

# КАК ЗАСТАВИТЬ ПРОДАВЦОВ РАБОТАТЬ?

*Евгений Колотилов*

*Уважаемые читатели! Предлагаем вашему вниманию новую рубрику «По существу», в которой мы будем рассматривать ваши вопросы, касающиеся работы именно вашего отдела продаж. Наш эксперт — Евгений Колотилов, бизнес-тренер и автор книг по продажам — даст свои рекомендации по волнующим вас проблемам. Свои вопросы вы можете присылать на электронный адрес [questions.sellings@gmail.com](mailto:questions.sellings@gmail.com).*

**Вопрос.** Мы вводим в ассортиментную линейку компании новый продукт, который пока неизвестен, и менеджеры по продажам о нем мало знают. Самостоятельно изучать особенности продаж продукта им лень. Они, естественно, продолжают продавать клиентам традиционные продукты, которые у них и так достаточно легко покупаются, процесс продажи не требует напряжения. Как заставить продавцов продавать новый продукт?

**Ответ.** Как видно из характера вопроса, в вашей компании отсутствует системный подход к планированию продаж у ваших продавцов. Получается, что перед продавцами просто не стоят измеряемые бизнес-цели, кроме общего объема продаж. Вам необходимо пересмотреть систему материальной мотивации продавцов таким образом, чтобы отказ от продажи конкретного нового продукта приводил бы к уменьшению общего вознаграждения продавца. И наоборот — перевыполнение плана продаж по данному конкретному продукту давало бы продавцу некие бонусы. Причем второе без первого работать не будет, то есть вам нужна как положительная мотивация (бонусы за пере-

выполнение), так и отрицательная (снижение агентских процентов в случае нежелания продавать конкретный продукт).

В качестве «мягкого» начала по внедрению данной схемы работы можете, например, написать приказ по отделу продаж, из которого будет следовать, что каждый менеджер отдела должен продать не менее 2-х новых продуктов в месяц. Тот, кто не совершит ни одной продажи, будет оштрафован снижением агентских процентов на 3% со всего объема продаж. И наоборот — тот, кто продаст более 5 новых продуктов за месяц, получит с их продажи дополнительные 5%. Естественно, количество продуктов, срок, в течение которого они должны быть проданы, и проценты менеджерам будут зависеть от того, в каком бизнесе вы находитесь, но я думаю, вы поняли смысл.

Само собой, это нововведение вашим продавцам не понравится, они будут ворчать и жаловаться на вас. Будьте готовы к этому. Тем не менее, через некоторое время они привыкнут к новой системе, их настрой улучшится, и они будут думать уже о том, каким же образом продать больше новых продуктов, чтобы не просто избежать штрафных

санкций, но и заработать больше в случае успеха.

Также хочу обратить ваше внимание на замечательный инструмент для планирования продаж — он называется Матрица Ансоффа. Если бы планирование в вашей компании изначально строилось на его основе, то и подобных вопросов бы не возникло, так как продавцы уже ожидали бы появления новых продуктов и были бы морально готовы к тому, что их придется продавать.

Итак, вот этот инструмент. В начале отчетного периода вы ставите своим сотрудникам план исходя из следующего принципа:

«X» существующих продуктов нужно продать существующим клиентам.

«Y» существующих продуктов нужно продать новым клиентам, тем, с которыми еще не работаем. Значит, это те клиенты, которых вашим продавцам предстоит найти.

Плюс сообщаете вашим продавцам, что у вас в этом году ожидаются новые продукты. И, соответственно, они должны продать:

«Z» новых продуктов существующим клиентам.

«W» новых продуктов новым, пока еще несуществующим клиентам.



### ЕВГЕНИЙ КОЛОТИЛОВ

Один из самых востребованных в России бизнес-тренеров по продажам в сфере B2B. Тренер-практик (личный опыт продаж с 1994 года). Автор книг «Техника продаж крупным клиентам», «100 подсказок менеджеру по продажам», «Удвоение личных продаж», «Клиенты на халяву». Специализация корпоративных тренингов: «Продажи B2B», «Продажи крупным клиентам», «Переговоры», «Презентации».

Позвоните, чтобы заказать тренинг (495) 767-93-08  
или напишите по e-mail: kolotiloff@reklamy.ru  
<http://kolotiloff.ru/>

Соответственно, тот, кто выполняет этот план из матрицы, получает дополнительные бонусы, а те, кто план не выполняют, получают снижение процентов (см. табл. 1).

**Вопрос.** *В отделе продаж сложился костяк из старых и опытных менеджеров, которые давно ведут своих клиентов и приносят от них регулярно крупные заказы. Эта работа не требует от них большого напряжения — клиенты лояльны и просто продляют заказы. Сами менеджеры при этом расслабились и новых клиентов искать не хотят, так как их устраивает то, что они имеют. Как заставить их разрабатывать новых клиентов и расширять клиентскую базу? Как заставить их работать, не устраивая при этом революцию в отделе и не допуская массового увольнения?*

Ответ. Несмотря на угрозу увольнения сотрудников (увольняться опытному продавцу, как правило, страшно, так как в другой компании их ждет пугающая неизвестность, а у вас ему давно все знакомо), эта задача решается как раз-таки жестки-

ми мерами в виде установления более высоких планов продаж, невыполнение которых будет караться снижением бонусов и выплат. Кстати, вы можете воспользоваться при планировании Матрицей Ансоффа, которая приведена в ответе на предыдущий вопрос. При этом, требуя от продавцов многого, убедитесь, что и ваша компания дает продавцам все ресурсы для того, чтобы они могли больше продавать. Не нужно, образно говоря, требовать от них выиграть «Формулу-1» на «Запорожце».

Также вам следует помнить, что не всегда необходимо конкретному менеджеру увеличивать свою клиентскую базу до огромных размеров. Например, если он работает с ключевыми клиентами (это клиенты, приносящие более 10% объема продаж компании), то таких клиентов у него может быть от одного до трех. И ему не нужно набирать новых заказчиков, его задача сделать так, чтобы имеющийся ключевой клиент никуда не ушел и покупал еще больше ваших продуктов и услуг. Если речь идет о клиентах среднего размера, то таковых за одним менеджером может быть за-

креплено 20–30, большее количество обслужить ему будет уже тяжело. Поэтому одним из решений может быть не мотивация существующих продавцов, а простое увеличение отдела продаж. Наберите новых «голодных» сотрудников с «горящими глазами». Пусть продают они. Можете создать «альтернативный отдел продаж».

Вы можете также не требовать от опытных продавцов увеличения новых клиентов, но установить им планы по увеличению средней суммы чека с каждого существующего клиента или работать над регулярностью, чтобы эти клиенты приходили к вам чаще.

Хорошим способом поднять мотивацию у старых сотрудников являются тренинги по продажам. Только заказывайте их у опытного тренера, который сам имеет опыт в продажах, причем желательно раза в 3 больший, чем у ваших продавцов. Иначе вместо мотивации получите реакцию «а мы это и так знали все». Надеюсь, вы знаете, у какого именно бизнес-тренера вам стоит заказывать такой тренинг.

Можете установить некий элемент соревнования, например, кто больше найдет новых клиентов в этом месяце, тот получит путевку на море на двоих. Как правило, продавцы — азартные ребята, так что это тоже может сработать.

Надеюсь, у вас появились новые идеи. Успешных продаж!

Таблица 1

	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие клиенты	X	Z
Новые клиенты	Y	W