

АЛЕКСЕЙ РЯЗАНЦЕВ    ПЕТР КУДАСОВ

# ХОЛОДНЫЕ ЗВОНКИ

ОТ ЗНАКОМСТВА  
ДО СДЕЛКИ



 ПИТЕР®

**Петр Кудасов**  
**Алексей Рязанцев**  
**Холодные звонки.**  
**От знакомства до**  
**сделки за 50 дней**  
Серия «Деловой бестселлер (Питер)»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=24396020](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24396020)*

*Алексей Рязанцев, Петр Кудасов. Холодные звонки. От знакомства до сделки за 50 дней: Питер; Санкт-Петербург; 2017  
ISBN 978-5-496-03020-5*

### **Аннотация**

Рано или поздно продажи в любом бизнесе «замирают». Чтобы не сдать позиции конкурентам, необходимо ежедневно завоевывать и удерживать клиентов.

Активные продажи – двигатель бизнеса, а клиентская база – его главный актив. Применение методики холодных звонков, которая пошагово описана в этой книге, поможет вам успешно завоевывать клиентов и удерживать их. Простые инструменты – скрипты продаж и чек-листы, автоматизация и точечный контроль – сразу же докажут свою результативность.

Книга будет полезна топ-менеджерам и владельцам бизнеса, руководителям отделов продаж, начинающим менеджерам по продажам и опытным продавцам.

# Содержание

Введение	6
Куда пропадают активные продажи	6
Чек-лист эффективности телефонных звонков	10
Глава 1. Пара слов о найме	16
1.1. Наем «продающего» руководителя	16
1.2. Наем менеджеров	19
HR-менеджеры	19
Горящие дедлайны	21
Каналы поиска соискателей	22
Воронка подбора персонала	24
Наем как бизнес-процесс	24
1.3. Система адаптации «Курс молодого бойца»	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

**Алексей Рязанцев,  
Петр Кудасов  
Холодные звонки.  
От знакомства до  
сделки за 50 дней**

© ООО Издательство "Питер", 2017

# Введение

*Решают действия!*

## Куда пропадают активные продажи

Для любого руководителя очевидно: финансовый успех компании определяется объемом продаж. А объем продаж зависит от масштабов коммерческой структуры.

В развитии бизнеса выделяют четыре этапа.

1. Стартап.
2. Начальный рост.
3. Быстрый рост.
4. Постоянный рост.

Казалось бы, вместе с переходом на более высокую ступень развития должны расти продажи. Ведь каждый переход знаменуется усложнением организационной структуры, расширением клиентской базы, освоением новых рынков, использованием новых каналов рекламы и т. д. Однако преобладающее большинство руководителей, чей бизнес достиг этапа постоянного роста, замечают, что продажи замирают или даже снижаются.

Куда пропадают продажи и почему уходят клиенты?

Задавая данный вопрос на семинарах, я<sup>1</sup> чаще всего слышу, что клиентская база кончилась или менеджеры стали хуже работать.

Если у вас специфический товар и локальный рынок, имеющий всего 4000–5000 компаний, которым вы потенциально интересны, то клиентская база действительно исчерпаема. Однако в таком случае строить отдел активных продаж неразумно. В этом просто нет необходимости. Можно выделить менеджерам один день в неделю для звонков, так как рынок все-таки динамичен, или вообще 3–4-часовой блок для звонков в течение дня.

А эффективность работы менеджеров с увеличением оборотов компании действительно снижается. Вызвано это тем, что на этапе стремительного роста, когда идет активное привлечение клиентов, зарплата менеджера «раздувается», так как измеряется фиксированным процентом от объема продаж.

Например, вы принимаете менеджера на работу на следующих условиях: зарплата составляет 20 % от сделанных за месяц продаж. Соответственно, закрыв на продажу десять клиентов на  $N$  руб. с каждого, менеджер получит  $0,2 \times 10 \times N = 2N$  руб. Теперь представьте, что количество клиентов увеличилось в два раза. В три и т. д. раз? То есть если на этапе начального роста зарплата составляла, скажем, 20 тыс. руб., то

---

<sup>1</sup> Введение написано А. Рязанцевым.

во время стремительного роста она растет в разы, достигая нескольких сотен тысяч рублей. Как бы ни было парадоксально, мой личный и профессиональный опыт показывает, что высокий доход «портит» сотрудников. Как правило, они увольняются, ошибочно полагая, что и другие работодатели будут их так же высоко ценить. Есть менеджеры, которые рождены продавать и своими навыками смогут достигнуть высокого дохода в другой компании. Но таких «звезд» единицы. Большинство выходит на такую зарплату не за счет таланта продавца, а в связи с тем, что компания, переживающая стремительный рост, использует неэффективную систему мотивации.

Параллельно с этим формируется база постоянных клиентов. Если изначально сотрудник был заинтересован в поиске клиента и работе на результат, то теперь клиентов не надо искать и закрывать на продажу. Они приходят сами. Таким образом, менеджеры активных продаж становятся клиентскими менеджерами. Зачем звонить, если есть клиенты, которые стабильно «кормят» менеджера процентом?

Вы сталкивались с такой ситуацией? Или, может, переживаете ее сейчас?

Однако количество постоянных клиентов ограничено. Кроме того, ваши конкуренты не спят и клиенты могут переходить к ним. Поэтому завоевывать клиентов, реактивировать и реанимировать, использовать техники их удержания необходимо постоянно. Активные продажи – двигатель ва-

шего бизнеса. А клиентская база – его главный актив.

# Чек-лист эффективности телефонных звонков

У всех моих клиентов отдел продаж находился в «свободном плавании». Работа менеджеров не регламентировалась и не проверялась. Предоставить много информации, над которой стоит подумать, и выявить «дыры» в работе продавцов поможет чек-лист эффективности телефонных звонков.

Чек-лист эффективности телефонных звонков – это таблица, аккумулирующая информацию об эффективности работы менеджеров и руководителя отдела продаж. Ее пример представлен в табл. 0.1.

Таблица 0.1. Отчет о телефонных разговорах отдела активных продаж

**Периодичность: еженедельно**

Процессы/менеджер	Мене- джер 1	Мене- джер 2	Мене- джер 3
<b>1 – скрипты продаж</b>			
Приветствие			
Грамотное выявление потребностей			
Презентация товара, показать ценность для клиента			
Обработка возражений			
<b>Техника «Вбивание крюка»</b> (взя- тие обязательств со стороны клиен- та или точная договоренность) Минимально: попытка менеджера			
<b>Контроль допродаж</b> Выявление потребностей для допродаж (задать три вопроса)			
Допродажи по таблице Up-sell			
<b>2 – реактивация клиентов</b>			
Разговор по скрипту реактивации			
Выявление потребностей – три вопроса			
<b>3 – другие рабочие моменты</b>			
<b>Итого</b>			

Профессиональный отдел активных продаж работает по скрипту. За исключением направлений, где применение такового невозможно. Например, когда в вашем бизнесе модель консультационных продаж, каждый случай персональный и требует гибкости в разговоре менеджера, в таком случае целесообразно использовать схему продаж. Скрипт – это речевой модуль «менеджер – клиент», включающий ряд важных, обязательных блоков, закрывающих клиента на продажу. Он разрабатывается индивидуально под вашу компанию, значительно повышает продажи и способствует быстрой адаптации новых менеджеров. В связи с этим для успеха продаж очень важно, чтобы в вашей компании:

- были прописаны скрипты;
- были прописаны работающие скрипты;
- менеджеры использовали прописанные работающие скрипты.

Я часто слышу сомнения слушателей по поводу ценности скриптов. Люди говорят, что у них есть скрипты, но они никак не влияют на продажи. На такое возражение я могу сказать следующее: «Правильные скрипты работают! Если ваши скрипты бесполезны, корректируйте их и ведите замеры их эффективности». Важно понимать, что скрипт не имеет стандартного шаблона. Работающий скрипт персонифицирован под вашу компанию. Именно поэтому нельзя использовать скачанные из Интернета шаблоны или модули, которые

закрывают клиента на продажу у партнера.

Но даже этого недостаточно. Использование и соблюдение скриптов необходимо контролировать. Большинство компаний ведут запись телефонных разговоров, но не прослушивают их или прослушивают время от времени. Возможно, вы тоже из их числа. Чек-лист эффективности телефонных звонков необходим для контроля работы менеджеров. В нем прописывают все блоки скрипта, благодаря чему оценить качество телефонных разговоров ваших сотрудников может даже непрофессионал, например фрилансер. Ему достаточно отметить галочкой/плюсиком, какой блок был пройден, а какой – упущен.

Обратите внимание, что такая проверка может проводиться выборочно, но регулярно. Оптимальнее всего – раз в неделю, минимум по 150 звонков (количество может колебаться в зависимости от масштабов компании). Это не позволит менеджерам «расслабиться» и постепенно отойти от скриптов, полагая, что они лучше знают, как продавать. В контроле работы менеджеров, как в любом процессе здоровой компании, должна быть системность.

Хочу вас предупредить: если ваши менеджеры работали без скриптов, то внедрение этого инструмента не получит с их стороны одобрения. Персонал сложно реагирует на нововведения, считая это очередной глупостью руководства. Поэтому контроль особенно важен на этапе внедрения, в том числе и скриптов.

Кроме того, сотрудников хорошо мотивируют на соблюдение правил денежные штрафы за их нарушение.

Чек-лист эффективности телефонных звонков можно совершенствовать, внося дополнительные параметры, например графу «Действия руководителя отдела продаж для улучшения работы отдела» (по результатам замеров эффективности) и другие требующие контроля моменты.

Сводный отчет по нескольким чек-листам следует представлять руководителю. Информация должна отражать, как «должно быть» и как «есть на самом деле».

Чек-лист эффективности телефонных звонков – это элементарная технология, для внедрения которой необходимы всего лишь лист бумаги и ручка. Но результат от его использования впечатляет: продажи растут на 15–20 %. Секрет прост: люди работают эффективнее, если знают, что их проверяют. Конечно, для упрощения процесса можно применять и современные технические средства. Например, я предпочитаю работать в ментальных картах. Они не только положительно влияют на личную эффективность, но и отлично формализуют бизнес-процессы. Подробнее об их использовании, в том числе и о написании скриптов, можно прочесть в моей книге «Повышение эффективности отдела продаж за 50 дней»<sup>2</sup>.

Построить эффективный отдел продаж позволят следующие

---

<sup>2</sup> Рязанцев А. Повышение эффективности отдела продаж за 50 дней. – СПб.: Питер, 2015.

щие фундаментальные инструменты, которые выработаны в моей практике и проверены на десятках компаний:

- грамотная система мотивации менеджеров;
- проработанный функционал отдела продаж;
- отлаженная архитектура организации, которая должна

соответствовать именно вашей компании на конкретном этапе ее развития.

Эти и ряд других инструментов, способных дать вашей компании новые возможности и вывести ваши продажи на высокий уровень, приведены в данной книге вместе с алгоритмом их внедрения. Это простые техники, в большинстве своем не требующие дополнительных вложений или особенного опыта с вашей стороны. При этом они дают результат, в разы превосходящий ваш прошлый результат и эффективность ваших конкурентов. Правда, есть один секрет: чтобы они начали работать и улучшать ваши показатели эффективности, их надо внедрить. Просто внедрить. Только вы своим действием или бездействием создаете свой личный и коммерческий успех.

# Глава 1. Пара слов о найме

## 1.1. Наем «продающего» руководителя

*Кто ищет волшебника – получит сказочника.  
HR-пословица*

Проекты по построению эффективного отдела продаж, которые я веду, требуют в среднем 3–4 месяца. Почти всегда моим клиентам хочется увидеть высокий результат в более короткие сроки, например за месяц. За такой период можно нанять лучших из худших менеджеров, посадить их за телефон и получать стихийные, финансово невыгодные продажи. Но результативную автоматизированную систему построить за месяц нельзя. Это объясняется тем, что процесс построения отдела продаж ведется по определенным этапам.

Если вы организуете отдел продаж с нуля, то первое, с чего следует начать, – это регламентация рабочих процессов. Второе – заняться наймом персонала.

Начинать наем сотрудников в отдел продаж необходимо с руководителя. Подходить к найму руководителя следует очень серьезно, ведь именно он задает вектор развития отдела, организует работу максимально эффективно, обеспечи-

вает реализацию планов и выполняет ряд других функций. Особенно требовательно нужно подбирать руководителя, если отдел продаж не отстроен. В таком случае лучше брать человека с необходимым опытом.

Одно из главных требований, которое я<sup>3</sup> предъявляю к руководителю, – это умение продавать. Я уверен, что руководитель отдела продаж сам должен продавать наравне с менеджерами. Именно он должен служить примером для подчиненных, показывая, как правильно продавать, задавать вектор продаж и «дотягивать» план продаж. Лишь в этом случае он будет иметь авторитет, а к его советам будут прислушиваться.

Как правило, услышав данное утверждение, владелец компании и руководитель отдела продаж удивляются. Должность «руководитель» ассоциируется у них исключительно с управленческими функциями. Многие говорят, что уже «напродавались», доказали свой профессионализм и имеют достаточно опыта. Кроме того, бытует мнение, что если руководитель начнет продавать, то не останется времени управлять.

Повторюсь, по моему мнению, пусть руководитель будет лучшим продажником, чем управленцем. Постоянная практика позволит ему не терять навык и быть осведомленным о новых техниках продаж. Однако это не значит, что работа руководителя должна состоять исключительно из продаж.

---

<sup>3</sup> Глава написана А. Рязанцевым.

Управленческие функции заключаются преимущественно в постановке задач и контроле их выполнения. Эти функции можно настроить. Например, прописать в функционал руководителя обязательность организации утренних летучек, на которых ставятся задачи, а в конце рабочего дня выделять 30 мин на «разбор полетов»: что получилось, что – нет, по каким причинам и как ситуацию исправить. Проще всего это делать с помощью систем постановки задач, таких как «Мегаплан», «Битрикс24» и др. Это очень удобные ресурсы, которые позволяют ставить задачи, определять дедлайны, назначать исполнителей и ответственных лиц, автоматизировать цикличные и повторяющиеся задачи и т. д. Продуманный функционал не позволит забыть про задачу или сроки ее выполнения. Кроме того, как для менеджеров, так и для руководителя отдела продаж должна быть разработана система отчетности. По ее результатам вы отследите эффективность работы руководителя на управленческой и продажной позиции.

Хочу обратить ваше внимание на следующее: если ваш руководитель отдела продаж работает исключительно с VIP-клиентами, то он не продает. VIP-клиенты – это постоянные клиенты, которые приходят сами и с одной сделки дают высокие продажи. Выставить счет такому клиенту – это не продажа.

## 1.2. Наем менеджеров

После того как руководитель отдела, умеющий продавать, найден, наступает очередь найма менеджера.

Не секрет, что вакансии «менеджер по продажам» уже не первый год в лидерах по степени востребованности. В то же время рынок труда беден на хороших продавцов.

Вспомните, как происходит отбор менеджеров в вашей компании. Скорее всего, вы поручаете эту задачу штатному HR-менеджеру или дорогому рекрутинговому агентству. Специалист за 2–3 дня закрывает вакантное место, нового сотрудника наскоро вводят в курс дела и сажают продавать. Он продает «как умеет», получает фиксированную плату и через непродолжительное время увольняется. И процесс скорого найма повторяется вновь. К сожалению, такой подход к найму распространен повсеместно.

Рассмотрим, в чем его основные ошибки.

### HR-менеджеры

Главную роль в подборе менеджеров по продажам должен играть... руководитель отдела продаж, а не специалисты по HR!

Почему руководитель отдела продаж должен не только управлять, продавать, контролировать, но и нанимать? На

мой взгляд, это очевидно: хорошего продавца сможет разглядеть лишь тот, кто сам умеет продавать. Согласитесь, вы не сможете определить ценность почтовой марки на конверте входящей почты, если не являетесь филателистом. В то же время вы сможете увлеченно и с использованием профессиональных терминов беседовать с другим филателистом, если интересуетесь значками. Аналогично и с наймом. HR-менеджер сделает выборку людей с желательными качествами, но не сможет определить истинные способности продавать, в то время как продающий руководитель за десять минут способен разглядеть потенциал. Именно поэтому он должен принимать активное участие в отборе соискателей. И последнее слово при найме также принадлежит ему.

Периодически в проектах возникают разногласия между моим мнением и мнением руководителя отдела. Я, исходя из опыта, рекомендую одного соискателя. Руководитель, опираясь на субъективное мнение или иные основания, склоняется к выбору другого. Я даю проверенные рекомендации и обосновываю свое мнение, но никогда не настаиваю на окончательном выборе лишь потому, что работать с этими людьми в дальнейшем будет руководитель, а не я.

Таким образом, при найме менеджеров по продажам я не советую прибегать к помощи рекрутинговых агентств. Во-первых, по уже указанной выше причине. Во-вторых, они используют те же самые инструменты поиска и отбора канди-

датов, что и вы, в связи с чем рациональнее бюджетировать в базы резюме, чем в агентство. Если у вас штатный HR-менеджер, то отбор соискателей необходимо проводить в союзе с руководителем отдела.

## Горящие дедлайны

В большинстве известных мне случаев вакантное место менеджера по продажам закрывается за 5–14 дней. Это вызвано тем, что поиски начинаются в последний момент. В итоге HR-менеджер привлечет на собеседование несколько человек и остановится на наиболее «достойном», принимающем условия компании.

Как думаете вы, сколько человек следует просмотреть, чтобы найти профессионала?

Не гадайте. Эта цифра определяется с помощью замеров и рассмотренной ниже воронки продаж. У каждой компании эта статистика индивидуальна. Однако очевидно: чем больше соискателей посетит собеседование, тем больше шансов найти сильнейшего. Поэтому важная цель найма персонала – это привлечение максимального количества кандидатов на должность. И здесь кроется еще одна распространенная ошибка найма.

## Каналы поиска соискателей

Существует два подхода к поиску кандидатов на место: активный и пассивный. Чаще всего встречается второй, так как он проще. Вы разместили вакансию на соответствующем ресурсе и ожидаете большой поток кандидатов. На практике это не работает. При таком подходе вы будете вынуждены либо долго искать, либо трудоустраивать лучшего из худших. В последние несколько лет результативность пассивных каналов привлечения соискателей снизилась в 1,5–2,5 раза.

Активный канал поиска соискателей предполагает, что вы сами будете обзванивать заинтересованных в работе людей. Для этой цели можно покупать базы резюме сайтов работы, таких как HeadHunter, Superjob, «Работа. ру» и т. д. Совершая по 30–40 звонков в день, вы организуете достойный конкурс.

Заниматься активным поиском кандидатов можно поручить даже секретарю. Достаточно составить скрипт приблизительно следующего содержания (рис. 1.1).

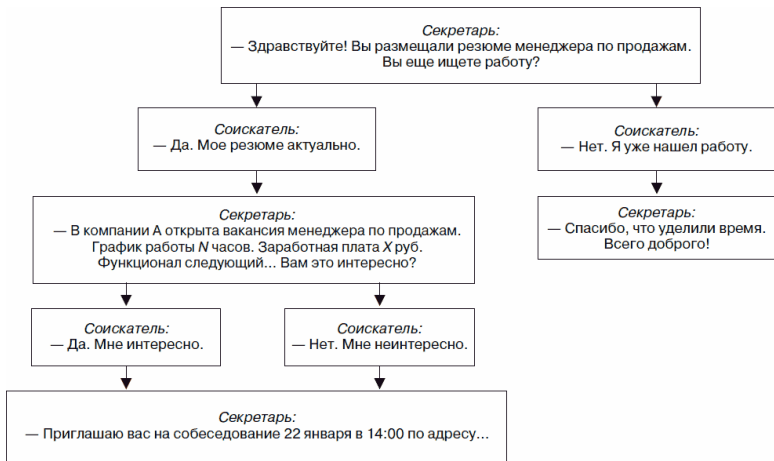


Рис. 1.1. Пример скрипта разговора с соискателем вакансии

Составление скрипта не займет много времени, но его наличие станет шагом к регламентации процесса поиска менеджеров и проведению качественного конкурса. Достаточно единожды поработать над скриптом, чтобы в будущем этот процесс был результативен независимо от того, кем выполняется.

Кроме одновременного использования активного и пассивного каналов привлечения соискателей, важно, чтобы таких каналов было несколько. Оптимальное число – это десять. Без преувеличения десять, так как рынок слишком размыт и соискатели используют удобные для себя каналы. По-

этому вам следует охватить несколько из них.

## **Воронка подбора персонала**

Воронка подбора персонала – это информационная таблица, которая позволит понять, сколько человек необходимо заинтересовать собеседованием, чтобы принять на работу одного. Воронка строится на основе статистического материала, собранного по итогу нескольких конкурсов по подбору персонала (рис. 1.2).

С помощью воронки вы можете оценить, сколько материальных и временных затрат требуется для трудоустройства одного менеджера, а также узнать эффективность своих конкурсов.

## **Наем как бизнес-процесс**

Я рекомендую упаковывать процесс найма персонала в бизнес-процесс. В результате, если у вас будут меняться секретари, HR-менеджер и т. д., вам не придется каждый раз объяснять новым сотрудникам, как нанимать, потому что все шаги будут прописаны, и смена ответственных не скажется на качестве процесса. Много шаблонов по части найма менеджеров по продажам, а также другие проверенные рекомендации можно найти в моей книге «Повышение эффективности отдела продаж за 50 дней».

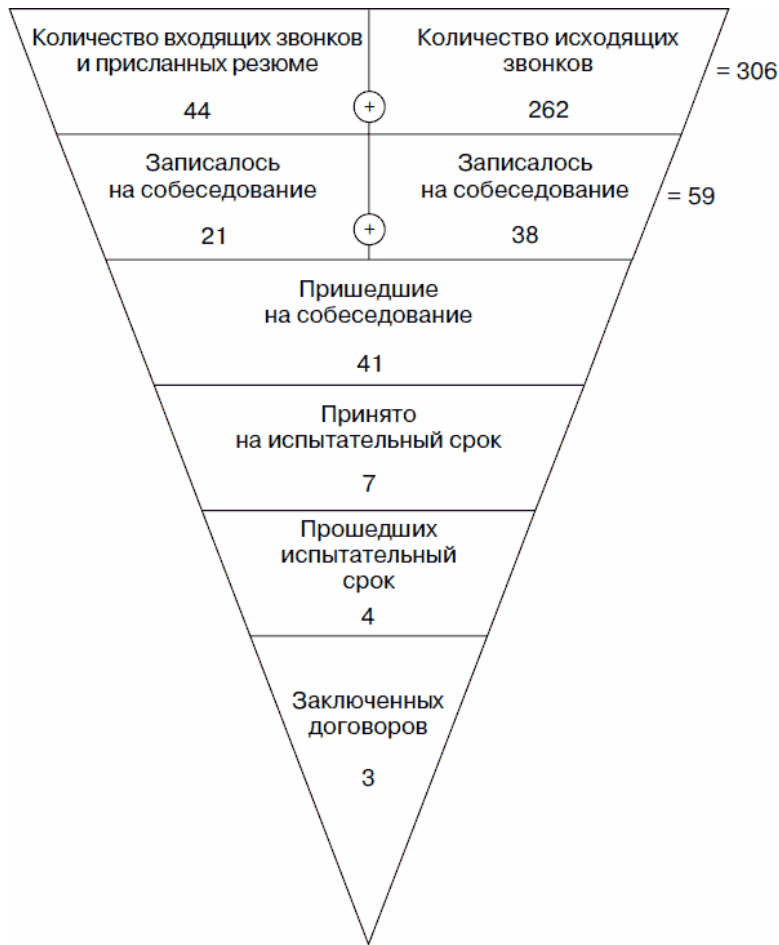


Рис. 1.2. Воронка подбора персонала

Автоматизировать процесс можно следующим образом.

1. Формируем шаблоны.

- Скрипт разговора с соискателем для активного поиска.
- Доски объявлений для пассивного поиска.

Систематизировать множество площадок, на которых вам интересно размещать вакансии, можно с помощью обычной элементарной таблицы (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Источники размещения вакансии

Рекламный канал	Логин	Пароль

Кроме общеизвестных интернет-площадок, используйте для рекламы свой сайт, доски объявлений, рассылки партнерам и др. В наше время массовым каналом являются социальные сети. Их преимущество в вирусности: запись о свободной вакансии могут увидеть не только ваши друзья, но и знакомые друзей.

Вы должны четко представлять портрет вашего идеального сотрудника, как прописываете портрет клиента. Это поможет понять, где рациональнее размещать объявление. Однако никогда не опирайтесь исключительно на свои ощущение

ния. Пробуйте разные площадки и ведите замеры их эффективности.

- Шаблоны объявлений о вакансии, анкеты для соискателей, тестовые задания и т. д.

## 2. Проведение собеседования.

Хорошее собеседование проводится в два этапа. Задача первого этапа – привлечь как можно большее количество соискателей и отсеять тех, кто вам однозначно не подходит. К первому этапу относится в том числе анкетирование, которое поможет понять, есть ли у человека опыт и тот ли это опыт, который будет выгоден вам, совпадают ли ценности кандидата с ценностями компании и т. д.

Цель второго этапа – это отбор наиболее достойных. Он представляет собой живое общение, то есть интервью. Комиссия должна состоять из нескольких человек. Это поможет принять объективное, а не субъективное решение.

## 3. Испытательный срок.

Стандартный испытательный срок устанавливается от одного до трех месяцев. За это время новички должны проявить себя. На основании практических результатов вы примете решение, подходит вам такой сотрудник или нет. Я рекомендую брать на испытательный срок всегда больше людей, чем есть вакантных мест. Не только вам может не понравиться соискатель, но и соискателю – компания. Как правило, один из трех человек после испытательного срока увольняется сам.

## **1.3. Система адаптации «Курс молодого бойца»**

Обязательный процесс, который должен быть включен в наем, – это система обучения. Я называю ее системой адаптации «Курс молодого бойца».

Занимаясь консалтинговой деятельностью уже более шести лет, я по-прежнему очень редко встречаю компании, где предусмотрена и настроена система обучения новых сотрудников. На семинарах положительный ответ на вопрос о наличии системы обучения дают 1–3 человека из 100. И я уверен, что это рыхлые системы, требующие доработки. Как правило, все ждут людей с опытом. Все хотят, чтобы научил продавать кто-то другой, а в их компанию менеджеры пришли уже высококлассными специалистами. Учитывая, как чаще всего нанимают сотрудников (как мы рассмотрели выше: срочно и из минимального числа кандидатов), несложно сделать выводы, что на поиск таких специалистов просто нет времени. В итоге менеджеры продают как умеют или берут пример с таких же самоучек-коллег. Если вы полагаете, что обучение – это сложно, долго, дорого и нерационально, так как затраты могут оказаться пустыми, потому что человек уйдет, я попробую вас переубедить.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.