

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие автора</i>	5
<i>Благодарности</i>	7
<i>Введение</i>	9
Глава 1. Как научиться разбираться в людях.....	15
Глава 2. Как нанять лучших менеджеров по продажам.....	25
Глава 3. Адаптация менеджеров по продажам.....	43
Глава 4. Как направить менеджера к финансовому результату.....	53
Глава 5. План продаж.....	65
Глава 6. Как грамотно управлять отделом продаж.....	75
Глава 7. Финансовая мотивация.....	87
Глава 8. Нефинансовая мотивация	93
Глава 9. Развитие менеджера по продажам.....	105
Глава 10. Постановка целей.....	117

Глава 11. Умение «взять» задачу.....	129
Глава 12. Как ставить задачу сотруднику.....	141
Глава 13. Умение делегировать.....	147
Глава 14. Удержание менеджера по продажам.....	155
Глава 15. FAQ: ответы на наиболее часто встречающиеся вопросы.....	161
<i>Заключение</i>	169

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

Моя предыдущая книга «Продажи вверх! Методика Sales 3.0»¹, направленная на повышение качества личных продаж, получила большое количество положительных отзывов. Читатели отмечают, что книга имеет практическую направленность, содержит много полезных советов, описание эффективных методик и инструментов. Но одна тема в ней осталась нераскрытой: как организовать отдел продаж и эффективно им управлять. Поэтому появилась данная книга. Она посвящена созданию и развитию команды чемпионов продаж.

Желаю вам приятного чтения.

Сергей Филиппов

¹ Филиппов С. Продажи вверх! Методика Sales 3.0. — М.: Курьер-Медиа, 2012.

БЛАГОДАРНОСТИ

Всем партнерам компании Vertex, благодаря которым эта книга содержит множество уникальных действенных методик.

Екатерине Чупиной, нашему журналисту, благодаря которой книга была напечатана и отредактирована.

Команде сотрудников консалтинговой компании Vertex, которые верят в меня, в себя и в то, чем мы занимаемся.

Всем моим родным и близким, которые всегда поддерживают меня в сложные моменты и вдохновляют на подвиги.

И вам, уважаемые читатели, которые будут применять советы, данные в этой книге, на практике.

Сергей Филиппов

ВВЕДЕНИЕ

«Великое подобно малому», — написано в Библии. Поэтому можно провести аналогию между миром бизнеса и устройством человеческого организма. Деньги движутся внутри бизнеса, как кровь циркулирует по телу человека, обеспечивая жизнь и развитие. Отдел продаж подобен сердцу человека. Отдел продаж дает деньгам поступать на расчетный счет вашей компании так же, как сердце гоняет кровь по организму, создавая необходимое давление. Именно отдел продаж наполняет вашу компанию деньгами и заставляет их циркулировать внутри — благодаря ему вы приобретаете и продаете товары, получаете прибыль. Поэтому как сердце важно для жизнедеятельности организма, так и отдел продаж важен для успешного развития компании.

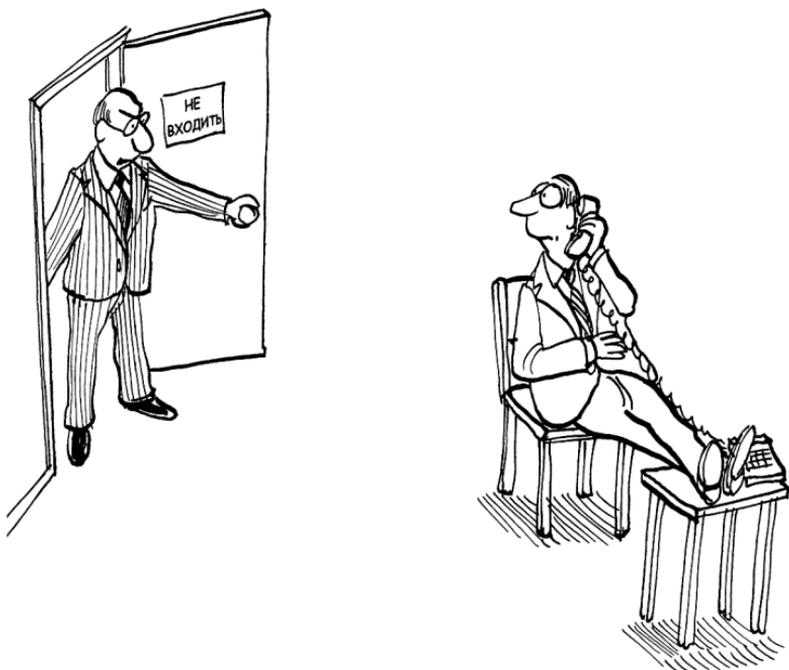
Очень часто значение отдела продаж недооценивают, считая продажи чем-то второстепенным. Так бывает в компаниях, у которых в свое время появился спасительный административный ресурс, обеспечивающий хороший сбыт. Либо в тех, которым помогают полезные знакомые или родственники директоров, занимающие ключевые позиции в компаниях-покупателях данного продукта и влияющие на закупки.

Либо в компаниях, которые «сидят» на федеральных деньгах.

Приведу в качестве примера историю моей знакомой, генерального директора компании в Москве. Это красивая молодая женщина по имени Ольга. В свое время дела в ее бизнесе шли очень хорошо. Не будем останавливаться на том, какие услуги предоставляла ее фирма. Важно, что благодаря ситуации на рынке у компании Ольги было мало конкурентов. Так компания просуществовала около семи лет, причем быстро достигла больших оборотов. И тут Ольга столкнулась с конкурентной средой: серьезные игроки открыли в России представительства, да и местные предприниматели разведали этот рынок. Компания начала нести серьезные убытки, продажи буквально в течение полугода упали более чем в два раза.

Отдел продаж в компании на тот момент состоял из двадцати человек. Давайте посмотрим, что это были за люди. В основном — Ольгины знакомые или знакомые знакомых. Большая часть — женщины. Атмосфера в отделе продаж была крайне негативной. Каждый из менеджеров закрепил за собой часть клиентов, «растолстел» и не прилагал никаких особых усилий. Все, что они делали, — оформляли документы на оказание услуг и выбирали, кому из клиентов предоставить услуги, а кому отказать, так как заказов было очень много. При этом менеджер чувствовал себя крайне важным и считал исключительно своей заслугой, что у компании такие высокие продажи. (Хотя мы помним, что приток денег обеспечивало отсутствие конкурентов.) Менеджеры сидели

каждый в своем «окопе», в отделе образовалось несколько «группировок». Новые менеджеры, которых Ольга пыталась нанять, не приживались, вытеснялись «старичками», которые проработали в компании в среднем по пять-семь лет, пригтерлись на уютных местах, имея хороший доход. Компания находилась в режиме стагнации.



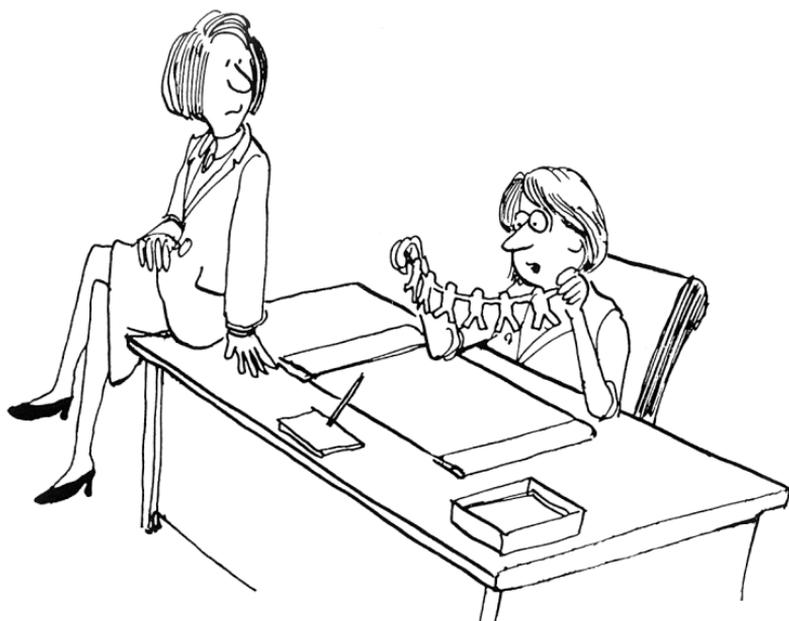
Что же произошло, когда компания столкнулась с конкурентной средой? Менеджерам отдела продаж нужно было делать «холодные» звонки, работать с возражениями, выполнять нормативы по продажам. Ничего этого менеджеры делать не умели. Все, что они умели, — надувать щеки, подчеркивая собственную значимость, и выбирать, кому оказать услугу,

а кому — нет. Но когда клиенты один за другим начали отказываться от компании, махать рукой, говоря: «Чао! Мы будем работать с другими», — менеджеры растерялись. Спустя какое-то время они подошли к Ольге и сказали, что дела идут плохо, продаж нет, выручка, а соответственно, и уровень их дохода упали. Половина отдела заявила об увольнении, а вторая об этом крепко задумалась.

Как Ольга решила проблему? Она обратилась в нашу компанию. Мы провели мониторинг отдела продаж. Оказалось, что квалификация менеджеров крайне низка. Никаких нормативов нет, обучение не проводилось. Более того, сотрудники, которые занимали должности менеджеров, были совершенно не приспособлены для активных продаж: они больше подходили для обслуживания клиентов. Причем они искренне полагали, что клиент должен покупать, а задача менеджера по продажам — делать вид, что он очень занят. Считали, что клиенту можно отказать, потому что им не хватает на всех времени и сил. Можно ли в этом случае надеяться на то, что такие специалисты начнут убеждать, вызванивать, «ловить» клиентов и встречаться с ними?

Мы написали пошаговый план реконструкции отдела продаж. Первое препятствие, с которым столкнулась Ольга, — колоссальное сопротивление размякшего, обнаглевшего и совершенно неуправляемого отдела продаж, сотрудники которого заявили: «Это что? Нам теперь придется работать?» Ольга в ужасе позвонила мне: «Мой отдел продаж взбунтовался». Я ответил: «Ольга, у вас никогда не было отдела продаж. Люди, которые у вас работают, хотят, чтобы вы

платили им деньги, но не хотят их зарабатывать. Они их никогда не зарабатывали».



Это как продавщица, которая работает в единственной булочной на целый микрорайон. Она может там провести и двадцать лет — и не продать ни одной булки. Их покупают и так, потому что рядом нет других булочных, а не потому, что эта сотрудница умеет их продавать. Она не любезна, не улыбается. Вы, наверное, видели таких. На любой вопрос о товаре они отвечают: «Там все написано». И даже не встают с места.

Примерно такой отдел продаж был у Ольги, и она была уверена, что это — продавцы. Не уделив должного внимания этому вопросу в свое время, Ольга привела компанию к тому, что отдел продаж, а зна-

чит, и услуги ее компании оказались абсолютно неконкурентоспособны. Ольге потребовалось серьезное вливание накопленных активов, для того чтобы поставить компанию на конкурентные рельсы. Сейчас эта компания занимает достойное место на рынке аналогичных услуг в Москве.

Глава **1**

**КАК НАУЧИТЬСЯ
РАЗБИРАТЬСЯ
В ЛЮДЯХ**

Все люди разные. Однако можно выделить закономерности, позволяющие отнести их к определенному типу. В бизнесе применяются классификации по типу темперамента, по типологии Майерс-Бриггс¹. Приведу классификацию, которая полезна для подбора менеджеров в отдел продаж и управления продажами.

Если вы понаблюдаете за поведением человека в естественной среде, когда он раскрепощен, не зажат, не обороняется, то вы увидите, как он себя ведет: открыто или закрыто. Открытые люди более общительны, доверчивы, больше говорят. Закрытые — более наблюдательны, больше слушают и думают, меньше говорят.

Так же легко определить, уверенно или неуверенно человек себя ведет. Обычно уверенные люди не сомневаются в своей правоте. В речи неуверенных больше скепсиса.

Если вы посмотрите на рис. 1, то увидите вертикальную и горизонтальную оси. Вверху написано

¹ Типология личности Майерс-Бриггс — типология, появившаяся в 1940-х гг., на основе которой была создана система психологического тестирования, часто применяемая в бизнесе.

«открытый», внизу — «закрытый», справа — «уверенный», слева — «неуверенный». Таким образом, получился крест, который описывает четыре типа людей.



Рис. 1. Типология сотрудников отдела продаж

Открытого и уверенного человека отнесем к типу «Заводила». Какое поведение для него характерно? Это человек-фестиваль, человек-ураган, человек, которому больше всех надо. Он много говорит, часто спорит, заводит окружающих. К тому же он гибко и хорошо подстраивается под разных людей: с одними он серьезный, с другими — легкомысленный. Если вдруг группа людей идет в кино или в ресторан, среди них точно есть Заводила, который их организовал. Узнаете этот типаж? Если вы хотите, чтобы в вашем отделе были продажи новым клиентам, чтобы люди рвали и метали, лишь бы заработать больше, то вам нужен Заводила. Умение привлекать новых клиентов — его главный плюс. К тому же он будет постоянно, вне зависимости от обстоятельств,

пытаться продавать все больше и больше. План ему можно ставить амбициозный, выше максимума. Заводилу это будет только раззадоривать. Но у него есть и минусы. Менеджер этого типа, как правило, не способен регулярно представлять подробные отчеты о своей работе: рутина — не его конек. Также он быстро теряет интерес к клиенту, которого уже получил.



Закрытого и уверенного человека отнесем к типу «**Предприниматель**». Говорит он мало, в основном по делу. Его мышление системно. Свою работу он выстраивает так, чтобы меньше делать и больше зарабатывать. Это суть его мышления. Предприниматель тоже демонстрирует хорошие показатели в продажах. Он склонен к оптимизации процессов. В отделе

продаж обязательно должны быть Предприниматели. Желательно, чтобы руководителем отдела продаж был человек такого типа. Минус Предпринимателя — излишняя заикленность на системности. Он не способен, когда нужно, надавить и взять напором, как это делает Заводила. Плюс Предпринимателя в том, что он не боится потерять клиента, поскольку его система построена так, что вскоре появится новый. Предприниматель четко и размеренно шагает к цели. Он ясно видит перспективы, что можно проследить по его детализированным отчетным документам.



Открытый и неуверенный человек по этой классификации называется «Опекун». Он «обнимает» клиента, и тот уже не может его «сбросить». Такой человек очень хорошо удерживает существующих клиентов. Опекун знает о клиенте все, часто он становится другом его семьи. Опекун будет всегда защищать интересы клиента, даже перед вами: если вы захотите увеличить стоимость услуги либо изменить условия на более благоприятные для вас, то Опекун примет сторону клиента. В этом его недостаток и достоинство. Опекун прекрасно развивает деловые отношения и укрепляет их. Именно Опекуну нужно передавать клиентов, к которым потерял интерес Заводила.

Часто в компаниях существует два отдела продаж: один привлекает новых клиентов, другой работает с уже существующими. Сотрудники этих отделов сильно различаются. В первом больше Заводил и Предпринимателей, во втором — больше Опекунов.

Руководители компаний, которые обращаются в Vertex, зачастую неправильно представляют, как устроен отдел продаж. Как правило, это компании, которые давно присутствуют на рынке и в основном работают с клиентами, которых накопили за время своей деятельности. Поэтому отдел продаж ориентирован на существующих клиентов. Часто в силу каких-то обстоятельств компания начинает заниматься активными продажами. Руководитель компании обращается к нам с просьбой провести тренинг и сделать из его менеджеров активных продавцов. На что я отвечаю, что сделать это практически невозможно, потому что люди, которые работают в такой компании, по своему психотипу большей частью

Опекуны, и поэтому активно продавать не будут. Если им поставить подобную задачу, они будут испытывать сильный дискомфорт, и результат получится все равно хуже ожиданий руководителя. К тому же компания потеряет хороших продавцов, способных удерживать существующих клиентов. В таких случаях я рекомендую принять на работу новых менеджеров по продажам подходящего типажа — Заводил и Предпринимателей.

И наоборот. Бывает, что в компании есть отдел активных продаж. Его руководитель решает создать отдел, который будет заниматься развитием отношений с существующими клиентами, и просит нас провести тренинг по развитию и укреплению отношений с существующими клиентами и повторным продажам, чтобы сделать некоторых активных продавцов менеджерами этого нового отдела. Я отвечаю, что это будет неэффективно, поскольку в отделе продаж такой компании, как правило, работают Заводилы и Предприниматели, а в отделе развития отношений с существующими клиентами необходимы Опекуны.

Итак, мы разобрались с тремя типами людей. Остался четвертый. Это неуверенный и закрытый человек. Данный тип называется «Аналитик». Как его узнать? Это молчаливые люди, которые склонны к анализу информации. Они опираются в основном на чей-то успешный опыт, поэтому часто говорят, кто и как это уже делал. Это люди, склонные анализировать буквально все. Порой они косноязычны и говорят настолько кратко, что кажется, будто они выдавливают из себя слова. Эти люди достаточно рассеяны. Часто делают заметки в нескольких записных

книжках, но не помнят, что и куда записали. Забывают элементарные вещи. В то же время они очень самостоятельны. И это их большой плюс. Им можно поручить работу, и они ее выполняют. Но запомните: из Аналитиков получаются самые плохие продавцы. Если у вас в отделе продаж есть Аналитики, то я настоятельно рекомендую их заменить. Во-первых, самому Аналитику тяжело продавать. Во-вторых, вы все равно будете им недовольны. Аналитики лучше себя реализуют в профессиях, связанных с бухгалтерией, анализом фондового, валютного рынка. Но только не в продажах.



Упражнение 1

Определите, к какому типу: Заводила, Предприниматель, Аналитик или Опекун — относятся ваши коллеги, сотрудники отдела продаж или знакомые. (В человеке могут сочетаться несколько качеств, но, как правило, не больше двух, и только одно из них превалирует.) Опишите, по каким особенностям поведения вы это определили. Наблюдение проводите в естественной среде, когда человек расслаблен.

№ п/п	Ф.И.О.	Заводила, Предприниматель, Аналитик или Опекун	Поведенческие особенности

**КАК НАНЯТЬ
ЛУЧШИХ
МЕНЕДЖЕРОВ
ПО ПРОДАЖАМ**

Часто меня спрашивают, где же найти хороших менеджеров по продажам, если на рынке труда их практически нет. Давайте посмотрим, как складывается такое впечатление.

Вы размещаете вакансию. На нее приходит мало откликов. Вы просматриваете резюме людей, которые заинтересовались вашей вакансией. Видите, что они вам не очень подходят. Отбираете несколько отвечающих вашим ожиданиям резюме, звоните соискателям. Оказывается, что некоторые из этих кандидатов абсолютно не соответствуют тому, что написано в резюме. Они косноязычны и некоммуникабельны. Проверка показывает, что «личные качества», перечисленные в резюме, мягко говоря, далеки от действительности. И только единиц вы приглашаете на встречу. Некоторые к вам просто не приходят. Бывают курьезные случаи, когда, например, человек говорит, что он уже зашел в ваш офис, и после этого не берет трубку. А те, кто пришел, выглядят иначе, чем вы себе представляли. В итоге у вас складывается впечатление, что на рынке труда подходящих людей нет.



Дам вам несколько рекомендаций. Во-первых, менеджеры по продажам в подавляющем большинстве пользуются Интернетом, поэтому имеет смысл давать объявление о вакансии на сайтах, которые посвящены поиску работы. Есть аналогичные сайты, ориентированные конкретно на ваш город или регион. Стоит дать объявление на всех этих сайтах, не ограничиваясь только одним. По данным отдела по подбору персонала компании Vertex, базы данных этих сайтов пересекаются не более чем на 30–35%. Также стоит учесть, что соискатели, несмотря на то что зарегистрировались в нескольких базах по поиску работы, используют сайт, интерфейс которого им больше нравится. Это как с социальными сетями: имея аккаунты во всех, вы активно пользуетесь одной-двумя.

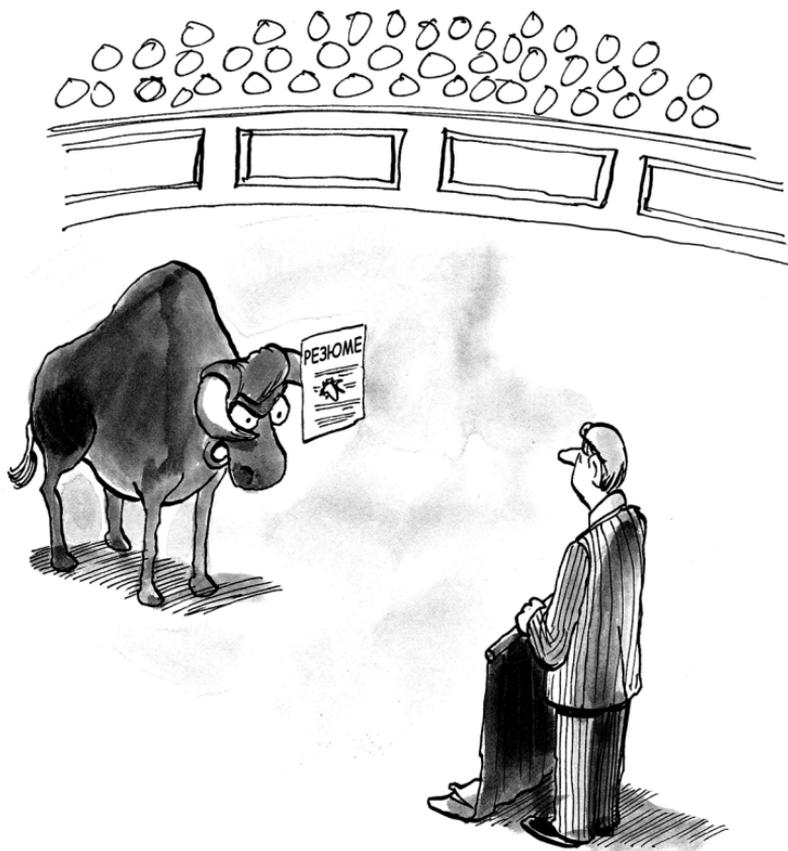
Во-вторых, обязательно звоните всем кандидатам, которые откликнулись на вашу вакансию. Единственной причиной, по которой вы можете не звонить, является ограничение по возрасту, полу или опыту работы, если это для вас важно. Все остальное, что

написал соискатель в резюме, порой имеет мало отношения к действительности. И главное, не надо пытаться «шаманить» по резюме, гадать без живого общения, подходит вам человек или нет. Без общения по телефону и личной встречи вы не сможете даже представить его себе. Бывает, люди, которые пишут «красивые» резюме, часто не умеют работать, и наоборот. Поэтому старайтесь звонить всем соискателям, которые откликнулись на вашу вакансию.

И третье правило. Старайтесь приглашать на личное интервью как можно больше соискателей из тех, которые хорошо и по делу говорили по телефону. В этом случае у вас будет большой поток соискателей, а значит, и выбор. Не надо пытаться при личной встрече решить вопрос интуитивно, подходит ли человек и будет ли он продавать. Используйте кейсы, тесты, проективные методики, описанные в бизнес-литературе. И обязательно для себя определяйте, к какому типу относится человек. Кто он — Заводила? Предприниматель? Аналитик? Опекун? Это поможет вам более правильно выбрать будущего сотрудника, который сможет успешно продавать ваш товар.

Некоторые специалисты рекомендуют использовать при отборе кандидатов метод стресс-интервью. Они утверждают, что это является хорошей методикой подбора персонала, в том числе менеджеров по продажам. Когда собирается группа соискателей из 10–15 человек, руководители компании объявляют, что примут на работу только одного из них. Вакансия, дескать, сложная. И наблюдают, сколько кандидатов уйдет сразу и перестанет бороться за вакансию. Тех, кто остался, специально долго томят, при-

глашая по одному, и смотрят, кто из них не выдержит и тоже уйдет. В результате такой проверки на стрессоустойчивость остается несколько людей, из которых выбирают лучшего. Методика, безусловно, рабочая. Но есть один большой подводный камень, о котором я хочу вас предупредить.



Расскажу об одном из наших клиентов — компании, которая занималась разработкой и изготовлением картонной упаковки, условно назовем ее «Коро-

бок». Компания активно развивалась в течение пяти лет, и вот новый менеджер по персоналу решил начать применять стресс-методику. В результате компания приобрела нескольких хороших продавцов. Отдел продаж состоял из двенадцати человек. По данной методике они взяли трех, остальные были приняты по старой методике.

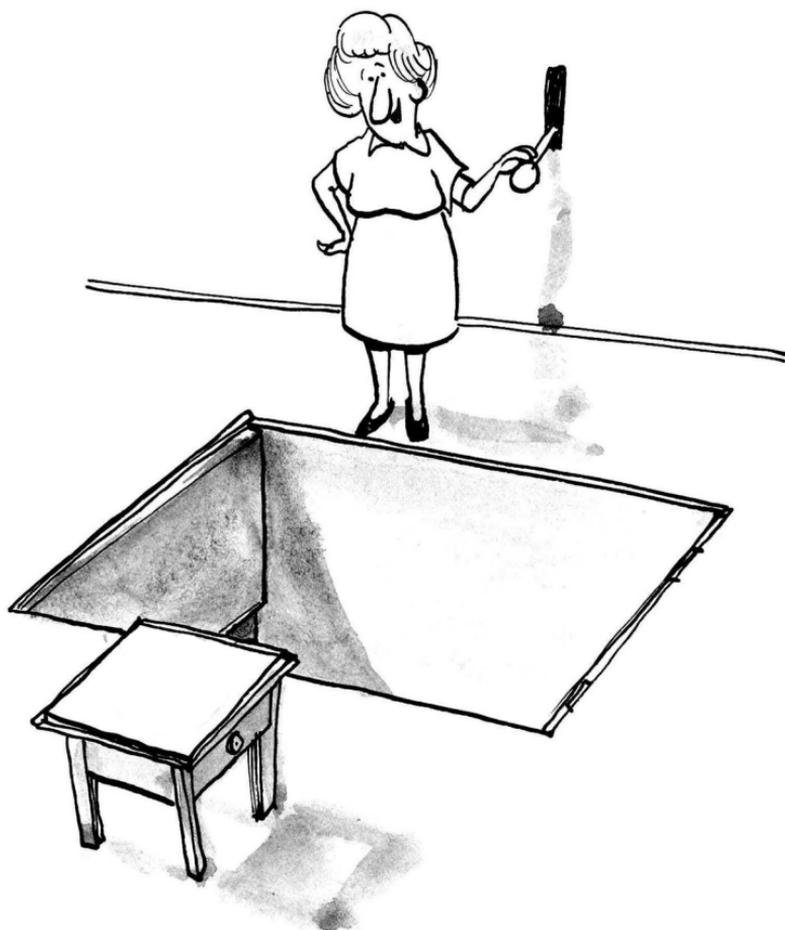
Но постепенно Интернет начал наполняться негативными отзывами о компании «Коробок» и ее методах отбора кандидатов. Компания не сразу почувствовала возрастающий негатив. Согласитесь, мало кто регулярно изучает отзывы о себе в виртуальной среде. Этот снежный ком образовался незаметно и достиг таких размеров, что новые менеджеры по продажам уже не приходили на собеседования в «Коробок». Как это происходило? Компания размещала вакансию, на нее поступало мало откликов. Менеджер по персоналу звонил по откликам, занимался активным поиском на сайтах, посвященных подбору персонала, и предлагал работу. Но необходимых сотрудников найти не удавалось.

Тогда менеджер набрал в интернет-поисковике ««Коробок», отзывы». С удивлением он обнаружил, что количество негативных отзывов о компании так велико, что официальный сайт «Коробка» находится на пятой строчке после источников с негативными отзывами. Что же он там прочел? Откровения отсеянных соискателей о том, как проходило собеседование. Менеджер по подбору персонала применял не только стресс-интервью, но и другие методики, которые вызывали у кандидата состояние дискомфорта, чтобы проверить, как он будет себя вести в экстремальной

ситуации. Ясно, что ничего хорошего о компании в отзывах написано не было. В результате соискатели, которые умеют работать с информацией, отклоняли предложение данной компании. А те, кто соглашался, были менее инициативны и менее сообразительны. Некоторые из пришедших на собеседование быстро уходили: к такому результату приводило использование стресс-методики. Оставались только те, кто считал, что его больше нигде не возьмут.

Если ваша компания входит в списки «самых привлекательных работодателей» и все хотят у вас работать, если средства массовой информации регулярно расписывают, какие вы классные и перспективные, то данная методика будет работать. Если же ваша компания не столь популярна, странно ожидать от адекватного соискателя безоговорочного желания у вас работать. И поверьте мне, в большинстве случаев соискатель успевает перед собеседованием лишь кратко ознакомиться с историей вашей компании, не вникая в детали. Потому что у него несколько собеседований в неделю, а порой и в день, и он физически не может успевать проанализировать все компании, в которые идет. Так вот, с какой стати соискателю, который является отличным продавцом и хорошим человеком, так сильно стремиться занять вашу вакансию и терпеть унижения на стресс-интервью?

В результате получается, что данная методика «отфильтровывает» сильных менеджеров по продажам и нужные люди не доходят до компании. Поэтому я настоятельно рекомендую вам держаться подальше от методик стресс-интервью и массового отсеивания соискателей.



Что же произошло с компанией «Коробок»? Опомнившись, ее руководители обратились в пиар-агентства, чтобы они помогли как-то справиться с ситуацией, связанной с большим количеством негативных отзывов на интернет-форумах. Оказалось, что на корректировку общественного мнения, сформировавшегося в Интернете, потребуется не менее 3 млн руб. Учредители поссорились из-за нехватки денег, ком-