу в предыдущий период вообще не уделялось внимания. Займёмся им сейчас. Что же представляет собой позиционирование?

Позиционирование представляет собой выделение существенных отличий продукта от конкурентов.

Ведь если вы продаёте точно такой же продукт, что и конкуренты, то потребителям он

мало интересен. Они задают закономерный вопрос: «А что в вашем продукте такого, чего нет в других продуктах?» Вам необходимо иметь ответ на этот вопрос. Вспомните мой разговор с Леной. В принципе, у неё есть определённые задатки хорошего продавца, но она совершенно не представляет, что можно ответить клиентам, которые уверяли, что имеют множество других предложений. Вот тут бы ей и ответить, чем же наш продукт отличен от других.

Вспомните, например, как продаётся косметика, изготовленная на основе ингредиентов Мёртвого моря. Она именно так и позиционируется. Кто ещё может сказать, что имеет аналогичный продукт. А французская парфюмерия? Здесь позиционирование основывается на уникальных и стойких запахах, обеспеченных необычными рецептурами и давними традициями.

Мы начали обсуждать наше позиционирование и в результате пришли к тому, что оно состоит в следующем.

1. Для производства нашей косметики используются продукты моря, поэтому она и называется «Морская звезда». Для российской косметики такая рецептура имеет существенное отличие. Можно сказать, суперотличие. Ведь сейчас каждый знает, насколько ценны морепродукты. Например, недостаток йода превратился в

настоящий бич для современного человека. А морепродукты содержат йод. Что представляют собой наши рецептуры из морепродуктов, я вам сообщить не могу, поскольку речь идёт о главной коммерческой тайне нашего предприятия, которую, тем не менее, кое-кто уже замыслил похитить. Дальше вы узнаете, какие необычные события развернулись вокруг наших рецептур.

2. Для изготовления нашей косметики используется редкая по составу вода, а она, как известно, всему голова. Как вы помните, организм человека на 90 % состоит из жидкости. Мы постоянно пополняем свои жизненные ресурсы за счёт воды. А раз так, то историю про то, как была найдена наша вода, я расскажу подробнее. Кстати, я очень рекомендовал специалистам по продажам обязательно рассказывать её клиентам, чтобы они представляли себе, с какой уникальной продукцией имеют дело.

Итак, история о воде. Учредитель нашей компании, олигарх среднего масштаба, господин N. (не указываю фамилию, но, как я уже сообщал, он частенько оказывается на экране телевизора рядом то с членами правительства, то депутатами Госдумы). В России у него несколько десятков предприятий, свои фирмы есть также и в Европе. Ну, а дом в Лондоне он приобрёл как раз недавно.

Такие люди почему-то имеют иной раз маленькие слабости. Хотя русским языком их можно назвать причудами. Такой причудой для нашего олигарха уже давно стала рыбалка. Где он только не рыбачит! В Бразилии, Финляндии, Канаде. Такой вот заядлый рыбак. А тут ему вдруг захотелось в Подмоскovie порыбачить.

Полтора года назад поехал он с друзьями в наши красивейшие подмосковные места рыбу ловить. Улов оказался приличным для небольшого озера. А уху варить и в баньке париться отправились в деревню недалеко от озера, к местному жителю Митричу. Шеф наш решил сам немного дров в баньку отнести. Подхватил дрова, да и щепкой немного руку поцарапал. А недалеко от баньки ключ бьёт. Вот шеф руку сунул под воду ключевую, обмыл её, а потом в баню пошёл. Выходит через некоторое время, смотрит — а ранка и зажила. Он у Митрича и спрашивает:

— Митрич, что за банька у тебя? Прямо раны сами собой заживают.

А Митрич и говорит ему:

— Да дело тут не в баньке, а в воде. Вы же ключевой водой руку обмыли, а потом ещё и в баньке мылись. У нас-то вода редкая, раньше, в древние времена, сюда после битвы специально раненых возили лечиться, раны заживлять. Говорят, даже после Бородинского сражения много народа

привезли и выходили.

После этого случая шеф загорелся выяснить, что за чудесная вода в подмосковных краях проистекает. В общем, пробурили скважину и обнаружили, что необычной воды под землей много. Отправили на анализ и выяснили, что она, действительно, уникальная по химическому составу. Такой воды на всей Земле совсем немного. Уникальная вода!

У шефа мысль сразу заработала. Не мешкая, купил участок земли рядом с деревней и построил фабрику по производству косметики. А технологи уже предложили рецепты, в которых и морепродуктам своё место отводилась. Название, кстати, тоже с описанными событиями связано. Ведь особенностью морских звёзд является уникальная способность к регенерации. Такая регенерация в природе редко встречается. Например, есть виды звёзд, которые могут вырастить из оторвавшегося луча новый организм, как ни в чём не бывало. Идея так назвать бренд осенила шефа сразу после чудесного заживления его раны.

3. Следующим моментом в позиционировании я считаю то, что уникальный состав наших кремов позволяет женской коже отлично переносить температурные колебания: и жару, и холод. Для

жителей такой огромной страны с её климатическими зонами подобное качество отнюдь немаловажно. Плюс соседние страны, где климат также не отличается постоянством. Например, одно дело — зима в Беларуси и совсем другое — лето в Узбекистане. А мы планируем организовать продажи во всех странах СНГ. Но пока, на первых порах, мы решили ограничиться своей страной. А потом глобальную экспансию проводить будем.

4. Также не следует обходить вниманием невероятно красивый дизайн упаковки. Такого подхода к оформлению нет ни у кого. Работа известного дизайнера по упаковке Прохорова. Особенность необычного дизайна в том, что упаковки вроде и не яркие, но заметны они издали. А если возьмёшь в руки, то хочется всю коробочку или баночку внимательно осмотреть, подольше в руках повертеть.

5. И, наконец, мы имеем продукт, который при высоком качестве имеет цену, доступную для людей со средними доходами. Конечно, на низкий ценовой сегмент продукция не рассчитана, но и люди с небольшими доходами, например, могут позволить себе нашу косметику в качестве подарка. То есть сочетание цена — качество, я бы сказал, оптимальное. В этом мы видим ключ к сердцу покупателя.

Ну как, захотелось вам приобрести нашу косметику? Думаю, что да. Вот и специалистам по продажам необходимо рассказывать клиентам о реальных преимуществах, позиционируя таким образом свою продукцию. Не следует мямлить абстрактные фразы типа: «У нас очень хорошее качество, и это наше главное преимущество». Все конкуренты будут говорить то же самое. Никто же не скажет, что качество у них не особо хорошее. Нужны аргументы, конкретные отличительные преимущества.

Выделенные нами пять элементов позиционирования ребята выучили и начали использовать их во время переговоров. Помимо того, мы построили на этих элементах и концепцию нашей рекламы.

Подумайте, какие элементы позиционирования можно выделить для продукции, которую продаёте вы. Запишите самые важные элементы (см. ниже). Вы можете прислать их мне на электронную почту для экспертной оценки. А я постараюсь подсказать, насколько выбранные вами элементы интересны для потребителя. И не забудьте указать, какой продукт вы продаёте.

Элементы позиционирования для продукта, который продаёте вы:

Название (.....)

1. (.....)

2. (.....)

3. (.....)

4. (.....)

5. (.....)

На кого рассчитано позиционирование, кому необходима подобная информация? Информация о позиционировании должна дойти до всех ступеней дистрибутивной сети и до конечного потребителя, а именно:

— до оптовиков;

— до розничной сети (ритейла);

— до конечного потребителя.

Особенно важно позиционирование при входе на новый рынок или при продажах нового товара. Потом, когда товар приобретёт известность, его будет проще и продавать. Но на первом этапе **позиционируйте, позиционируйте и позиционируйте!**

Позиционирование очень важно, но и про сегментирование не следует забывать. Что такое сегментирование? Определить его можно следующим образом:

«Сегментирование — разбивка рынка на чёткие группы покупателей, для каждой из которых

могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга. Существуют различные способы сегментирования рынка на основе выделенных критериев».

Такими критериями могут быть:

1) географический:

- регион,
- город или село,
- плотность населения,
- климат;

2) психографический:

- общественный класс,
- образ жизни,
- тип личности;

3) поведенческий:

- повод для совершения покупки,
- статус пользователя,
- интенсивность потребления,
- степень приверженности,

— степень готовности покупателя к

восприятию товара;

4) демографический:

- возраст,
- пол,
- размер семьи,
- этап жизненного цикла семьи,
- уровень доходов,

- род занятий,
- образование,
- религиозные убеждения,
- национальность.

Для чего нам нужно сегментирование? Для точного понимания того, кому мы будем продавать наш продукт. Продавать всем невозможно, всем не нужен ни один продукт. Ведь есть люди, которым не нужна даже зубная паста или, скажем, Соса-Сола. Ребята из нашей службы продаж не особо задумывались над этим вопросом. Поэтому они получили задание на дом. Я попросил их провести сегментацию рынка. Выделить, на какие именно сегменты мы должны ориентироваться.

Попробуйте дать свой ответ на этот вопрос, напишите сегменты ваших покупателей по предложенным выше критериям:

1. (.....)
2. (.....)
3. (.....)
4. (.....)

Я решил, что нам следует выделить следующие сегменты.

По географическому критерию

1. Наш потребитель живёт в основном в больших городах или небольших, но экономически развитых городах. Сельские жители в России мало интересуются недешёвой и специализированной косметикой. Также в сельской местности и маленьких городах доходы ниже.

2. Наш потребитель живёт в наиболее развитых регионах России. наших потенциальных клиентов больше в средней полосе, на Севере, за Уралом. Меньший спрос на морскую косметику пока отмечается в южных регионах, особенно возле моря. Исключение составляют летние месяцы, когда курортники, оказавшись возле моря, могут заинтересоваться необычным товаром. Впрочем, мы хотим изменить сложившуюся тенденцию и уже планируем активную торговлю в Краснодарском крае.

Здесь я хочу ещё раз обратить ваше внимание на то, что наши специалисты по продажам делали довольно распространённую ошибку. Она заключается в том, что новый товар предполагают продавать сразу во всех регионах необъятной России. Насколько реально выполнить столь радикальную задачу? Думаю, что степень реальности достаточно низкая. Более целесообразно двигаться постепенно, начиная с наиболее значимых регионов, а затем переходить к другим.

Встречаются регионы, которые вообще могут быть неинтересны для сбыта продукции. Тогда нет необходимости тратить на них время и силы.

По психографическому критерию

1. Наш потребитель — человек, для которого важны внешний вид и здоровье. Мы не можем рассчитывать на тех, кто не уделяет внешнему виду и здоровью внимания. Образ жизни нашего потребителя должен характеризоваться как однозначно здоровый.

2. Как показали проведённые маркетинговые исследования, нашу косметику в основном настроены потреблять люди, занятые в интеллектуальной сфере, сфере государственного управления, культуре, бизнесе. Гораздо меньше проявляют интерес люди, занятые физическим трудом.

По поведенческому критерию

1. Нашу косметику покупают потребители, которых относят к так называемым «новаторам», то есть тем, кто склонен покупать новые товары. Это, как правило, ищущие, динамичные люди. Им всегда хочется открывать и пробовать что-то новое.

2. Для наших потребителей характерен

высокий уровень лояльности к продукту. Лояльность — характеристика, показывающая, насколько часто потребитель производит повторные покупки именно данного продукта, выбирая его среди других аналогичных. Так вот, наши потребители очень лояльны к продукту. Те, кто приобрёл нашу косметику, затем готовы совершать покупки снова и снова. В этом мы видим большой потенциал роста.

3. Для наших потребителей характерен рациональный выбор при покупке. Они выбирают нашу косметику потому, что она действительно содержит уникальные элементы, оказывает благоприятное воздействие на кожу, волосы. Таких людей сложно убедить простыми рекламными призывами типа: «Мы самые лучшие» или «Мы номер один». Они заинтересованы в предоставлении достоверной информации о реальных качествах продукции, которые их привлекают.

По демографическому критерию

1. Нашу косметику в основном покупают люди с доходами выше средних. Как вы понимаете, косметика с таким составом не может быть дешёвой. Она по карману представителям среднего класса.

2. Косметика на 80 % рассчитана на женщин и на 20 % на мужчин. Классический случай выполнения правила Парето. Всё-таки женщины сейчас и в ближайшей перспективе будут больше уделять внимания внешнему виду, коже, волосам. Косметический бизнес в основном работает для них. Правда, наблюдается тенденция к появлению всё большего количества косметики для мужчин.

3. Возраст наших потребителей может быть разным, но в основном косметику покупают женщины среднего возраста. Именно они заинтересованы в том, чтобы уделять внимание уходу за кожей, волосами. Но у нас также представлена продукция для молодёжи, детей, мужчин и женщин старшего возраста.

4. Для наших потребителей характерен высокий уровень образования, среди них большинство составляют люди с высшим образованием. Именно они, как правило, понимают, что внешний вид и здоровье являются основными ценностями для человека.

В целом наш потребитель определяется вышеописанным образом. Согласитесь, проводя сегментацию, мы рисуем портрет потребителя, начинаем его вполне определённо представлять. А продавать успешно можно тому, кого ты знаешь, и знаешь достаточно хорошо. Например, один из лучших продавцов, которых я знаю, — Сингх. У

него небольшой магазинчик на одном из рынков, где Сингх продает индийские специи и пряности. Так вот, он изучает своих покупателей постоянно. Продавая пакетики со специями, он обязательно разговаривает с покупателями, расспрашивает их обо всём. Узнает, где они работают, какая у них семья, какие блюда любят, почему приходят покупать специи у него. Для налаживания коммуникации он открыто и искренне рассказывает и о своей жизни, семье, бизнесе. В результате он формирует представление о своём типичном покупателе и знает, как с ним разговаривать, что ещё можно ему предложить.

Итак, мы закончили совещание на том, что чётко определили для себя позиционирование нашей косметики и провели сегментирование для того, чтобы хорошо представлять своего потребителя. Помимо того, что мы определились с конечным потребителем, нам ещё необходимо понять, что представляет собой наш дистрибутор, ритейл, где продаётся наш продукт. Вам тоже не помешает определить и понять, кто является вашим дистрибутором.

Ребята вышли с совещания повеселевшими, более уверенными в самих себе и продукте, который им предстоит продавать. Грамотно проведённое совещание позволяет сформировать ясную картину задач, стоящих перед каждым лично

и перед всей службой продаж. Но завтра их ждут другие, более трудные задачи. Пусть отдыхают.

Глава 4. Индивидуальные задания

На следующий день я встретился с каждым из подчинённых и сообщил, что же они должны делать индивидуально, чтобы мы увеличили продажи. Индивидуальные беседы проходили в такой же последовательности, как и первые встречи.

Первым был **Андрей**. Как вы помните, мы отнесли его к категории продавцов **«Бульдозер»**. Такие специалисты по продажам имеют много преимуществ. А Андрей — типичный представитель «бульдозеров». Без усталости и тени сомнения он идёт вперёд. Он упорен, а это очень ценное качество. К тому же он коммуникабелен, энергичен, его улыбка и искреннее желание общаться нравятся людям. Однако у него есть две проблемы, которые не позволяют ему стать «Универсальным продавцом». Вот они.

Первая — «бульдозер» идёт вперёд, как танк. Можно представить себе такой каламбур. Увы, в своём движении вперёд он забывает, что в общении необходимо получать обратную связь от другой стороны, слушать, что же говорят собеседники.

Приведу пример того, как Андрей разговаривает по телефону с одним из клиентов.

Андрей предлагает оптовику стать нашим дистрибутором и заключить договор на первую партию товара в течение недели. Оптовик проинформировал, что в настоящее время у него на складе крупная партия товара, полученного от другого поставщика. Оптовик готов рассмотреть предложение Андрея и вернуться к разговору о закупке через месяц, а пока он просит прислать каталог продукции и прайс-лист. В ходе разговора он проявил вполне искренний интерес к новой косметике. В аналогичной ситуации другой человек мог бы считать результаты переговоров удовлетворительными. Но не Андрей. Он считает, что клиент просто не хочет делать того, что нужно Андрею. Он продолжает «наседать» на него, настойчиво повторяя: «Вы должны обязательно купить нашу косметику уже завтра». В результате клиент отказывается от дальнейших переговоров и в крайне раздраженном настроении вешает трубку.

В приведённом примере Андрей проявил явное нежелание понять, что у клиента объективные трудности, он не может сейчас сделать закупку, но возможно сделает это через определённое время. Он не слушал человека, а преследовал только свою цель.

Для исправления ошибок Андрей получил задание *научиться слушать другую сторону, понимать её интересы и потребности.* Навыку