



Чет Холмс

Совершенная машина продаж

12 проверенных стратегий
эффективности бизнеса

Совершенная машина продаж

12 проверенных стратегий эффективности бизнеса

Оригинальное название:

The ultimate sales machine.

Turbocharge your business with relentless focus on 12 key strategies

Автор:

Чет Холмс

Тема:

Продажи



Smart Reading
Ценные идеи из лучших книг

Введение

В книге «Совершенная машина продаж. 12 проверенных стратегий эффективности бизнеса» Чет Холмс обобщил свой позитивный опыт по увеличению продаж в различных компаниях. Все его клиенты удваивали продажи в течение года благодаря отточенной системе по превращению компании в эффективный механизм. Стратегии, предложенные автором, направлены на оптимизацию таких направлений, как управление, маркетинг и продажи.

Мистер Холмс считает, что хорошему продавцу не нужен врожденный талант. Прежде всего, для достижения успеха необходима непоколебимая дисциплина и настойчивость.

Пришло время перестать работать сутками: к любой деятельности важно подходить с умом. В данной книге предложены эффективные инструменты тайм-менеджмента, планирования, работы с персоналом, привлечения и удержания клиентов, которые следует выучить и довести до автоматизма, чтобы превратить вашу компанию в эффективную машину продаж.

В книге 12 глав, каждая из которых представляет собой описание стратегии оптимизации бизнеса и вывода его на лидирующие позиции.

1. Хороший продавец

Хороший продавец — это тот, кто работает умнее, а не больше. Какой смысл трудиться по 14 часов в сутки без выходных, если вы ничего не можете продать? Успешный продавец умеет организовать свое время, грамотно сформулировать цели и расставить приоритеты.

1.1. Тайм-менеджмент

Большинство деловых людей ничего не планируют, а живут в ожидании событий, которые заставят их действовать. Они живут и работают в реактивной манере, однако для того, чтобы построить эффективную машину продаж, нужно научиться проактивной деятельности, основа которой — контроль времени.

Хорошая система тайм-менеджмента не отнимает много времени: **вам понадобится лишь пять минут в день, чтобы организовать свой рабочий график.** Кроме того, необходимо научить ваших подчиненных эффективно управлять временем, чтобы вы могли работать в одном ритме. Система тайм-менеджмента Чета Холмса включает шесть простых шагов, регулярно выполняя которые вы и ваша команда значительно повысите производительность.

Чтобы стать хорошим продавцом, нужны дисциплина и настойчивость, а также желание постоянно учиться и оттачивать мастерство на практике.

Реактивный — незапланированный, происходящий в ответ на те или иные события.

Проактивный — контролируемый, направленный на достижение поставленных целей.

Шаг 1. Делай до конца или не берись. Не читайте письмо, если не уверены, что можете ответить на него прямо сейчас. Не отвлекайтесь на телефонные звонки, если заняты важным делом, которое срочно нужно закончить.

Шаг 2. Составляйте планы. Если у вас нет плана, вы работаете в реактивном режиме. Хороший план помогает сфокусироваться на главном и увеличивает эффективность. В рабочем плане на день не должно быть более 6 пунктов!

Шаг 3. Определите, сколько времени вы потратите на каждый пункт. Время, запланированное на выполнение 6 пунктов плана, не должно превышать 2/3 всего рабочего времени. Так, если ваш рабочий день длится с 8.00 до 18.00, вы можете потратить 6,5 часов на выполнение плана.

Шаг 4. Планируем свой день. Расписание на день включает 6 пунктов, запланированных в шагах 2, 3, проверку электронной почты и обязательные телефонные звонки, совещания, а также 2 получасовых перерыва для спонтанных вещей (к сожалению, мы не можем предусмотреть все события).

Шаг 5. Расставляем приоритеты. Часто мы оставляем выполнение трудных задач, требующих значительных временных затрат, на конец дня. Это стратегически неверно: во-первых, утром у вас больше сил, во-вторых, выполнив трудную задачу, вы заряжаетесь уверенностью и быстро справляетесь с оставшимися пунктами плана.

Шаг 6. Спросите себя: «Повредит ли мне, если я это выброшу?» Исследования показывают, что 80 % информации, сохраняемой как в электронном виде, так и на бумаге, абсолютно бесполезны. Электронный хлам замедляет работу компьютера, а горы бумаг на столе мешают вам сосредоточиться.

Даже если ваша работа является по сути реактивной (вы — оператор колл-центра, ассистент босса или секретарь на ресепшене), необходимо выделять время для проактивной деятельности, иначе вы рискуете погрязнуть в рутине: приобретайте новые знания и навыки, улучшайте работу вашей компании.

Чет Холмс создал систему тайм-менеджмента, когда работал на миллионера Чарли Мангера. Чет руководил девятью подразделениями компании, и в его подчинении было 22 человека. Первое время он разбирался с их идеями, нуждами и жалобами с 10 до 22 часов 7 дней в неделю. Затем он отправлялся домой и занимался работой, которая двигала бизнес вперед. Через два года непрерывной работы (даже в отпуске на Гавайях Чет получал по 15 факсов в день) он осознал необходимость взять под контроль свое время и свой персонал, то есть стать более организованным и менее реактивным. Чет

выпустил меморандум: « Всем сотрудникам: больше не подходите с вопросом, есть ли у меня минутка. Ответ будет: “НЕТ!” Держите свои мысли, вопросы и жалобы при себе до еженедельных собраний. Если дело срочное, напишите мне ответ на это письмо с указанием вашей проблемы, и, возможно, я смогу уделить вам 10 минут».

Затем Чет Холмс назначил время для недельных часовых совещаний каждого из 9 подразделений и выдал каждому сотруднику по блокноту с надписью «Спросить у Чета». Таким образом, был осуществлен переход к проактивному управлению бизнесом: совещания стали более продуктивными и нацеленными на результат. У Чета было 9 блокнотов, в которые он записывал вопросы к каждому совещанию и задачи каждого сотрудника на неделю.

1.2. 7 шагов к успешным продажам

Большинство компаний нанимают торговых представителей, имеющих опыт, и практически не уделяют внимания их подготовке. Однако торговля — это наука, которую следует изучать и повторять для создания отлаженного механизма продаж в компании. В первую очередь необходимо усвоить 7 шагов продаж, которые затем нужно неустанно оттачивать на практике.

Шаг 1. Установите контакт. Если вы дружите с клиентами, их очень сложно переманить. Следуйте основным рекомендациям по установлению контакта:

- Задавайте отличные вопросы.
- Не забывайте про чувство юмора.
- Сочувствуйте.
- Заботьтесь.
- Найдите общие интересы.
- Будьте зеркалом (если ваши жесты, движения и интонация соответствуют поведению клиента, это вызывает симпатию: он наклонился к вам — и вы немного наклонитесь, он качнул головой — качните в ответ).

Шаг 2. Оцените покупателя (определите его потребности). Продумайте список вопросов, которые не только помогут вам выявить то, что нужно потенциальному клиенту, но и ненавязчиво расскажут ему о вашем продукте. Так вы определите критерии выбора, которыми руководствуется клиент при покупке товара.

Шаг 3. Докажите вашу ценность. Теперь, когда вы установили контакт и задали ряд вопросов, пришло время спросить: «Кстати, а что вы знаете о нас?» Выслушав ответ, проведите небольшую презентацию.

тацию, которая должна рассказывать не о вашем бизнесе и продукции, а о том, как вы можете помочь клиенту.

Шаг 4. Спровоцируйте желание.

- Задайте ряд вопросов, наводящих на мысль о потребности в вашей продукции.
- Представьте убедительные данные, мотивирующие покупателей действовать прямо сейчас.

Шаг 5. Преодолейте препятствия. Самая лучшая сделка — это когда покупатель решает купить сам, не ощущая внешнего давления. Клиента нужно виртуозно привести к решению заключить сделку, так, чтобы он осознавал, что, упуская данную возможность, он что-то теряет (деньги, конкурентоспособность и др.).

Шаг 6. Заключите сделку. Если клиент чувствует неуверенность, нужно помочь ему принять решение, задав несколько вопросов, которые следует подготовить заранее с учетом потребностей данного клиента. Другой проверенный способ — вести себя так, будто сделка уже заключена: «Вы хотите получить товар прямо сегодня? В какое время вам будет удобнее его принять?»

Шаг 7. Напоминайте клиенту о себе после сделки. Помните, что привлечь нового покупателя в 6 раз дороже, чем продать товар постоянному клиенту, поэтому не стоит скупиться на предложения и подарки, а также игнорировать такие инструменты маркетинга, как письма, электронную рассылку и звонки.

2. Работа с персоналом

2.1. Тренинги

По данным Harvard Business Review, только 10 % населения планеты нацелены на постоянное обучение. К сожалению, некоторые менеджеры полагают, что обучение сотрудников — пустая трата времени и денег, мешающая выполнению основной работы. Однако если вы не будете развиваться, то неизбежно отстанете от своих конкурентов, уделяющих обучению персонала должное внимание. Чет Холмс выделяет несколько преимуществ компаний, обладающих культурой постоянного обучения:

- обучение устанавливает стандарты: регулярные тренинги помогают сотрудникам понять цели компании и устанавливают высокую планку производительности;
- обучение приносит деньги: улучшается качество обслужи-

Создавая эффективную машину продаж, необходимо помнить, что главное в компании — это человеческий ресурс. Старайтесь нанять лучших, проводите регулярное обучение и стимулируйте эффективность посредством соревнований.

вания, клиенты возвращаются к вам и рекомендуют своим знакомым; снижается ротация сотрудников; увеличивается продуктивность.

- упрощается процесс интеграции новых сотрудников.

Перед началом тренинга надо сообщить его участникам:

- как долго будет проходить тренинг;
- какой материал будет изучаться;
- каким образом будет подаваться информация (в форме лекции, ролевой игры и т. д.);
- цель каждого занятия;
- цель, которая должна быть достигнута после окончания тренинга.

2.2. Совещания

Лучший способ сделать из вашей команды эффективную машину продаж — проводить еженедельные совещания в форме семинаров, которые позволят постепенно усовершенствовать различные сферы бизнеса. Семинары позволяют сплотить людей в команду и сформировать у них единое видение компании и ее миссии.

Главным образом нужно уделить внимание трем «П»: процедурам, планированию и политике компании. Совместно с коллегами вы составите список необходимых процедур, тщательно разработаете каждую из них и сделаете так, чтобы их точное соблюдение стало библией для сотрудников.

Автор предлагает 10 шагов по внедрению нововведений в любой из трех областей.

Шаг 1. Пусть каждый почувствует боль. Нужно на примере показать, как сотрудники не решают ту или иную проблему, заставив их ощутить дискомфорт.

Шаг 2. Проведите семинар, чтобы найти решение.

Шаг 3. Разработайте новую процедуру или решение.

Шаг 4. Лидер или лучший сотрудник должен протестировать каждую процедуру.

Шаг 5. Установите четкий лимит времени на тестирование процедуры.

Шаг 6. Пропишите каждый шаг процедуры (это поможет разъяснить ее как нынешним сотрудникам, так и вновь принимаемым на работу).

Шаг 7. Используйте ролевые игры.

Шаг 8. Проведите семинар, посвященный улучшению результатов.

Шаг 9. Постоянно отслеживайте результаты. Ведите статистику результативности, регулярно информируя о ней сотрудников.

Шаг 10. Измеряйте результаты — выявляйте и поощряйте лучших сотрудников по направлению.

2.3. Нанимайте суперзвезд

Неудачно нанятый сотрудник дорого обходится компании. Тем не менее принято считать, что нанимать суперзвезд, во-первых, накладно, во-вторых, хлопотно: ими трудно управлять, у них всегда есть свое мнение, их сложно удовлетворить, они не боятся ответственности. Однако выгода, которую суперзвезда принесет вашему бизнесу, покрывает все неудобства. Суперзвездам нужно хорошо платить, причем желательно, чтобы оклад был небольшим, в то время как проценты от сделок — существенными. Будьте уверены — суперзвезда будет работать, максимально выкладываясь, потому что просто не умеет по-другому. Чет Холмс дает советы по выявлению и найму суперзвезд.

Опубликуйте объявление примерно такого содержания:

«НУЖНЫ ТОЛЬКО СУПЕРЗВЕЗДЫ!

Мы работаем на XYZ рынке и не нанимаем лузеров!

Доход от 50 до 300 тысяч долларов в год.

Даже не звоните, если вы не звезда или не можете этого доказать.

Ваш возраст и опыт не имеют значения — если вы суперзвезда, мы вас ждем!»

Лучший способ провести предварительную оценку (проще всего это сделать по телефону)— отказать кандидату, сказав, что он не подходит. Плохой продавец не станет спорить, а хороший, напротив, засыплет вас вопросами и станет доказывать, что вы заблуждаетесь на его счет.

Затем **пригласите прошедших отбор на очное интервью**, которое должно состоять из трех этапов:

Расслабить. После того, как вы напали на кандидата по телефону, нужно создать приятную обстановку на интервью. Будьте ласковы и приветливы, попросите претендента на должность написать 5 вопросов, ответы на которые раскроют его сильные стороны.

Взять пробу. Предупредите, что необязательно отвечать на все вопросы. Если кандидат уходит от ответов на вопросы о детстве, о семье, значит, он плохо сходится с людьми, что не типично для суперзвезды. Хорошие продавцы легко и с удовольствием рассказывают о себе.

Атаковать. В конце интервью скажите: «Вы интересный человек, но мне не кажется, что вы суперзвезда». Настоящая суперзвезда ни за что с вами не согласится!

2.4. Соревнования

Проведение соревнований — отличный способ увеличения продуктивности. Соревнование очень просто организовать: проанализируйте результаты лучшего сотрудника и пообещайте премию тому, кто побьет рекорд. Соревнования прекрасно мотивируют: Чет Холмс вспоминает, как количество холодных звонков, которые делали торговые представители одной компании, выросло втрое за неделю после того, как каждые 2 часа на доску объявлений стали вывешивать статистику по звонкам (благодаря современному программному обеспечению можно быстро подсчитывать эффективность).

Генри Форд устраивал соревнования между дневной и ночной сменой: он приходил на завод с банкой краски и рисовал на полу огромную цифру шесть, объясняя рабочим ночной смены, что столько автомобилей собрали за дневную смену. На следующее утро оказалось, что за ночную смену собрали 7 автомобилей. Форд исправил «6» на «7» и рассказал дневной смене о том, что их рекорд побит. Так автомобильному магнату удалось существенно повысить продуктивность на своем предприятии.

3. Клиенты

3.1. «Сотня мечты»

Мистер Холмс уверен в том, что нужно не только нанимать лучших сотрудников, но и находить лучших клиентов. Суть привлечения наиболее выгодных покупателей заключается в том, что их количество значительно меньше, чем общее число потенциальных покупателей. А это значит, что рекламировать продукцию выгодным покупателям дешевле, чем всем подряд. Очевидно, что куда выгоднее обращаться напрямую к сотне покупателей, чем пытаться донести информацию до 10 000 компаний. Лучшие клиенты покупают больше, быстрее и чаще. Это и есть идеальные клиенты, ваша «десятка, двадцатка или сотня мечты».

Один из клиентов Чета Холмса продавал офисное оборудование. Основным способом рекламы была рассылка писем потенциальным клиентам в районе. Их насчитывалось порядка 20 000, однако эффективность рекламы становилась все ниже: как известно, большинство рекламных материалов отправляются из почтового ящика прямо в мусорную корзину. Изучив продажи предыдущего года, Чет выяснил, что суммы сделки компании, как правило, составляли от 10 до 28 тысяч долларов. Лишь одна продажа была значи-

Не пытайтесь продать товар всем вокруг: сконцентрируйтесь на завоевании и удержании «сотни мечты».

тельно больше — 160 тысяч долларов! Клиент сотрудничал в основном с маленькими компаниями, но случайно получил заказ от крупной фирмы на поставку 100 компьютеров. Оказалось, что в районе 2000 крупных организаций. Четыре сотрудника обзвонили эти компании, задавая 2 вопроса: «Каким компьютерным оборудованием вы пользуетесь и сколько ему лет?» — и выяснили, что 508 из них имеют устаревшее оборудование. Руководителям этих компаний отправили по кубуку Рубика с сопроводительным письмом: «Ломаете голову над увеличением производительности сотрудников? Мы гарантированно предоставим вам 10 способов увеличения эффективности и подарим 5000 долларов». Откликнулась всего одна компания, но в ней работало 355 человек. Это была самая крупная сделка за всю историю фирмы. После повторных телефонных звонков появились еще 15 клиентов. В результате за 6 недель компания заключила больше контрактов, чем за весь предыдущий год.

3.2. Маркетинг

Каждая компания, которая планирует стать лидером в своей отрасли, должна комплексно использовать различные способы маркетинга.

3.2.1. Рекламные объявления. Существуют 4 правила создания высокоэффективных рекламных объявлений:

- Объявление должно быть броским.
- Кричащие заголовки привлекают внимание.
- Текст объявления должен удерживать внимание тех, кого привлек заголовок.
- Добавьте в объявление призыв к действию («Позвоните прямо сейчас — и ...»).

Если ваш бюджет ограничен, важно стратегически использовать рекламу: опубликовав однажды рекламное объявление в *Forbes*, можно разослать экземпляры журнала с закладками клиентам из «сотни мечты», снабдить ими продавцов для демонстрации во время презентаций, поместить копию объявления на баннере или в листовке, добавив надпись: «Как вы видели в журнале *Forbes*, ...».

Радио- и телереклама не должна быть слишком долгой и насыщенной информацией: не более 1 минуты и не больше 200 слов.

Реклама на билбордах должна быть броской и содержать одноединственное сообщение.

3.2.2. Почтовая реклама. Успешность рекламной кампании напрямую зависит от регулярности почтовых рассылок. Чет Холмс сформулировал фундаментальные правила создания выдающейся почтовой рекламы.

Во-первых, **используйте больше цвета**: пусть конверт или надпись на нем будут цветными.

Во-вторых, **поместите главное сообщение (слоган) на конверте** — это поможет заставить людей распечатать конверт.

В-третьих, вспомните, как вы сортируете собственную почту: что вы открываете сначала — что-то, **похожее на яркую открытку**, или счета за телефон?

3.2.3. Корпоративная литература (буклеты, брошюры). Этот способ маркетинга должен быть скоординирован с остальными по стилю, тематике и содержанию. Информация должна быть конкурентоспособной, отвечающей критериям спроса на продукцию. Желательно использовать одну и ту же графику в буклетах, презентациях, объявлениях для создания целостного представления о вашей продукции. Брошюры, которые описывают компанию, а не обращаются к покупателю — пустая трата денег.

3.2.4. PR включает сотрудничество с прессой, сильными партнерами, участие в публичных мероприятиях и торговых ассоциациях. За каждым отправленным пресс-релизом должен следовать телефонный звонок. Еще один секрет успеха пресс-релиза — упоминание одной из 500 процветающих компаний.

3.2.5. Личные контакты — наиболее эффективный способ маркетинга. Как бы хорошо ни развивалась компания, не стоит почивать на лаврах: в вашем ежедневном расписании должно быть время для холодных звонков и встреч со старыми и потенциальными клиентами.

3.2.6. Интернет — самое современное оружие маркетинга. Если в 1995 году им пользовалось лишь 5 миллионов человек, то через 4 года — уже 105 тысяч, а сейчас — практически каждый. Чет Холмс предлагает 5 принципов использования Интернета.

- Привлекайте клиентов.
- Стройте отношения с ними.
- Общайтесь и взаимодействуйте как можно больше.
- Проводите вебинары.
- Превращайте трафик в продажи.

3.2.7. Обучение: выставки, презентации. Грамотно проведенная презентация останется в памяти людей, в то время как письмо могут выбросить, не вскрывая, телевизор выключить, а брошюру — отправить в нижний ящик стола.

Автор предлагает вниманию читателей **8 правил успешной презентации**.

- Подготовьте простую презентацию (не более одного заголовка и трех-четырех пунктов на 1 слайд).

- Сделайте презентацию энергичной — не задерживаетесь по долгу на одном слайде, и пусть надписи появляются постепенно, а не сразу.
- Используйте интересные факты и статистику.
- Превратите презентацию в историю с яркими примерами.
- Сделайте так, чтобы презентация вызывала любопытство.
- Каждый заголовок должен быть эффективным.
- Будьте уверены в себе.
- Ставьте в центр публику, а не себя (внимательно слушайте, подробно отвечайте на вопросы).

Плохая презентация может навсегда погасить интерес к вашему товару. Поэтому следует избегать восьми распространенных ошибок:

- Благодарить клиентов за потраченное время и извиняться за отнятое время.
- Держать руки в карманах.
- Сидеть во время выступления.
- Позволять публике перехватывать инициативу.
- Полностью полагаться на приготовленные материалы. Как бы ни была хороша презентация, сделку предстоит заключать вам.
- Делать презентацию слишком серьезной.
- Не репетировать.
- Не иметь представления о том, что последует дальше. Хороший выступающий анонсирует то, что произойдет: «В следующем пункте я расскажу о ...».

Заключение

Чет Холмс не только предлагает эффективные стратегии по развитию бизнеса, но и мотивирует читателей на интенсивную работу и достижение успеха. Основная идея книги: благодаря дисциплине и настойчивости, вы сможете достичь небывалых высот.

Прежде всего, необходимо упорядочить свою жизнь, предпочтя проактивную деятельность реактивной, а порядок — хаосу. Тайм-менеджмент и эффективное планирование — основа повышения производительности компании. Также следует уделить внимание изучению семи шагов к успешным продажам, которые необходимо запомнить и постоянно совершенствовать.

Компания становится эффективной при условии, что в ней работают хорошие специалисты. Не стоит бояться нанимать звезд — они

являются примером для окружающих, полны идей и готовы много трудиться, принося прибыль себе и вам.

Система тренингов и совещаний — неотъемлемая часть высокой корпоративной культуры, которая позволяет задать высокие стандарты, увеличить производительность и лояльность персонала, а также быстро вовлечь в работу новых сотрудников.

Чет Холмс настаивает на том, что не стоит тратить время и деньги, пытаясь привлечь каждого потенциального клиента. Лучше сосредоточиться на привлечении «сотни мечты» вместо 10 000 мелких покупателей.

Автор делится секретами применения различных маркетинговых средств, таких как рекламные объявления, радио- и телереклама, реклама на билбордах, почтовая рассылка, корпоративная литература, PR, обучение, личные контакты и Интернет.

Тем не менее не стоит забывать о том, что самый эффективный инструмент маркетинга — дружба с уже существующими клиентами, которые не только совершат повторную покупку, но и порекомендуют вас знакомым.

Вы можете купить полную версию книги в электронном виде у нашего партнера — компании Литрес

Книга на языке оригинала на сайте Amazon