

# МАТРИЦА ПРОДАЖ™

## КАК НАСТРОИТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНУЮ РАБОТУ ОТДЕЛА ПРОДАЖ



*Практика показывает огромный разрыв между знаниями об управлении продажами, накопленными в данный момент и доступными, благодаря интернету, и скоростью внедрения новых улучшений в работу предприятий. В этом материале мы представим нашим читателям оригинальное решение, позволяющее значительно — от 10% и выше — снизить издержки и потери в процессе поиска, привлечения и удержания клиентов. При этом внедрение матрицы продаж™ не потребует больших затрат. Эта техника активизирует интеллектуально-исполнительские ресурсы руководителей, приумножая деньги, экономит время. Матрица продаж™ служит увеличению объема продаж, выручки, наведению ясности в головах и точности в выполнении своих обязанностей руководителями и специалистами по продажам.*

Для начала распределим типичные проблемные зоны системы продаж компании по трем ключевым блокам. Не будем касаться очевидных, но распространенных слабостей управления продажами, таких, как отсутствие действующего плана продаж, прогноза продаж, согласованности действий между руководителями подразделений компании и т.д.

Сделаем акцент на том, что часто ускользает из поля зрения руководителей. Выделим здесь три блока:

ОРГАНИЗАЦИЯ (ИЛИ ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ) РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПРОДАЖАМ

Список проблемных зон системы продаж компании используется как карта для диагностики слабых узлов и звеньев системы продаж компании. В результате составляется план внедрения нужных ресурсов. Итак, рассмотрим каждый блок более детально.

### 1. Деорганизация работы отдела продаж

1.1. Отдел продаж не признан главным подразделением руководством компании и всеми другими отделами компании. Нет безбарьерной коммуникации между руководителем и менеджерами по продажам, с одной стороны, и складом, бухгалтерией, производством, другими отделами. «Не важные» продажники решают важные задачи конкурентной борьбы. «Не ценные» менеджеры по продажам обслуживают ценных клиентов. Внутреннее противоречие лишает организацию целостности, блокирует энергию активности по освоению внешней среды.

1.2. В компании не разделена работа со старыми и новыми клиентами, отсутствуют:

- отдел по продажам и развитию отношений с новыми клиентами компании;
- отдел по обслуживанию клиентов;
- отдел по контролю за качеством предоставляемого продукта.

Квалификация, а значит, и стоимость работы, необходимые для поиска и при-

**ВАДИМ ГАЗАРЯН**,  
директор компании  
«ГАЗАРЯН И ПАРТНЕРЫ», бизнес-консультант,  
исполнитель проектов  
«Развитие продаж», автор  
нескольких публикаций  
в СМИ  
(Воронеж)



влечения клиентов в компанию, в несколько раз сложнее и дороже, чем обслуживание клиентов. Поэтому, если даже отдел продаж представляет один сотрудник, его работа требует разделения и учета по трем блокам во времени.

1.3. Нет краткого описания работы с клиентами с разделением на этапы конвейера, где каждый этап отработан и понятен. Менеджеру трудно отделить слабое звено в своих навыках от того, что он уже умеет делать хорошо. Руководителю трудно контролировать, а значит, и оказывать помощь в выполнении стандарта и плана продаж.

1.4. Нет описания ключевых преимуществ товара+услуги перед конкурентами. Нет примерных сценариев-шаблонов, как преимущества предложения компании связаны с потребностями клиента.

1.5. Нет электронной системы организации продаж, когда менеджеры по продажам все данные о работе с клиентами заносят в CRM, с описанием хода переговоров. В связи с чем невозможно провести анализ сделок и определить, где конкретно рвется слабое звено. Не хватает информации о клиенте: деловой и частной. В отношениях с клиентами не хватает индивидуальности, что снижает их продуктивность. →

→ **2. Руководитель отдела продаж недостаточно владеет навыками управления персоналом**

- 2.1. Руководитель отдела продаж принимает проблемы, которые приносят менеджеры по продажам, т. к. не умеет возвращать эти проблемы менеджерам. Вместо того, чтобы развивать самостоятельность менеджеров, делегировать ответственность, обеспечивая достаточную, но минимальную помощь, руководитель сам выполняет различные задачи.
- 2.2. Руководитель отдела продаж не вовлекает в решение проблем персонал. План продаж «приходит сверху», менеджеры по продажам не вовлечены в совместное планирование с руководителем, из-за чего их планы, намерения и цели не совпадают, и результаты ниже, чем могли быть даже без дополнительных усилий.
- 2.3. Руководитель отдела продаж недостаточно эффективно определяет, на кого и как надо обращать внимание, чтобы команда отдела продаж развивалась. Не всегда дифференцирует персонал на приносящий проблемы и приносящий решения. Не может уволить нытика, непродуктивный персонал без потерь для компании. Не заряжает продуктивный персонал, не усиливает их. Не видит, как можно превращать работу в игру (а рядом поколенные геймеры из игры не вылазит).
- 2.4. Руководитель отдела продаж не отдает позитив в другие отделы компании. Занять солидную долю рынка можно только слаженной работой всех отделов компании — нужна командная игра. А для этого нужно построить добрые отношения с руководителями бухгалтерии, склада, производства, HR-отдела, доставки и так далее. И поддерживать позитивные связи нужно в условиях недостаточного авторитета, когда отдел продаж не признан главным подразделением, руководством компании и всеми другими отделами компании.
- 2.5. У руководителя отдела продаж не работает система еженедельного и ежемесячного разбора результатов. Нет планирования индивидуальных задач обучения.

Нет рейтинга и признания лучших сотрудников, а значит, нет позитивной среды для влияния на менеджеров по продажам. Нет новых оснований для роста авторитета в компании и самоуважения у менеджеров и руководителя отдела продаж.

**3. Менеджеры по продажам**

- 3.1. Менеджеры по продажам некачественно обучаются навыкам продаж и знанию продукта с самого начала. Вместо этого — перегружаются устной и печатной информацией. Нет регулярной обратной связи о полноте переваривания и усвоения нового опыта. Обучаются всему и сразу, нет пошагового плана обучения. Нет постепенного роста квалификации, начиная с простых действий к сложным, по горизонтальной карьере, к мастерству.
- 3.2. Нет предварительной подготовки к переговорам с клиентом. В результате менеджер по продажам не может показать преимущества предлагаемого продукта, полезные для конкретного клиента. Убеждение клиента ведется через сообщение свойств продукта вместо того, чтобы задавать вопросы и в виде ответов клиента выращивать аргументы. Нет четкого знания преимуществ, выгод компании, сервисных опций, которых нет у конкурентов, продающих аналогичный или точно такой же продукт. Нет умения перевести преимущества компании в ценности для клиента. Нет ответа на вопросы технологии продаж: что делать и как это делать?
- 3.3. Из-за отсутствия регулярных тренировок менеджеры по продажам не имеют устойчивых навыков продаж. Например, нет навыка слушания. Менеджер не может вникнуть в ситуацию клиента, и даже при наличии у него явных потребностей, сделка может не состояться. Это происходит потому, что за навыки менеджеров по продажам никто не отвечает. При этом рост главного показателя — средний до-

ход на одного менеджера по продажам — никого не заботит.

- 3.4. Менеджеры по продажам не стремятся быть на стороне клиента, на стороне интересов клиента. Не заботятся о его выгодах, в связи с чем у клиента создается впечатление, что ему «впаривают» товар. Вместо доверия между продавцом и клиентом возникает психологический барьер. В результате, если продажа и происходит, то в незначительных объемах. Это очевидно, когда клиент работает с тремя и более поставщиками одной продуктовой отрасли. Компания, менеджер которой создал барьер, занимает незначительную долю в общем объеме закупок.
- 3.5. Продажи в итоге не приносят чувства радости, поэтому продавать трудно и утомительно. В итоге менеджеры не чувствуют

гордость за себя как носителей идей своей компании. Через 9-12 месяцев накапливается антипатия к своей компании и продукту. Как результат возникает текучка кадров, когда сотрудники расстаются с компанией и ищут «нормальную» работу.

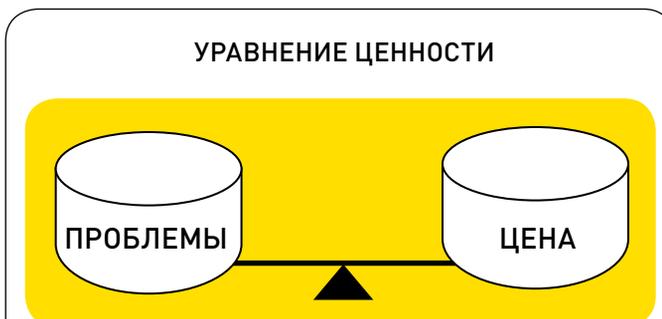
Если описанные выше проблемы знакомы вам, значит, необходимо срочно реанимировать ваш отдел продаж. И здесь бесценным помощником станет матрица продаж™. Матрица продаж™ — это системное решение всех перечисленных выше проблем. Изначально сама идея такой матрицы родилась у нас в ходе выполнения аудита отдела продаж компании — поставщика производственного оборудования. Наряду с другими недостатками организации →

Рис. 1



Задача продавца — обеспечить покупателю связи между его потребностями и ценностями продукта. А для этого необходимо ясно представлять перечень потребностей, которые удовлетворяет наш продукт, и список проблем, решением которых является продукт. Список ценностей продукта нужен в ситуации переговоров, такой же подробный, причем, в трех форматах одновременно: свойства-преимущества-выгоды. Покупателю хочется услышать и факты — свойства продукта, и выгоды — понимать, как продукт удовлетворяет его (клиента) потребности. Вопрос: «Сколько сотрудников вашего отдела продаж представляют по 5 элементов из каждой колонки? Какая картинка у остальных сотрудников? К каким результатам это приводит? Как это влияет на клиентов?»

Рис. 2



Арифметика продаж — рецепт производства ценностей

**Уравнение ценности: проблемы – цена = выгода.**

**Значимость проблем и потребностей перевешивают цену?**

Если «ДА» — решение купить. Если «НЕТ» — решение отложить покупку. Мало того, что мы знаем, какую хорошую рекламу делает наш интернет-портал, например. Важно обеспечить это понимание нашему клиенту. Без конкурентных преимуществ нам не обойтись. Но если они есть, их еще надо донести. На конкурентном рынке, сегодня, это сделать становится непросто. А если еще и внутри компании эту задачу недооценивают, то в отделе продаж вместо ценностей производят рекламные сообщения по телефону, электронной почте и лично. Как это сказывается на росте продаж? Виноваты ли клиенты?

→ отдела продаж (см. выше блок 1) и дефицитом навыков (см. выше блок 2 и 3), большие потери возникали в этой компании из-за подмены продажных действий рекламными. Поверхностное знакомство с представителем компании клиента и переход к презентации (а это не что иное, как устная реклама) редко завершались сделкой. Из переговоров с сотней клиентов в среднем только 11 приводили к сделке. То есть 89 переговоров не завершались договорами с данным поставщиком. И если бы только 5% этих переговоров завершались продажами — это бы приводило к 44% роста товарооборота. Типичной ошибкой большинства менеджеров по продажам была недооценка этапа формулирования потребностей заказчика в ходе переговоров. Через 3 месяца после того, как принцип «найти проблемы и предложить решение этих проблем» был внедрен в работу отдела продаж, рост составил 57%.

Наш опыт показывает, что большинство предприятий, продающих услуги (например, IT, рекламные, аудиторские, банковские, инженерно-технические) или товары + услуги (например, стройматериалы, оборудование, фармацевтика, автомобили), име-

ют потенциал роста продаж как минимум в 10%, обусловленный умением персонала определять и формулировать потребности и проблемы клиента до озвучивания ему коммерческого предложения. Практика оказания услуг таким компаниям говорит о том, что использовать этот потенциал роста в сотни раз труднее, чем определить и принять решение о его внедрении. Это связано с целым рядом организационных причин, для которых матрица продаж™ также является решением.

Как правило, заказчики «просто так» не рассказывают о потребностях и проблемах своего предприятия даже своему поставщику, а не только продавцу. Наоборот, заказчики любят сами задавать вопросы, чтобы определить, до какой степени можно «прогнать» продавца по условиям закупки. Поэтому в ходе переговоров на 2 этапе у менеджера по продажам и так будет хватать забот — как удержать инициативу, поддерживать эмоциональную и содержательную связь в коммуникации, уходить от ответов о цене и еще конструировать уместные вопросы. Презентация «в лоб» в десятки раз менее эффективна. Клиентам нравится самим делать новое мини-открытие.

Значит, нужно уже иметь под рукой все то необходимое, о чем можно было озаботиться заранее. Мы считаем, что до переговоров нужно и можно подготовить как минимум следующие 4 блока:

1. *Потребностная карта клиента, примерный сценарий вопросов (этап 2 цикла продаж).*
2. *Проблемная карта клиента, примерный сценарий вопросов (этап 2 цикла продаж).*
3. *Примерная схема адаптации коммерческого предложения, в контексте заказчика, через цепочку свойства-преимущества-выгоды (этап 3 цикла продаж).*
4. *Карта преимуществ продукта компании в сравнении с компаниями-конкурентами (этап 4 цикла продаж).*

## ПРОДАВАТЬ — ЗНАЧИТ, УБЕЖДАТЬ КЛИЕНТА В НЕОБХОДИМОСТИ КУПИТЬ УСЛУГУ, УДОВЛЕТВОРЯЮЩУЮ ЕГО ПОТРЕБНОСТИ.

ДЛЯ ЭТОГО НЕОБХОДИМО:

1. Установить контакт, настроить связь.
2. Определить и сформулировать потребности и проблемы.
3. Сделать предложение.
4. Обработать возражения.
5. Оформить продажу.

Данный цикл продаж является универсальным для переговоров, а этапы цикла согласованы и неотделимы друг от друга.

# МАТРИЦА ПРОДАЖ™

АВТОРСКИЙ МЕТОД РАЗВИТИЯ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ И КАЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОДАЖ

БАЗА ЗНАНИЙ ГОТОВИТСЯ ДО ОБУЧЕНИЯ. ОБЕСПЕЧИВАЕТ 10% РОСТА ПРОДАЖ В МЕСЯЦ			БАЗА УМЕНИЙ ТРЕНИРУЕТСЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ
1. ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА, УДОВЛЕТВОРЯЕМЫЕ ПРОДУКТОМ. ----- ----- ----- -----			1. НАВЫКИ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА. 2. НАВЫКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЯВНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ. 3. УМЕНИЕ ФОРМУЛИРОВАТЬ И ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ. 4. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ И СЛЫШАТЬ.
2. ПРОБЛЕМЫ КЛИЕНТА, ВОЗНИКАЮЩИЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ НЕУДОВЛЕТВОРЕНИЯ ИЛИ НЕПОЛНОГО УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА В ПРОДУКТЕ. ПРОБЛЕМЫ — ЭТО НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ. ИЗДЕРЖКИ, УБЫТКИ И ПОТЕРИ. ----- ----- -----			1. НАВЫКИ ВЫЯВЛЕНИЯ СКРЫТЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ. 2. УМЕНИЕ ПОКАЗАТЬ ИЗДЕРЖКИ И ПОТЕРИ В РЕЗУЛЬТАТЕ НЕПОЛНОГО УДОВЛ-Я ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПРОДУКТЕ.
3. СВОЙСТВА, ПРЕИМУЩЕСТВА, ВЫГОДЫ ПРОДУКТА (СПВ).			1. УМЕНИЕ ПОКАЗАТЬ ТЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И ВЫГОДЫ ПРОДУКТА, КОТОРЫЕ УДОВЛ-ЮТ АКТУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА. 2. УМЕНИЕ ПЕРЕВЕСТИ ПРЕИМУЩЕСТВА И ВЫГОДЫ ПРОДУКТА КОМПАНИИ В ЦЕННОСТИ КЛИЕНТА.
СВОЙСТВА ПРОДУКТА: ОПИСЫВАЮТ ФАКТЫ, ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКТА. ----- ----- -----	ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОДУКТА: ПОКАЗЫВАЮТ, КАК ПРОДУКТ МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ КЛИЕНТОМ. ----- ----- -----	ВЫГОДЫ ПРОДУКТА НА ЯЗЫКЕ ПОЛЬЗЫ КЛИЕНТА: ПОКАЗЫВАЮТ, КАК ПРОДУКТ УДОВЛЕТВОРЯЕТ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА. ----- ----- -----	
4. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОДУКТА КОМПАНИИ В СРАВНЕНИИ С ДРУГИМИ КОМПАНИЯМИ НА РЫНКЕ. ----- ----- ----- -----			1. УМЕНИЕ ПОКАЗАТЬ ВЫГОДЫ ПРОДУКТА КОМПАНИИ В СРАВНЕНИИ С ДРУГИМИ КОМПАНИЯМИ НА РЫНКЕ. 2. НАВЫКИ ОБРАБОТКИ ВОЗРАЖЕНИЙ КЛИЕНТА.

Все права на использование торгового знака и метода в какой бы то ни было форме принадлежат В. В. Газаряну. →

→ Матрица продаж™ как практический инструмент — это таблица, в которой описаны 4 «горячих» блока, необходимых для возвращения у клиента желаний и решения купить, совершить сделку. Это база знаний.

Матрица продаж™ как услуга — это организационная процедура формулирования описания 4-х блоков. Очень важно, например, перед тренингом продаж, который призван взрастить навыки у торгового персонала, определить, какой же продукт компания в лице торгового персонала предлагает, что включает в себя та ценность, за которую клиент заплатит цену.

Поэтому мы проводим обсуждение с руководителями компании, на котором формулируем принципиальные и определяем содержательные позиции матрицы продаж™. Пишется матрица продаж™ компании вместе с руководителем и менеджерами отдела продаж. Матрица продаж™ постепенно уточняется, дописывается, корректируется. Внедрение матрицы продаж™ в бизнес-процесс — отдельная задача. Формат данной статьи ограничивает нас в обсуждении деталей, поэтому подробности и примеры будут в следующих публикациях.

## В ЗАКЛЮЧЕНИЕ РАССМОТРИМ ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАТРИЦЫ ПРОДАЖ™:

1. База знаний, необходимая для начального и последующего обучения специалистов продаж.
2. Снижение репутационных издержек, моральных потерь продавцов, получающих отказы, и финансовых убытков от «рекламных» переговоров «обо всем и ни о чем».
3. Инструмент контроля качества выполнения переговоров менеджерами со стороны руководителя отдела продаж. Каждые переговоры конкретного менеджера разбираются по блокам матрицы: что и как сделано?
4. Инструмент развития клиентоориентированности компании. Проводя содержательное обсуждение по блокам матрицы, мы приглашаем к разговору руководителей всех подразделений компании: продаж, рекламы, склада, бухгалтерии, производства, других отделов. Все подразделения участвуют в производстве той ценности для клиента, которая является продуктом. Статус компетентного руководителя отдела продаж в результате такого взаимодействия в компании повышается.
5. Инструмент контроля обоснованности цены продукта компании, достаточности ценности, конкурентоспособности в данный период на рынке. Сохранение и систематизация обратной связи, которую получают менеджеры от клиентов о конкурентах, бесценны.
6. Матрица продаж™ обеспечивает информационное поле, позволяет говорить на одном языке даже с теми, кто не знаком с основами маркетинга. Например, составляются матрицы продаж™ основных конкурентов, и управлять продажами становится легче. Появляются ясные своевременные аргументы для изменения свойств производимого продукта. Я№1