

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

ГОСУДАРСТВО В ГОСУДАРСТВЕ.

ВАШ ЭКЗЕМПЛЯР

МАНИПУЛЯЦИИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ



МАКСИМ БАРТАШЕВИЧ, руководитель направления «Продажи», консультант и бизнес-тренер Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

За время работы консультантом в области управления продажами столкнулся с сотнями проблем белорусских компаний, с которыми они обращаются в консалтинговую компанию. Расскажу о манипуляциях (красивых причинах невыполнения своих прямых обязанностей) сотрудников отдела продаж, которые тормозят продажи по причине невнедрения части процессов, незнания технологии продаж специалистами или страха руководителей что-то сделать с персоналом отдела продаж. Обращаю внимание, что причины и решения, приведенные в статье, не являются универсальными – в вашей компании, возможно, необходимо поступить иначе. Любое совпадение примера с проблемой вашей компании прошу считать случайностью.

Итак, 5 манипуляций отдела продаж.
МАНИПУЛЯЦИЯ № 1. «Мы – зарабатывающее подразделение, все остальные должны на нас работать». Моя любимая манипуляция, можно сказать, «классика жанра».

Несколько примеров из практики:

А) Компания работает с разными целевыми группами покупателей: опт и розница. В связи с особенностями технологического процесса и оптимизацией работы склада есть фиксированное время для отгрузок опта и отгрузок розницы. Вы уже, наверное, догадались, что говорят специалисты по продажам... Верно! «Клиент хочет забрать в девять утра, а не в четыре дня. Иначе он вообще брать не будет».

ПРИЧИНЫ. 1. Неумение специалистов по продажам аргументировать перед клиентом время отгрузки. 2. Желание заработать больше.

РЕШЕНИЯ. Для первой причины – проведение тренинга по переговорам и отработке возражений по времени отгрузки; вторая, конечно же, в коррекции не нуждается.

Б) В компании возникла необходимость в расширении складских помещений, т.к. имеющихся явно не хватало. При этом анализ проведенных сделок показывал обратное – почти все продано, на складе практически ничего не должно быть. Как оказалось, клиенты, заключив договор и оплатив, до полугода могли не

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

забирать товар со склада поставщика под различными предложениями: «машина пока в Минск не едет», «нам только в сезон понадобится», «скоро заберем» и т.д. Специалисты по продажам спокойно продолжают свою работу – «это уже не наши проблемы, мы ведь продали, а если буду надоедать клиенту с этим, он больше не купит», а руководство компании задумалось о расширении склада. Вроде все хорошо, только затраты на аренду и содержание склада не маленькие...

ПРИЧИНА – непонимание специалистами по продажам важности своевременной отгрузки.

РЕШЕНИЕ – в данном конкретном примере все оказалось на поверхности: временем закрытия сделки, а значит, и получения вознаграждения за продажу стала дата получения клиентом продукции.

МАНИПУЛЯЦИЯ № 2. «Это не мы плохо продаем – это товар у нас... плохой» или «у конкурента продукция лучше».

Так и хочется спросить такого продавца: «если тебе не нравится товар, чего ты его продаешь?» или «почему тогда у конкурента не работаешь?»

На любом базовом тренинге по продажам либо в книге по данной теме мы получаем рекомендацию, что прежде чем что-то продать клиенту, нужно «продать» это самому себе, т.е. найти некие привлекательные качества, свойства, условия, выгоды. Читающий эту статью продавец, продающий сложнотехническую продукцию, наверняка возразит: а зачем мне мой продукт/услуга, он нужен только клиентам-компаниям. Отвечу реальной цитатой с тренинга: «я бы самосвал купил себе для того, чтобы поставить его на дачный участок и посмотреть, закроет он весь участок или нет». Самое интересное, что при разыгрывании ситуации продажи данный специалист в презентации строил свою аргументацию в первую очередь на размере, а не на грузоподъемности, проходимости – именно размерные характеристики были основными доводами. Причина понятна – он себе продал размер.

ПРИЧИНА – отсутствие веры в продукт, незнание техник продаж. **РЕШЕНИЕ** – обучение специалистов, создание корпоративной книги продаж с описанием скриптов контакта с клиентом.

МАНИПУЛЯЦИЯ № 3. «Надо снизить цены, и продажи попрут», «надо увеличить отсрочку платежа, и клиенты будут работать с нами».

Снижение цены, безусловно, сильный инструмент стимулирования спроса, особенно если ваша компания использует стратегию захвата рынка (все мы были свидетелями выхода на рынок компаний в формате «все бесплатно»... правда, только первые три месяца, полгода, год и т.д.).

На данную манипуляцию отдела продаж однозначного ответа быть не может, т.к. слишком много «если».

Несколько примеров из практики:

А) Клиент: «Максим, у нас самый дорогой товар среди конкурентов, нужно поднять продажи». При общении со специалистами выяснилось, что не все могут продавать «дорого», т.к. имеются личные ценовые ограничители, т.е. они сами по такой цене никогда не купили бы, с дрожью в голосе называют стоимость потенциальному покупателю, тем самым сея у него сомнения.

ПРИЧИНА – наличие психологических установок и неумение преподнести цену клиенту. **РЕШЕНИЕ** – проведение тренинга по работе с премиум-сегментом.

Б) Специалисты говорят, что нужно снижать цену, хотя анализ рынка показывает, что компания по цене абсолютно на уровне своих конкурентов.

Почему специалисты пришли с таким запросом? Все просто: 90% клиентов, желающих отвязаться от продавца, скажут «дорого» или «нет денег», что сразу делает клиента «неинтересным» для специалиста по продажам. Хотя в действительности – это всего лишь отмазка клиента. И с ней можно работать.

ПРИЧИНА – неумение работать с сопротивлением контакту. **РЕШЕНИЕ** – создание книги работы с возражениями и сомнениями клиента.

В) Клиент: «Максим, продажи остановились, нужно что-то срочно делать». Как оказалось, причина остановки продаж была в следующем: в компании отсрочка платежа равна максимум 15 дней, а лучше – предоплата. Среди конкурентов, продающих продукт по такой же цене, не нашлось ни одной компании с отсрочкой меньше 30 дней. Понятно, что с данной компанией на таких условиях работали только очень лояльные клиенты.

ПРИЧИНА – несвоевременный маркетинговый анализ. **РЕШЕНИЕ** – изменение условий договора плюс установка периодичности оценки деятельности конкурентов.

Как видно, манипуляция «надо снизить цены, и продажи попрут» – иногда реальность.

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

» Конечно, есть специалисты, которых не нужно контролировать, но они на своей должности долго не задерживаются и идут выше. Наша с вами задача – сделать все, чтобы добиться выполнения поставленных планов, реагируя на манипуляции сотрудников отдела продаж вовремя и, главное, верно.

Любое «нытье» специалистов в отношении условий должно быть тщательно проанализировано, т.к. они ближе всех к клиенту, и их слова могут стать свидетельством того, что рынок меняется. Держите руку на пульсе.

МАНИПУЛЯЦИЯ № 4. «Если вы измените нашу мотивацию – продажи упадут». В различных вариациях данную фразу приходилось слышать многим руководителям от своего персонала отдела продаж.

Пример из практики:

Клиент: «Максим, нужна ваша помощь, нужно что-то делать. Дебиторка бьет все рекорды...»

При погружении в ситуацию выяснилось, что отдел продаж три месяца назад настраивал руководство по поводу введения КРП по возврату дебиторской задолженности, и он был исключен из системы мотивации. По понятным причинам специалисты, получив мотивацию в виде: ОКЛАД + ПРОЦЕНТ ОТ ОТГРУЗКИ, «сделали себе хорошо», заодно разгрузив склад. Для компании данный «подрыв» обернулся головной болью.

ПРИЧИНА – наивность руководства: «они ведь на передовой», «они ведь честные, обещают, что дебиторки и так не будут». **РЕШЕНИЕ** – у данного клиента вопрос с рекордной дебиторской задолженностью решился возвращением КРП и небольшой коррекцией всей системы мотивации.

МАНИПУЛЯЦИЯ № 5. Данная манипуляция – королева всех манипуляций. И она может стать следующим аргументом, если предыдущие манипуляции не сработали: «Если вы не сделаете так, как я говорю – я уйду», «если так дальше будет продолжаться – я уйду». Основной смысл – это уход специалиста. Простейшая игра на зависимости руководства от персонала, сопровождающаяся всевозрастающими требованиями и новыми условиями.

Пример из практики:

На одном из тренингов состоялся диалог между мной (Я) и руководителем подразделения одной из небольших компаний (Р):

Р: «Мы своих сотрудников ценим, готовы идти им навстречу».

Я: «Так они скоро девушку с опухолью попросят в штат».

Р: «Вы будете смеяться, но мы буквально на прошлой неделе взяли в штат массажистку, а год назад – преподавателя иностранного языка...»

Как говорится – занавес. Безусловно, есть очень узкопрофильные специалисты, которых в стране можно пересчитать по пальцам одной руки. Но я глубоко убежден в том, что специалисты отдела продаж и сам отдел продаж – это механизм, в котором все должно быть отлажено. И в случае необходимости на место ушедшего сотрудника (повышение, болезнь, увольнение, декрет и т.д.) легко становится другой человек. Конечно, с учетом адаптации, изучения продукта, наработки базы и отношений с клиентами показатели у новичка будут ниже, чем у опытного специалиста. И ваша задача – максимально облегчить данный процесс. Если же мы фатально зависим от продавца, то компанией управляют продавцы, а не руководители, как должно быть.

И в данном случае **ПРИЧИНА** – это страх потери сотрудника. **РЕШЕНИЕ** всегда будет зависеть от ответа на вопрос: «А что будет, если он уйдет?» Проработав нежелательный сценарий, вы сможете принимать меры по их недопущению.

Пример из практики:

Клиент: «Максим, мы потеряем часть клиентов, которых он уведет за собой». С данным клиентом решение было следующим:



ДОСЬЕ

Максим БАРТАШЕВИЧ,
руководитель направления «Продажи», консультант и бизнес-тренер Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

Практический опыт

Опыт активных продаж по телефону в канале b2b
Разработка и внедрение системы обучения торгового персонала в производственных и торговых компаниях (b2b, b2c)
Постановка системы планирования, отчетности, оценки и мотивации торгового персонала в крупных белорусских компаниях
Реализация проекта по комплексному обучению отдела закупок крупной производственной компании (переговоры с поставщиками, поведение в конфликте)

Консультационный опыт

Реализация проектов различной сложности для компаний мелкого, среднего и крупного бизнеса (производство, ритейл, оптовая торговля)

Опыт реализации проектов по оптимизации системы продаж

Разработка и внедрение стандартов обслуживания клиентов (сеть салонов керамической плитки, сеть салонов бытовой техники)

Исследование уровня обслуживания методом «Таинственный покупатель» в сфере непродуктового ритейла

1. Анализ клиентской базы сотрудника с определением ключевых клиентов. 2. Перенос данных о контактных лицах в CRM из записной книжки сотрудника. 3. Совместное посещение ключевых клиентов с целью переключения на руководителя отдела.

В результате 90% клиентов продолжили сотрудничество с компанией (а не с сотрудником). Да, компания потеряла специалиста, отработавшего более 10 лет. Вместе с тем руководители не выпустили нити управления отделом продаж из рук и сохранили ключевых клиентов.

В целом отлаженные системы подбора, адаптации, мотивации и контроля деятельности позволяют безболезненно заменить сотрудника отдела продаж, но это уже совсем другая история...

ВЫВОД: Специалисту по продажам комфортно там, где ему хорошо, где деньги каплют, а он ничего не делает, где клиенты не возражают, где руководство не требует и не контролирует. А если специалисту нужно напрячься – то он ищет воз-

можность уйти от ответственности, как в вышеприведенных примерах.

Конечно, есть специалисты, которых не нужно контролировать, но они на своей должности долго не задерживаются и идут выше. Наша с вами задача – сделать все, чтобы добиться выполнения поставленных планов, реагируя на манипуляции сотрудников отдела продаж вовремя и, главное, верно.

P.S. Если у вас есть примеры других манипуляций, пишите на bartashevich@bk.ru – вместе найдем решение.