

# ВОПРОСЫ БЕЗ ОТВЕТОВ, НА КОТОРЫЕ ПРАВИЛЬНО НЕ ОТВЕТИТ НИКТО, КРОМЕ ВАС

*(Консультация, за которую Вы заплатите только своим временем.)*

© Олег Макаров 1998 – 2002, 2010 <sup>1</sup>

**Если вопрос задан правильно,  
ответ будет неожиданным.**  
*Авессалом Подводный*

**Читать - значит думать чужой головой,  
вместо своей собственной.**  
*А. Шопенгауэр*

## ДЛЯ КОГО ЭТОТ ТЕКСТ...

*(как обычно - чтобы сэкономить время тех, кому это не надо)*

Этот текст предназначен, в первую очередь, для тех, кто хочет что-то поменять (в смысле улучшить) в своей компании.

*Вероятно, нас покинули те, кто считает, что у них всё в полном порядке. По моему опыту, именно там, где так считают - больше всего проблем.*

Далее расходятся те, кто считает, что улучшения нужны, но сам делать ничего для этого не готов.

*Ну, это, по крайней мере, честные люди. Нас покинули те, кто считает, что всё делается само собой. Конечно, бывает (и нередко!) что проблема "рассасывается", но ниже речь будет идти только о проблемах, действительно требующих решения.*

Плохая новость: текст действительно для руководителей предприятий и руководителей служб сбыта.

Продавцы тут найдут, конечно, для себя кое-что интересное, но, если они хотят добиться результата, им придётся отдать этот текст начальству.

Что-то могли бы найти и студенты любых специальностей, связанных с бизнесом. Правда, не знаю, как они будут работать с текстом, если им нечего отвечать на вопросы.

*Ну вот, оставшиеся двигаются дальше.*

---

<sup>1</sup> - В декабре 2010 текст слегка отредактирован автором. В основном, добавлены примечания.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

## ВСТУПЛЕНИЕ

*(почему здесь всё не совсем так, как в прочих моих текстах)*

Иногда, проводя тренинги, я сталкиваюсь с тем, что участники не готовы самостоятельно понимать смысл следующего действия:

*Я задаю какой-то вопрос и, после того, как прозвучат все ответы, двигаюсь дальше по теме.*

*Иногда находится кто-то, кто спрашивает:*

*- а где же правильный ответ?*

Интересно то, что как раз в таких случаях правильного ответа обычно не бывает.

Вот почему.

Бывают вопросы, на которые есть правильный ответ.

Вопрос: *"Сколько будет два умножить на восемь?"*

Правильный ответ: *"шестнадцать"*.

Бывают вопросы, на которые есть несколько правильных ответов.

Вопрос: *"Как можно доехать до вокзала?"*

Правильные ответы: *"Надо сесть на такси и попросить довезти Вас до вокзала". "Надо сесть на трамвай номер такой-то". "Надо сесть на автобус номер..."* Ну, в общем, понятно, да?

Бывают вопросы, на которые нет правильного ответа.

Вопрос: *"Как, не меняя образ действий, изменить результат?"*.

И, наконец, бывают вопросы, на которые правильный ответ - для каждого свой. То есть для одного - один, для другого - другой, для третьего - третий, у кого-то они совпадут (случайно), но все они будут разными. И (что крайне важно!) для каждого правильным будет именно его вариант. Не обязательно тот, который он дал, все ведь могут ошибаться, но - свой для каждого, индивидуальный и особенный.

Вот именно на такие вопросы Вы и будете сегодня отвечать.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

(собственно, вопросы, на которые следует ответить)

Возьмите чистый лист (откройте файл) и отвечайте по порядку, проставляя номера ответов, соответствующие вопросам.

### ГРУППА ВОПРОСОВ 1.      **Корпоративная стратегия**

- 1.1. Какова миссия фирмы? *(Отвечайте, только если она специально и конкретно формулировалась, и любой сотрудник может её произнести не задумываясь)*
- 1.2. Насколько сегодняшняя ситуация удовлетворяет руководство? *(Своими словами, но ни в коем случае не общими фразами. Можно так: Нравится - 1,2,3,... Не нравится - 1,2,3,...)*
- 1.3. Каковы тенденции развития компании? *(Например, в сравнении с августом прошлого года. Или положением в июле 1998-го.)*

### ГРУППА ВОПРОСОВ 2.      **Маркетинг**

- 2.1. Кто считается потенциальным клиентом фирмы? *(критерии отбора, которыми руководствуются Продавцы при поиске)*
- 2.2. Какое Уникальное Торговое Предложение нами сформулировано? *(то есть "чем мы лучше всех?" или "чем мы отличаемся от конкурентов?")*
- 2.3. Насколько наше предложение товара удовлетворяет существующих клиентов? *(Имеется в виду ассортимент - глубина и ширина. Желательно также конкретно указать источник информации о мнении клиентов).*
- 2.4. Какие причины мешают клиентам наших конкурентов стать нашими клиентами? *(Только в том случае, если этот вопрос уже ставился Вами в такой формулировке, и Вы получали на него ответ).*
- 2.5. Какие причины вызывают переход наших клиентов к конкурентам? *(И как часто это происходит?)*
- 2.6. Сколько у нас постоянных клиентов? *(Можно в % от общего числа клиентов.)* Тут же - какими критериями пользуется фирма для занесения клиента в категорию постоянных?
- 2.7. Сколько новых клиентов мы получаем каждый месяц *(Можно в % от общего числа клиентов.)?*
- 2.8. Сколько постоянных клиентов мы теряем каждый месяц? *(Можно в % от общего числа клиентов)*
- 2.9. Какова роль рекламы в маркетинге компании, какими средствами рекламы и как мы пользуемся?
- 2.10. Насколько удобно нашим клиентам работать с нами? *(Указать плюсы и минусы, выделяемые клиентами и конкретно - источник этой информации).*
- 2.11. Насколько наши рекламные объявления совпадают с тем, что реально получает от нас клиент?
  - 2.11.1. Что получается не всегда?



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

- 2.11.2. Что клиент получает сверх обещанного?
- 2.12. Каким образом происходит поиск новых клиентов? (*Откуда вообще они берутся?*)
- 2.13. Какого рода сбои в работе с клиентом бывают (*потеря заявки, поставка с опозданием, пересортица при поставке, не полная поставка, брак и т.д.*) как часто, кто в глазах клиента остаётся виновником и "злодеем"? Какова роль Продавца в таких ситуациях?
- 2.14. Какая существует система стимулирования клиентов? (*а также, с точки зрения и по впечатлению клиентов - кто конкретно их стимулирует - фирма или конкретный Продавец?*)
- 2.15. Насколько в деятельности компании ощущается принцип 80/20 (*20% деятельности приносит 80% результатов и наоборот*) в применении к:
- 2.15.1. Товарам (*возможно внутри товарных групп*)
- 2.15.2. Клиентам (*возможно, разбитым по каналам сбыта*)
- 2.15.3. Ещё к чему-то?
- 2.16. Кто в фирме, кроме Продавцов, с какой периодичностью и в какой форме (*лично, по почте, по телефону*) общается с клиентами?

### **ГРУППА ВОПРОСОВ 3. Кадровые вопросы и отношения в коллективе.**

- 3.1. Количество работников в компании?
- 3.1.1. Всего \_\_\_\_\_, из них:
- 3.1.2. В сбыте \_\_\_\_\_, из них:
- 3.1.2.1. Продавцы "в поле" \_\_\_\_\_.
- 3.1.2.2. Продавцы на складах (*только Продавцы*) \_\_\_\_\_.
- 3.1.2.3. Другие категории продавцов, если есть \_\_\_\_\_ и какие это категории \_\_\_\_\_
- 
- 3.1.3. В "хранении и перемещении" \_\_\_\_\_.
- 3.1.4. В Управлении \_\_\_\_\_ (*включим сюда высшее управление, бухгалтерию, секретарей, службы обеспечения Управления*)
- 3.1.5. В снабжении \_\_\_\_\_.
- 3.1.6. Где-то ещё? \_\_\_\_\_ (*Сколько и где*).
- 3.2. По каждому Продавцу - стаж работы в фирме.
- 3.3. Текучесть кадров. (*Например, такая цифра - количество уволившихся Продавцов и кто сколько проработал?*)
- 3.4. Были ли случаи увольнения Продавцов? (*То есть не когда они сами увольнялись, а когда их увольняли по каким-то причинам. По каким?*)
- 3.5. Довольны ли, на Ваш взгляд, Продавцы своей работой? (*Как Вы думаете, какие плюсы, и какие минусы они бы назвали?*)
- 3.6. Положение Продавцов относительно положения их коллег в фирмах-конкурентах?



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
 Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
 т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

- 3.7. Были ли случаи ухода Продавцов:
- 3.7.1. .... к конкурентам?
  - 3.7.2. .... к клиентам?
  - 3.7.3. .... обратные случаи *(от них к Вам)*
- 3.8. Может ли Продавец обратиться с вопросом к высшему руководству? Как часто они это делают?
- 3.9. Как часто проводятся общие собрания работников сбыта с руководством?
- 3.10. Существует ли должность "руководителя Продавцов", который занимается только ими?
- 3.11. Каковы на Ваш взгляд отношения между Продавцами? *(Кем они себя ощущают по отношению друг к другу? - друзьями, коллегами, конкурентами, безразличны)*

#### **ГРУППА ВОПРОСОВ 4.                      *Организация сбыта - общее.***

- 4.1. Какие выделены каналы сбыта *(с точки зрения структуры фирмы)?*
- 4.2. Каковы доли каждого канала в:
- 4.2.1. Общем объёме продаж?
  - 4.2.2. Общем объёме расходов?
  - 4.2.3. Общем объёме прибыли?
- 4.3. Какую часть продаж ведёт Высшее Руководство лично? *(Если такое есть, конечно. Часто бывает - с наиболее крупными и значимыми клиентами)*

#### **ГРУППА ВОПРОСОВ 5.                      *Организация сбыта - Продавцы***

- 5.1. Критерии оценки.
- 5.1.1. По каким критериям оценивается работа Продавцов? *(Подробно - схема оплаты со всеми, какие есть коэффициентами, скидками и надбавками)*
  - 5.1.2. Насколько, на Ваш взгляд, эти критерии просты и понятны?
  - 5.1.3. Как Вы думаете, насколько сложно / просто любому Продавцу, пользуясь этими критериями оценить, скажем, в долларах, результат проведённого дня?
  - 5.1.4. Как к этим критериям относятся сами Продавцы?
  - 5.1.5. Были ли за последнее время изменения этих критериев? И как часто они вообще бывают?
- 5.2. Каким образом поделен рынок между Продавцами?
- 5.3. Какие планы имеют Продавцами *(количество посещений, объём продаж, объём наценок, коэффициент эффективности посещений, коэффициент регулярности заказа, коэффициент равномерности заказа и т.д.)*
- 5.4. Какие существуют формы отчётности Продавцов, какова периодичность отчётности и каковы санкции за её непредставление?
- 5.5. Какова ситуация с автоматизацией?
- 5.5.1. Какая программа используется?



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

- 5.5.2. Имеет ли доступ к ней каждый Продавец?
- 5.5.3. Насколько детальную информацию может получить Продавец из программы о своих клиентах? *(есть ли возможность самостоятельно настраивать отчётность, либо существуют жёстко настроенные формы отчётов, если жёстко, то - какие?)*
- 5.6. Насколько жёстко регламентирован распорядок дня Продавцов?
- 5.7. Насколько формализованы действия Продавцов в различных ситуациях? *(т.е. есть ли писанные инструкции для них и если есть, то насколько они подробно регламентируют их действия?)*
- 5.8. Как организован приём заказа Продавцами?
- 5.8.1. Как Продавец принимает заказ от клиента:
- 5.8.1.1. - при личном общении,
- 5.8.1.2. - по телефону,
- 5.8.1.3. - как-то ещё.
- 5.8.1.4. - как принимается заказ от клиента в отсутствие его Продавца?
- 5.9. Как *(кем, как быстро)* доставляется товар по заявке клиента?
- 5.10. Имеет ли Продавец право манёвра по цене? *(вне существующей строгой сетки скидок, о которой Вы, полагаю, сказали в ответе на вопрос 2.14. )*
- 5.11. Имеет ли право Продавец принять решение о прекращении работы с каким-то клиентом?
- 5.12. Как часто встаёт проблема просроченной задолженности и как она решается?
- 5.13. Что, по Вашему мнению, назвали бы Продавцы как основную трудность в своей работе?



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>

Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique

## **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ**

**(...а зачем всё это и что с этим делать дальше?)**

Лучше было бы, конечно, если Вы сначала ответили на вопросы, а уже потом смотрели сюда. Но я Вас вполне понимаю - на эти вопросы быстро не ответишь. Это становится понятно почти сразу, а результат хочется получить поскорее.

Итак. Эти вопросы, (конечно, в несколько ином виде и более того - каждый раз - в разном), используются мной уже три года для того, чтобы выяснить ситуацию в фирме клиента. Обычно я прошу на них ответить руководство предприятия перед обучением Продавцов. Иногда, если есть необходимость, на вопросы отвечают и перед консультацией по организации сбыта предприятия, маркетингу и т.д. А в отдельный, самостоятельный текст я оформил эти вопросы потому, что более половины отвечавших, ответив, тут же начинали что-нибудь у себя менять. То есть оказалось, что и вопросы обладают самостоятельной ценностью, если отвечать на них вдумчиво и внимательно. Можете считать это бесплатной консультацией.

Так что, отвечайте, а потом анализируйте ответы.

Предложу Вам одну из схем самостоятельного анализа ответов:

- во-первых, что-то станет понятным сразу, когда Вы только будете отвечать
- во-вторых, Вы можете взять ответы и обсудить их с кем-то из Вашей организации (причём не обязательно - руководителями!).
- В-третьих, попробуйте сделать так: разрезать листки с ответами, а потом брать наугад несколько из них, читать подряд то, что написано и записывать мысли, которые придут в голову.
- В-четвёртых, можно ещё усилить фактор случайности. Приготовьте любую книгу или словарь (не из Вашей области деятельности). Возьмите листок с ответом (так же случайно, как в прошлый раз), потом наугад откройте книгу или словарь и ткните пальцем не глядя. Потом поищите взаимосвязь слова, на которое случайно попали и ответа на вопрос, который случайно выбрали. Это, конечно, смахивает на шаманство, но Вы даже не представляете, сколько великолепных, действительно оригинальных решений приходит при использовании этого метода.

Можете сами придумать ещё десяток методов. Главное (как и с ответами) - найти тот, который действительно подойдёт именно Вам.

По адресу [oleg@topclassgroup.ru](mailto:oleg@topclassgroup.ru) Вы можете рассказать мне о том, что у Вас получилось и задать любые вопросы<sup>2</sup>.

Я желаю Вам успеха в Вашем бизнесе!

**© Олег Макаров 1998 - 2002, 2010**

---

<sup>2</sup> - Это предложение не является гарантией того, что Вы получите исчерпывающие и подробные ответы на все вопросы, заданные по почте.



Материалы сайта <http://www.topclassgroup.ru>  
Если у Вас возникли вопросы, Вы можете позвонить нам или написать:  
т. +7-916-102-40-85, e-mail [info@topclassgroup.ru](mailto:info@topclassgroup.ru)

---

All people without exception have at least one characteristic in common - they are all unique