



# Оглавление

---

с кратким описанием каждой главы

**ВВЕДЕНИЕ** ..... 13

*О пользе книги и выработке главного личностного качества.*

**1. Продавцы для компании или компания для продавцов?**.... 18

*Баланс значимости сотрудников разных подразделений – краеугольный камень в организации компании.*

**2. О чем всегда должен помнить продавец?** ..... 22

*Плюсы, возможности для личностного и профессионального развития и карьерный потенциал профессии продавца.*

**3. Откуда брать новых клиентов?** ..... 25

*Как мыслить стратегически и находить новые методы и способы привлечения.*

**4. Регламент разработки клиентов** ..... 30

*Разработка правил, исключающих «пересечение» сотрудников в работе по привлечению новых клиентов.*

**5. Взаимоотношения внутри команды продавцов**..... 33

*Как построить результативную, слаженную и взаимозаменяемую команду, используя потенциал каждого продавца.*

**6. Как находить лучших продавцов** ..... 39

*Взаимодействие с отделом кадров. Критерии, которым должен соответствовать продавец. Вопросы соискателю на разных этапах собеседования.*

**7. Как продавцу эффективно расти в своей профессии?**..... 46

*Способы быстро трансформироваться внутренне и внешне и приобрести необходимые качества и навыки.*

**8. Главное в работе руководителя отдела продаж..... 53**

*Приоритетные функции руководителя. Как уделять все внимание своим главным задачам и не растрачиваться на то, что не ведет к цели и не прибавляет авторитета.*

**9. Основные претензии собственника к отделу продаж..... 61**

*Какие проблемы приносит владельцу компании плохо организованная работа отдела продаж.*

**10. Приборная доска, метрики, дашборды, анализ эффективности..... 66**

*Как рассчитывать эффективность работы отдела продаж и каждого продавца.*

**11. Реорганизация компании «от отдела продаж», или план внедрения изменений без потерь..... 69**

*Как эффективно провести реорганизацию компании и выстроить бизнес-процессы компании от отдела продаж, чтобы операционные издержки снижались, а качество сервиса возрастало.*

**12. Воронка продаж, или путь клиента от потенциального до фактического..... 74**

*Типовой алгоритм первой продажи новому клиенту. Как составить и использовать в работе.*

**13. Вместе навсегда, или эффективная система сопровождения клиентов..... 77**

*Как укрепить преданность клиента, чтобы он всегда выбирал вашу компанию и не перешел к уволившемуся сотруднику или конкуренту.*

**14. Самый главный провал продавца..... 81**

*Ошибка, демонстрирующая некавалифицированность продавца, которую нельзя недооценивать.*

**15. Какие навыки и компетенции продавца наиболее востребованы..... 84**

*Развитие навыков, которые будут качественно выделять вас или ваших продавцов на фоне других, «среднестатистических».*

**16. Умение мыслить процессами ..... 89**

*Полезные методики, развивающие навык системного мышления, которое помогает предугадывать риски на всех этапах сделки и действовать компетентно в любой ситуации.*

**17. Смотреть на себя глазами покупателя ..... 92**

*Полезная техника для совершенствования личных и профессиональных качеств, необходимых для успешной работы продавца.*

**18. Эффективный план развития продавца ..... 94**

*Как составить план профессионального роста каждого продавца и команды в целом, который развивает сильные стороны и нивелирует слабые.*

**19. Роль самопрезентации в успешной сделке ..... 97**

*Создание нескольких версий эффектной и запоминающейся презентации для представления себя в различных местах и ситуациях.*

**20. Самонастрой в коммуникации, или в каком внутреннем состоянии звонить клиенту ..... 101**

*Способы внутренней настройки на общение с клиентом, определение целей и плана разговора, деловой этикет в телефонных переговорах.*

**21. Сложные ситуации в переговорах и как из них выходить ..... 107**

*Варианты выхода из ситуаций, когда все идет не по плану, помогающие впоследствии продолжать общение с клиентом.*

**22. Как извлечь максимальную пользу от переговоров с клиентом на его территории ..... 113**

*Как проводить встречи с клиентом, чтобы добиться положительного настроения на сотрудничество. Развитие наблюдательности для получения новой информации о клиенте.*

**23. Ваши помощники на стороне клиента ..... 119**

*Коммуникация с окружением потенциального или фактического клиента — как правильно выстроить, чтобы получать нужную и полезную информацию.*

**24. Как работать на выставках и мероприятиях ..... 123**

*Методы и сценарии, помогающие собрать максимум живых контактов, оставить о себе приятное впечатление и заложить основу для развития отношений.*

**25. Как укреплять отношения и повышать чек ..... 127**

*Правила и полезные приемы для развития отношений с клиентами, повышающие доверие.*

**26. Научитесь думать о других..... 136**

*Как выработать привычку постоянно заботиться о том, чем еще можно порадовать и быть полезным своим коллегам и клиентам.*

**27. О важности профессионального окружения ..... 138**

*Формирование своего круга полезных знакомых и его использование для построения отношений с клиентами.*

**28. Делаем из клиентов и знакомых агентов привлечения ... 143**

*Создание собственной реферальной системы. Простые методы мотивации агентов.*

**29. Динамическое досье клиента..... 148**

*Информация в клиентской базе: как собирать в процессе работы с клиентом.*

**30. Выстраиваем эффективную работу с подрядчиками и экспертами для увеличения продаж. .... 152**

*Привлечение сторонних специалистов для повышения узнаваемости на рынке и увеличения продаж. Как получить максимум от аутсорсинга?*

**31. Ошибки в планировании, обсуждении и договоренностях. .... 155**

*Традиционные совещания в отделе продаж – добро или зло? Системные технологии, освобождающие время продавцов. Система расчетов плана продаж.*

**32. Как выстроить работу «в связке» отдела продаж, отдела маркетинга и PR-отдела ..... 163**

*Типовые ошибки в процессах коммуникации между отделами и их устранение.*

<b>33. Оптимальный график работы продавца. ....</b>	<b>166</b>
<i>Как составить максимально продуктивный график работы руководителя, каждого продавца и отдела в целом.</i>	
<b>34. О важности снятия с продавцов непрофильных задач. ....</b>	<b>170</b>
<i>Рутинная работа продавца, которую можно и нужно перекладывать на других сотрудников компании?</i>	
<b>35. Проступки продавцов и сопровождающих клиента сотрудников и методы их предотвращения. ....</b>	<b>172</b>
<b>36. Экономия в отделе продаж. ....</b>	<b>184</b>
<i>Рациональные и оправданные затраты на поощрение сотрудников и клиентов.</i>	
<b>37. Увольнение, комфортное для всех. ....</b>	<b>187</b>
<i>Как уволить сотрудника и сохранить хорошие отношения для возможного сотрудничества в будущем.</i>	
<b>38. PR и медийная активность как важная часть деятельности в продажах. ....</b>	<b>191</b>
<i>Публичность продавцов как метод рекламы компании, ее товаров и услуг.</i>	
<b>39. Как быстро и качественно обучать и вводить в коллектив нового продавца. ....</b>	<b>194</b>
<i>Алгоритм обучения и включения нового сотрудника в рабочий процесс.</i>	
<b>40. Договоренности и контракты. ....</b>	<b>196</b>
<i>Как работодателю и продавцу установить долгие, честные и открытые отношения.</i>	
<b>41. Как не допустить выгорания. ....</b>	<b>199</b>
<i>Эффективные приемы восстановления физических и психических сил продавца.</i>	
<b>42. Внутренние тренинги и развитие компетенций. ....</b>	<b>206</b>
<i>Собственный тренинг по продажам: преимущества, выгода и этапы создания.</i>	

**43. Трансформация и внедрение изменений в процессе качественного роста..... 208**

*Варианты трансформации бизнеса. Что нужно продумать и предусмотреть заранее для планомерных и качественных изменений.*

**44. Как распознать недобросовестного продавца ..... 211**

*Методы «впаривания»: очевидные и скрытые. Как замечать и пресекать нечистоплотные приемы продаж у продавцов – чужих и своих.*

**45. Как выиграть в борьбе за клиента у сильного конкурента..... 216**

*Стратегия и методы переманивания крупных, особо ценных и стратегических клиентов.*

**46. Как «выжимать» у другого продавца всю возможную выгоду ..... 219**

*Рабочие методы торга для получения товара по самой низкой из возможных цене.*

**47. Нежелательные и токсичные клиенты ..... 224**

*Системный подход к распознаванию и избавлению от таких клиентов.*

**48. Повышение финансовой эффективности в сделках и в работе продавца ..... 227**

*Создание денежного потока продавца с заделом на будущее. Как больше и чаще зарабатывать на своих сделках.*

**49. Негативные черты характера и их влияние на карьерный рост ..... 230**

*Почему карьера «упирается в потолок»? Как выявить и исправить то, что мешает развивать деловые отношения и достигать профессиональных высот.*

**50. О скидках и построении системы лояльности..... 237**

*Как просчитать выгоду системы скидок и дополнительных условий, чтобы она помогла повышать доходность и увеличивать продажи.*

**51. Какие еще специалисты нужны отделу продаж ..... 241**

*Специалисты, помогающие продавцам развиваться лично и профессионально.*

**52. Как повышать амбиции у продавцов ..... 245**

*Методы сверхмотивации, которые сподвигнут ваших продавцов стремиться к более крупным сделкам.*

**53. Повышение уровня сервиса компании..... 247**

*Мелочи, которые оказывают огромное влияние на расположение клиентов к компании. Как выявлять просчеты персонала и собирать замечания у клиентов.*

**54. Как отрабатывать ошибки, проблемы, инциденты ..... 250**

*Методы исправления ошибок сопровождающего персонала (водитель, курьер, поддержка и так далее) в обслуживании клиентов. Система наказаний.*

**55. Эффективный обмен клиентскими базами и рекомендациями ..... 253**

*Методы и защитные меры при обмене данными о клиентах между сторонними организациями. Как подводить итоги удачного обмена.*

**56. Об уважении клиента и продавца ..... 256**

*Ключевой аспект, без которого невозможно выстроить доброжелательные и взаимовыгодные отношения между людьми.*

**57. Как продавцу защищать свои интересы и границы..... 258**

*Система защиты договоренностей и личных интересов от их изменения и нарушения со стороны работодателя.*

**58. Как получить более выгодные условия при переходе командой в другую компанию ..... 263**

*Тревожные звоночки грядущего увольнения. Безопасные методы перехода всей командой в другую компанию на лучшие условия.*

**59. Научитесь мыслить и общаться на языке цифр ..... 267**

*Полезный навык, без которого не добиться ни профессионального роста, ни увеличения заработка.*



**60. Вы командный игрок? Есть ли другой, лучший путь? . . . . 269**

*Плюсы и минусы сольной карьеры продавца.*

*Методы и правила ее построения.*

**61. Создание своего сообщества. . . . . 273**

*Как создавать, развивать, получать доход, обратную связь, идеи и новые возможности через социальное сообщество.*

**62. Как вызывать максимальное доверие у клиента . . . . . 276**

*Добиваемся расположения клиента, переходим от исключительно делового к приятному личному общению.*

*Шаги, методы, ошибки.*

**63. Как правильно заходить в закрытые деловые сообщества. . . . . 281**

*Создаем новые карьерные и социальные лифты.*

*Как входить в закрытые бизнес-клубы и как себя вести, чтобы стать своим.*

**64. Как познакомиться с серьезной корпорацией через обучение . . . . . 285**

*Приобретаем новые связи через знания. Как заводить знакомства и контакты, обучаясь в учебном центре корпорации.*

**65. Аудит и консалтинг отдела продаж . . . . . 287**

*Как провести аудит всех аспектов работы отдела, используя полученные в книге знания.*

**66. Как найти свое бизнес-предназначение . . . . . 293**

*Методики выбора направления своего дальнейшего профессионального развития, если начинает казаться, что вы движетесь не туда.*

**67. О порядочности . . . . . 296**

*Название этой главы говорит само за себя.*

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . . 300**

*Подводим итоги и закрепляем полученные знания.*

*Методика, помогающая не забыть то, что прочитали.*

# Введение

---

Деловые книги принято начинать с представления и перечисления наиболее ярких достижений автора. Очевидно, предполагается, что биография незнакомца, написавшего книгу, сама по себе должна вдохновить читателей на впечатляющие свершения. Я читал множество таких книг, и вы, думаю, тоже. Наверняка у вас, как и у меня, возникал закономерный вопрос: что действительно способствует деловому успеху? Воспитание в семье? Образование? Личные качества? Удача? Не умалчивает ли автор о том, как складывалась его или ее деловая жизнь на самом деле? И самое интересное — зачем автор вообще занялся творчеством? Уж не для того ли, чтобы потешить свое самолюбие за счет нас, доверчивых простаков, купивших очередную бизнес-книжку в яркой обложке?!

Могу рассказать, что побудило написать книгу меня самого. С определенного момента каждый человек, всю жизнь занимающийся самосовершенствованием, начинает передавать накопленный опыт окружающим. Собственно, стремление делиться своими знаниями говорит о вступлении в возраст зрелости. Поэтому моя книга — творение зрелого человека, отвечающего за свои слова и ясно понимающего, в чем он может помочь читателям, а что предстоит сделать им самим. Для меня настало время переосмыслить, переоценить, систематизировать и открыть миру мой собственный опыт в том, что я знаю и люблю — в продажах.

Имеют ли значение названия институтов, которые я окончил? Вы уже не сможете вернуться в свою собственную юность, чтобы поступить туда же — не так ли? И даже будь такое возможно, готовы ли вы сдавать сопромат, как это делал я?! Поэтому скажу только, что первое мое образование — техническое, второе — экономическое. Почти три десятилетия я занимаюсь продажами финансовых продуктов и пришел к убеждению, что существует общий, универсальный подход к организации продаж в компании, независимо от сферы деятельности.

Практические знания, ставшие основой для изложенных в книге методик, я приобрел, пройдя сотни километров по всевозможным выставочным залам и павильонам в поисках новых клиентов, поучаствовав в десятках тренингов и семинаров, как деловых, так и по личностному развитию. А также посетив множество собраний деловых клубов, где встретился с интереснейшими, мудрыми, доброжелательными людьми – моими клиентами, бывшими и действующими руководителями, владельцами бизнеса, экспертами, бизнес-тренерами, менторами, которые делились со мной своими достижениями и ошибками, победами и неудачами.

Возможно, читая эту книгу, вы придете к собственным интересным и рациональным выводам и идеям, которые воплотятся в новые выгодные сделки, увеличат продажи, подтолкнут к необходимым изменениям в текущих бизнес-процессах вашей компании.

---

**Помните: развиваться – значит идти своим собственным путем, а не повторять путь другого человека!**

---

Буду рад, если книга «запустит» процесс позитивных перемен в вашей жизни, побудит к личному росту.

В любом случае ее успехом я буду считать результат, который вы предполагали и надеялись достичь – и к которому пришли, а, возможно, и превзошли.

Помните: развиваться – значит идти своим собственным путем, а не повторять путь другого человека!

Книгу я адресую амбициозным людям, которые страстно желают большего, чем имеют на сегодняшний день. Больше знаний, больше клиентов, больше продаж, больше осознанности, больше профессионализма, больше статусности, больше деловых связей. Сюда так и просится – «больше денег», но я хочу немного изменить и углубить это понятие. Давайте говорить не о деньгах как таковых, а о создании долгосрочного и увеличивающегося во времени денежного потока. Помните, что все перечисленные выше составляющие успеха неразрывно связаны и представляют единое целое. Добавим также развитие мозга через освоение

различных способов и методов мышления, повышение эрудиции, совершенствование коммуникационных и культурно-этических навыков, большую заботу о здоровье и улучшение качества жизни в целом.

Успех, подлинный жизненный успех — то великолепное чувство единения с Бытием в высшем смысле, азарт в достижении целей, наполненность энергией, наслаждение самим существованием — требует непримиримости. Никогда не миритесь с тем, что вас не устраивает в профессиональной и личной жизни, с тем, что в ваших силах изменить. Хорошо, если непримиримость станет тотальной и будет относиться ко многим областям вашей жизни. Самое важное — всегда помнить, что ваша деятельность руководителя отдела продаж или собственника бизнеса должна приносить больше пользы и добра окружающим. Поэтому станьте интереснее, полезнее и нужнее миру, и он ответит вам взаимностью, создав условия для достижения всех ваших самых смелых целей.

---

**Какие-то мысли вы сможете трансформировать  
и внедрить в уже работающий бизнес, повысив его  
доходность и конкурентоспособность.**

---

Как видно из названия, книга адресована руководителям отделов продаж, собственникам бизнеса и рядовым продавцам, многие из которых (вполне вероятно, и вы) относят себя к категории «будущий руководитель отдела продаж».

Если вы — владелец бизнеса, используйте эту книгу, чтобы внимательно посмотреть на свою компанию с точки зрения как рядового продавца, так и руководителя отдела продаж. Возможно, вы также оцените ее с позиции клиента, начинающего знакомство с ней со звонка продавца или контакта на выставке. Какие-то мысли вы сможете трансформировать и внедрить в уже работающий бизнес, повысив его доходность и конкурентоспособность.

Опытному руководителю отдела продаж я предлагаю переосмыслить и дополнить уже имеющийся опыт как в руководстве, так и в самих продажах, тогда как начинающий руководитель сможет сразу же выстроить работу своего отдела, используя мои рекомендации.

В этой книге я не даю простых методик, подходящих начинающему продавцу, и, разбирая какие-либо методы, которые по началу могут показаться вам обычными, я уйду в глубину темы, именно на те уровни, которыми в этих вопросах должен владеть руководитель отдела продаж.

Эта книга будет полезна и рядовому продавцу. Из нее он поймет, по каким критериям руководство оценивает его работу, а также сможет планировать и предпринимать шаги для максимально быстрого карьерного роста и, возможно, создания в будущем своего собственного бизнеса.

Полагаю, книга будет полезна и тем, кто только выбирает профессию: прочитав ее, или, возможно, только отдельные главы, они поймут, подходит ли им работа в продажах.

Надеюсь, некоторые мысли будут полезны и более широкому кругу читателей, ведь мы ежедневно проводим переговоры, совершаем покупки и продажи, стараясь улучшить для себя те или иные условия.

Я хочу, чтобы эта книга «захватила» вас с самого начала, поэтому вы можете читать ее выборочно, с любой главы, и сразу же применять рекомендуемые мной методики и подходы в профессиональной и личной сфере. Жизнь не учит нас «постепенно» и системно, дожидаясь, пока мы усвоим пройденный материал, чтобы поставить перед нами следующую задачу. В деловом мире все происходит сразу. Поэтому только мы решаем, возьмемся ли за тот или иной урок, переключимся ли в данный момент на что-то другое.

Замечу при этом, что главным навыком успешного человека является расстановка правильных приоритетов и очередности выполнения дел, продумывание алгоритмов будущих действий и четкое составление и выполнение планов во времени. Успех и удача зависят от планирования, точных, выверенных и продуманных действий с одновременным осознанием себя и своих реакций на внешние факторы.

Чтобы придать книге большую практическую ценность, ко многим главам я добавил упражнения, которые помогут вам глубже понять и прочувствовать те мысли, что я хочу до вас донести. Кроме того, с их помощью вы сможете оценить свои профессиональные навыки в настоящий момент, построить планы личного и профессионального развития и трансформации, а также развития вверенного вам отдела или собственной компании.

Обязательно купите хорошую тетрадь, в которой будете делать предложенные упражнения, а также записывать мысли, возникающие в процессе чтения книги. Все упражнения желательны для выполнения и проверены мной на личном опыте!

Информация, изложенная в книге, — мои собственные выводы из всех проведенных мною сделок. Эти выводы учитывают весь негативный и позитивный опыт, в том числе от сделок, которые по тем или иным причинам не состоялись или вообще не могли состояться.

С верой в вас и ваш успех!

# 1

---

## Продавцы для компании или компания для продавцов?

**Э**тот вопрос — фундаментальный, наиважнейший для каждого владельца бизнеса и, конечно же, для руководителя отдела продаж (коммерческого директора).

Обдумайте его, а ответ я приведу ниже.

Далее я задам вам еще несколько вопросов, но прежде предлагаю договориться, что отвечать вы будете искренне, *записывая* свои ответы. Не ленитесь записывать и ответы, и возникающие у вас вопросы, ведь тогда польза от этой книги, глубина понимания материала станут намного больше! Если в процессе чтения у вас появятся вопросы, ответы на которые вы не сможете найти в книге, можете направить мне их на электронную почту, адрес которой указан в заключении. Возможно, они станут основой для новой книги или войдут в дополненное издание этой (конечно, если моя книга будет интересна читателям). Кроме того, я буду счастлив получить «обратную связь» о том, помогли ли мои рекомендации и методики в решении ваших конкретных проблем. Успех книги для меня состоит не в количестве проданных экземпляров, а в ее действенности для читателей!

### Упражнение № 1

- Где находятся рабочие места сотрудников отдела продаж?
- Чем они отличаются от рабочих мест других сотрудников (бухгалтеров, логистов, закупщиков и/или производителей, технологов, кадровиков и других). Чьи рабочие места более «престижны» и комфортны?
- У кого современнее оргтехника?
- У кого комфортнее рабочие места?
- Сотрудники какого отдела более уважаемы в компании?

- Какого мнения сотрудники других отделов о сотрудниках отдела продаж?
- Какого мнения сотрудники отдела продаж о сотрудниках других отделов?
- Сколько сотрудников отдела продаж изъявляли желание перейти в другие отделы?
- Появлялись ли запросы на переход в отдел продаж от сотрудников других отделов?

Думаю, вопросов, чтобы у вас уже «прояснилась картина», пока достаточно.

Перейдем к ответам.

На самом деле не должно быть никаких отличий в комфортности, оснащении оргтехникой и расположении сотрудников отдела продаж от сотрудников других подразделений.

Каждый сотрудник компании должен понимать, что является важным и неотъемлемым звеном бизнес-процесса, без которого невозможна текущая работа компании. Любое дополнительное поощрение, означающее признание руководством успеха сотрудника, дается исключительно за трудовые и профессиональные достижения во благо компании.

Сотрудники отдела продаж не должны быть ни «изгоями», ни «небожителями».

---

**Каждый сотрудник компании должен понимать, что является важным и неотъемлемым звеном бизнес-процесса, без которого невозможна текущая работа компании.**

---

Любой «перекос» в ту или иную сторону всегда будет тормозить скорость и качество рабочих процессов, снижая, таким образом, уровень работы с клиентами. Каждый клиент в той или иной степени ощутит на себе негативное воздействие внутренней дисгармонии в компании.

Казалось бы, очевидные истины. Однако, к сожалению, во многих компаниях возникают проблемы, корнем которых являются



подобные «перекосы» и накопленные обиды, взаимная нетерпимость, скрытая или явная вражда отделов, мелкие или крупные «уколы» друг другу, проявляющиеся в жалобах, служебных записках, срыве процессов, «подставах» и прочих негативных действиях, прямо и косвенно влияющих на качество предоставляемых клиентам услуг. И, конечно же, подобные внутренние войны со временем становятся очевидны и клиентам, и партнерам, что существенно влияет на репутацию компании.

Поэтому в первую очередь убираем «двойные стандарты» и незаслуженные привилегии.

---

**Продавец должен быть полностью сосредоточен на клиенте, слышать все его интонации и делать все, чтобы его собственный голос звучал максимально дружелюбно, позитивно и спокойно, без какого-либо намека на раздражение и нервозность.**

---

Но для отдела продаж все же существует одно важное исключение. Рабочие места сотрудников, занимающихся «обзвонами» и общением с клиентами по телефону, должны быть максимально звукоизолированы. Клиент не должен слышать никакой посторонний шум, и точка. И никакой посторонний шум не должен мешать продавцу настроиться на полноценное общение с клиентом.

Продавец должен быть полностью сосредоточен на клиенте, слышать все его интонации и делать все, чтобы его собственный голос звучал максимально дружелюбно, позитивно и спокойно, без какого-либо намека на раздражение и нервозность. Качество связи должно быть максимально чистым. Цель продавца – улучшить настроение клиента и прояснить для него пользу от предлагаемых товаров и/или услуг, развернуто, убедительно отвечая на все вопросы.

Если нет возможности изолировать помещения, подумайте о технологических решениях. На рынке представлено много телефонных гарнитур с шумоподавлением, как наушников, так и микрофонов. Пожалуйста, не экономьте и купите одни из самых качественных гарнитур. Поверьте, подобные вложения прекрасно окупятся.

Теперь, когда вы выявили все «перекосы» и недочеты рабочих мест в компании, составьте план их устранения и объявите о нем всем

сотрудникам. Здесь я обращаюсь к высшему руководству компании или к самому владельцу бизнеса.

Однако, даже если вы «рядовой» сотрудник отдела продаж и видите, что ситуация с техническим оснащением и расположением рабочих мест, увы, далека от приемлемой, обсудите возможность максимальной звукоизоляции со своим непосредственным руководством, сославшись на мою книгу. Вы можете спросить руководителя, нравится ли ему или ей общаться с кем-либо по телефону при плохой связи и сторонних шумах. Уверен, что никому не хочется несколько раз повторять свои слова под аккомпанемент чужого хохота и обрывки разговоров.

Надеюсь, руководитель с вами согласится, так как устранение очевидных недочетов в организации процесса улучшит качество работы с клиентами, а компания усилит свою репутацию на рынке и значительно увеличит продажи. Если же руководство довольно низким качеством работы с клиентами, которое проявляется уже при общении, и не считает нужным вкладываться в чистую связь без посторонних шумов, то спросите себя, сможете ли вы развиваться и строить карьеру при таком равнодушном и некомпетентном начальстве? Не пора ли прощаться? Вы никому и ничего не должны.

# 2

---

## О чем всегда должен помнить продавец?

**П**режде всего осознайте, что выбрали одну из самых интересных, полезных и благодарных профессий с широчайшими перспективами для делового и личного роста, которая дает вам в жизни нескончаемые преимущества.

Ваши возможности в установлении деловых и дружеских контактов безграничны. Профессия продавца предполагает общение с интереснейшими специалистами, владельцами бизнесов, известными и непубличными людьми, открывает доступ к различным ресурсам.

Вы являетесь настоящим режиссером своей деловой и личной жизни.

У вас уже есть то, о чем многие могут только робко мечтать.

Это и самореализация, и ощущение своей нужности и полезности, большие заработки, известность, динамичная и интересная жизнь, возможность побывать во многих местах (в известных и неизвестных широкой публике компаниях, на различных бизнес-встречах, семинарах, бизнес-тусовках, выставках, деловых мероприятиях).

---

**Вы являетесь настоящим режиссером своей деловой и личной жизни.**

---

А также возможность многому научиться, так как новые задачи сподвигают на получение новых знаний и навыков. Смело ставьте цели, которые в настоящий момент кажутся сложными и сверхсложными. Именно вызов самому себе и является одним из главных драйверов развития в личностном и профессиональном плане.

Вы намного лучше узнаете себя, свои сильные и слабые стороны, начнете понимать мотивы других людей, считывать их характеры, увидите, кто на самом деле принимает решения, осознаете их связи и настоящие возможности. Вам станет ясно, как можно влиять на их

решения. Все это дает только практика, которая также будет стимулировать вас на изучение нового и поиск необходимых знаний, многие из которых не лежат на поверхности, а передаются в кругу профессионалов и экспертов самого высшего уровня. Впоследствии вы научитесь это лучше осознавать и больше ценить. Возможно, и сами станете очень «дорогим» и востребованным экспертом.

Единственное, о чем прошу, — всегда помните, что все, о чем я здесь говорю, все наработанные мной методики, предназначены и годятся только для «светлой стороны». Никогда не переходите на «темную сторону». Умный человек всегда заработает и получит намного больше, помогая и улучшая жизнь других людей, а также создаст прекрасный «задел» на будущее.

Любые же манипуляции с целью что-то получить сразу — дорога только вниз, в тупик. Падение, после которого очень сложно, либо вообще невозможно, подняться хотя бы к той точке, с которой вы начали свой путь. Поэтому продавайте честно, а не «впаривайте». Помогайте, а не пользуйтесь недостаточной грамотностью человека, чтобы убедить его в ошибочном представлении или желании.

---

### Поймите, что у вас уже нет права на провал!

---

Ваш лично-профессиональный рост и карьера вкупе с безупречной репутацией могут трансформироваться в удивительные для вас формы бизнес-сотрудничества и партнерства. Возможно, вы и сами станете владельцем бизнеса, организовав личные продажи, а продукцию (услуги) будете брать на аутсорсинге у проверенных производителей и/или поставщиков.

Новые возможности открываются с расширением вашего круга знакомств, с получением знаний, с повышением экспертности и компетенций. И, конечно же, упрочением вашей репутации честного и порядочного человека, всегда готового прийти на помощь и оказать достойную поддержку, а если нужно — привлечь специалистов из разных областей, которые наилучшим и самым эффективным способом решат поставленную задачу.

Поэтому не сомневайтесь, что вы выбрали (или стоите перед выбором) интереснейшую профессию.

Тем не менее в наше время каждый волен выбирать деятельность, наиболее близкую по духу. Поэтому на первых порах, продавая что-либо, слушайте себя. Приносят ли вам радость заключенные сделки, вдохновляют ли восторженные слова благодарности от покупателей, приятно ли вам, что вас ценят как консультанта высшего уровня. Работа должна вам нравиться, соответствовать вашему психоэмоциональному складу, давать чувство счастья, как бы банально ни звучали эти слова.

Теперь давайте вернемся в настоящее и посчитаем, во сколько вы обходитесь компании, организации или тому, кто решил вас нанять и предоставить вам теплое рабочее место (или местечко на сквозняке).

Вам выделяют рабочее пространство, обеспечат столом, стулом (или креслом) и оргтехникой, определяют базовую зарплату и процент от ваших продаж.

Для компании все это означает постоянные и переменные затраты. Посчитайте эти затраты и помните, во сколько вы «обходитесь» вашему работодателю.

Поймите, что у вас уже нет права на провал!

В вас поверили, дав тем самым первый стимул для продуктивной работы и развития!

Сказанное выше относится к новичку в продажах. Опытный же продавец вправе выбрать, как ему будет интереснее работать. Может быть, он или она предпочтет стать коммерческим представителем, или как сейчас называют торговым агентом, или сразу же «заходить» на более высокую должность, или вообще предложить партнерство при выполнении и выдерживании определенных планов и договоренностей. В последних случаях существенно увеличивается ваше влияние на ту организацию, в которой вы собираетесь работать или с которой вы станете сотрудничать.

# 3

---

## Как находить новых клиентов?

Этим важным вопросом задается любой продавец, любой руководитель отдела продаж и более высокое руководство. Во всяком случае, в идеальном мире высшее руководство тоже понимает важность постоянного привлечения новых клиентов.

Обычно же руководство компании решает для себя так — я нанял продавцов, и теперь осуществление моих великолепных планов — их задача, не моя. Пусть стараются. Продавцы и стараются, но только не так, как представляет себе руководство. В других главах я отдельно раскрою, как правильно рассчитывать и составлять планы отделу продаж и индивидуально каждому продавцу.

Вернемся к поиску новых клиентов. Сначала давайте поймем, чем мы уже располагаем. Какие «ручейки» или «реки» мы организовали для притока к нам новых клиентов? Чем больше ручейков и рек, тем ближе момент, когда они сольются в «море» клиентов. Моря же образуют океаны. Поэтому нам важен любой новый ручеек, который подпитывает реку, и так далее! При этом важно следить за тем, чтобы старые ручейки и реки не пересыхали.

Итак, какие «ручейки» уже у нас есть?

Разрабатываем ментальную карту, или строим диаграмму, или составляем список — кому как удобно. Главное — подробно записать все данные на бумаге. Я убежден — *если информация не записана, она потеряна*. Запомните эту гениальную фразу, и она в ближайшем будущем послужит крепким мостом к достижению ваших бизнес-целей. Во всех ваших рисунках обязательно должны быть не только новые направления привлечения клиентов, но и «поднаправления». Ведь река становится мощной, когда в нее впадает много ручейков и других небольших источников, бьющих из-под земли ключей. Люблю приводить эту образную картинку.

Итак, чем мы располагаем? Как правило, у компании есть: общие телефонные справочники, базы данных для обзвона (отраслевые, перекупленные у разорившегося конкурента или какие-либо другие,

«специфичные»). Есть расписание будущих выставок и мероприятий, обозначение вашей компании в большинстве справочников и на различных Яндекс- и прочих картах. Есть сайт компании, возможно, группы в соцсетях, специальная реклама в профессиональных изданиях, возможно, в СМИ и Интернете. Может быть, клиенты приходят от выстроенной реферальной или партнерской сети (однако вы их не детализировали и не представляете, откуда «партнерская сеть» изначально берет клиентов и направляет вам, так как чаще всего это уже их корпоративные клиенты и хорошие знакомые).

Как же вам отыскать новые, неизведанные «ручейки» клиентов и направить их в свое русло? Для этого попробуем немного поменять ваше привычное мышление. Именно так и находятся нестандартные варианты и приходят свежие идеи. Для этого существует много методов:

- 1) Старый добрый «мозговой шторм» с привлечением как можно большего количества сотрудников и, конечно же, с призом за хорошую идею.
- 2) Общение с другими компаниями со схожим видом деятельности, но не конкурентами (маловероятно, что конкурент поделится своими наработками, хотя все зависит от ваших коммуникационных талантов).
- 3) Различные психологические задачи, которые я называю «ментальный поток». Попробуйте, например, такую интереснейшую практику работы со своим подсознанием. Ее суть в том, что вы, уединившись в комнате и убедительно попросив вас не беспокоить, задаете себе вопрос: «Где мне брать новых клиентов?» А затем сплошным потоком записываете любые приходящие вам в голову ответы в течение нескольких десятков минут. Выполняйте эту практику без какой-либо цензуры и редакции со своей стороны, все ответы проанализируете после. Пишите все что приходит в голову, построчно, сплошным потоком. В результате ответов на этот вопрос должно найтись не менее пятидесяти. Можно также рисовать причудливые многоуровневые ментальные карты, медитировать над этим вопросом. Техник много, главное – не лениться, не бояться пробовать новые подходы, проверять действенность методик на себе.
- 4) Встреча с рекламными компаниями и их представителями, изучение их баз и методов привлечения клиентов, понимание их мышления и инструментария.

- 5) Поищите на рынке компании, специализирующиеся на привлечении клиентов в ваш бизнес. Такие компании существуют, даже если вы о них пока еще не слышали.
- 6) Проанализируйте различные стартапы и то, как их участники видят развитие и продвижение своих разработок и продуктов.
- 7) Общайтесь с вашими рефералами и в дружеской беседе узнавайте, откуда у них появился тот или иной клиент.
- 8) Если вы — руководитель отдела продаж, поставьте своим сотрудникам задачу находить еженедельно не менее двух способов привлечения новых клиентов. И да, пусть эта задача станет обязательной. Поиск новых «ручейков» должен постоянно присутствовать в головах ваших продавцов! Вам неизбежно предложат тот или иной ошибочный метод, но главное здесь — добиться, чтобы продавцы без усталости искали подходы к привлечению новых клиентов, а не шли давно проторенными и неэффективными путями или, еще хуже, не ожидали, что клиент чудесным образом найдет их сам.
- 9) Общайтесь с IT-специалистами. Поставьте им задачу, слушайте их предложения.
- 10) Общайтесь с партнерами, узнавайте, откуда они берут своих клиентов.
- 11) Обращайтесь к зарубежному опыту, поставьте такую задачу вашему маркетинговому отделу.
- 12) Расспрашивайте кандидатов на должность новых продавцов, откуда они берут клиентов и откуда планируют их брать.
- 13) Вернитесь к основному вопросу — кто ваш клиент, и определите его возможные интересы, в каких сообществах он может состоять, с какими контрагентами может работать, какие еще продукты покупает и какими услугами пользуется, на каких площадках присутствует (различные тендеры, отраслевые, благотворительные, краудфандинговые, венчурные площадки).
- 14) Попробуйте мысленно «поскакать» по своим методам привлечения. Когда мозг перескакивает с темы на тему, он иногда начинает думать немного по-другому, нестандартно, и находит новое решение. Просто перебирайте в голове методы, как бы «вспоминая», как еще можно привлекать новых клиентов и каким способом, и решение найдется. Это еще одна функция мозга — дополнять то, что уже есть, дорисовывая картину полностью.



- 15) Используйте метод мышления, получивший название «Метод Леонардо да Винчи». Смысл его в том, чтобы представить себе нужный конечный результат, и уже от него начать «отматывать» назад ленту событий, как бы возвращаясь в прошлое, дополняя недостающие фрагменты.
- 16) Общайтесь с различными творческими личностями, которые любят мыслить абстрактно, и задавайте им вопрос о методах привлечения новых клиентов. История знает немало случаев, когда решение какого-либо вопроса находили совсем «не специалисты» в этой области.
- 17) Задавайте себе вопрос о новых клиентах, посещая различные выставки, занимаясь творчеством, играя в логические и интеллектуальные игры, тренируясь в спортзале, посещая концерты классической, этнической музыки (лично я люблю старинную японскую музыку) или музыки на необычных инструментах (варган, глюккофон, тибетские поющие чаши, флейта сякухати), читая интеллектуальную литературу или слушая аудиокниги. Однажды я услышал фразу, которая мне очень понравилась, но, к сожалению, я не нашел, кто ее изначально высказал, — «На рыбалку ходят не для того, чтобы рыбу ловить, а для того, чтобы подумать».
- 18) Посещайте различные семинары, тренинги, бизнес-клубы и задавайте этот вопрос лектору, докладчику или слушателям. Что об этом говорят зарубежные менторы и бизнес-тренеры? Ставьте задачу это выяснить вашему докладчику, спикеру.
- 19) Ищите книги по теме продаж любого года выпуска и читайте их. Возможно, они наведут вас на новые мысли или напомнят старые методы, которые могут оказаться снова актуальны.
- 20) Играйте в различные психологические игры, такие как расстановки по Хеллингеру, Метафорические карты, психологические настольные игры, которые есть у многих бизнес-психологов, и прочие, помогающие немного сдвинуть ваше привычное мышление (в лучшем смысле слова).
- 21) Задавайте себе вопрос о поиске новых клиентов перед сном, а утром, как проснетесь, запишите пришедшие ответы. Держите записную книжку на прикроватной тумбочке.

Всегда имейте при себе записную книжку, чтобы сразу фиксировать пришедшую новую мысль. И не пренебрегайте этим. Можете все записывать в коммуникатор, главное, выработать у себя такую привычку.

P. S. Знаете ли вы свое самое благодатное время, когда к вам приходят гениальные и инновационные мысли? Придерживайтесь его в своей работе по поиску. От себя замечу, что такое «время озарений» точно есть и именно в определенное время суток. Возможно, самые интересные мысли приходят к вам во время какого-то занятия. Например, при чтении бизнес-книги или бизнес-романа, при посещении выставки или концерта какой-то этнической музыки, при велопрогулке по парку или при занятии в спортивном клубе. Поэтому вспомните о своих самых интересных открытиях и мыслях. Когда и где они вас посетили и при каких обстоятельствах? Не навело ли вас на нужные решения общение с неординарным, развитым человеком?

---

**Иными словами, я побуждаю вас осознать свою собственную интеллектуальную системность для открытий.**

---

В этом и правда есть какое-то свойство сознания, особенно при схождении в одной точке нескольких факторов – определенного физического времени, внутреннего состояния и какого-то процесса или занятия.

Иными словами, я побуждаю вас осознать свою собственную интеллектуальную системность для открытий.

# 4

---

## Регламент разработки клиентов

**Н**астоятельно рекомендую вам создать такой регламент. Желание привлечь одного и того же клиента может возникнуть одновременно у нескольких ваших продавцов, и подобные ситуации будут повторяться. На рынке существуют большие и известные клиенты, которых мечтает привлечь каждый продавец в вашем отделе.

Чтобы избежать внутренних войн, ссор, обид и неэффективной траты времени, создайте простые и всем понятные правила. Например, такое: первый, кто занес клиента в CRM или другую клиентскую базу, имеет право на разработку этого клиента, скажем, в течении трех месяцев. Также у него будет право один раз продлить срок еще на три месяца до первой сделки, если есть весомые причины полагать, что сделка состоится, и только тогда клиент будет закреплён за ним.

Для продления срока продавец должен предоставить отчет о проделанной работе по привлечению данного клиента и, возможно, организовать встречу этого клиента с руководителем. Таким образом, не возникнет никаких сомнений в честности продавца и его искренних и неослабевающих усилиях по привлечению клиента. Далее, в случае если привлечь клиента все-таки не удалось, происходит нормальная «передача клиента» (можно, и даже нужно, с уведомлением последнего) другому сотруднику. Такой порядок действий должен стать общим правилом, без каких бы то ни было «двойных стандартов».

Регламент должен строго пресекать любые попытки продавца «очернить» в глазах клиента своего коллегу, также претендующего «на разработку». Искореняйте злословие и клевету всеми возможными способами, вплоть до огромных штрафов в виде передачи квартального бонуса тому, кого продавец пытался очернить в глазах клиента.

К клиенту же, невольно послужившему причиной этих крайне неприятных разбирательств, следует проявить еще большую заботу

и повысить качество его обслуживания. Клиенты не должны вникать во внутренние дела отдела продаж, выслушивать сплетни и разговоры. Он может не только отказаться от сотрудничества с вашей компанией, но и рассказать своим деловым партнерам о царящих в ней неразберихе и неурядицах.

Беспощадно искореняйте зло нечестной работы продавцов!

Строго запретите «демпинговать» и «перекупать» клиента ценой. Так продавцы начнут продавать ваши товары и/или услуги с нулевой прибылью, а то и вовсе в убыток. Нужно ли вам это? Если же вы волевым решением, как руководитель, закрепляете за кем-то определенного клиента, то причина должна быть ясно аргументирована и точно соответствовать правилам регламента.

---

**Учитывайте заслуги продавца не только по числу приведенных клиентов, но и по числу и объему сделок, и полученной компанией прибыли!**

---

Как лучше поступать с клиентами, выходящими из «проработки на привлечение» кем-либо из ваших продавцов? Вы можете устраивать конкурс на «следующее привлечение», предусматривающий предварительные заявки на разработку клиента, причем детальные и аргументированные. Продавец, претендующий на «освободившегося» клиента, должен изначально продумать стратегию привлечения. Если у другого продавца уже не получилось привести клиента в компанию, почему попытка нового человека станет успешной?! Пусть ваши продавцы потренируют свое мышление в этом направлении. Лишним уж точно не будет.

Продуманный и четкий регламент хорош еще и тем, что не позволяет забывать о занесенном в базу клиенте, которому было сделано предложение, с кем уже провели встречу. Каждого клиента следует аккуратно подводить к совершению сделки. Также вы можете прописать в регламенте, что, при несовершении повторной сделки, клиент также может передаваться другому продавцу или account-менеджеру, но не через три месяца, а через какой-то больший срок. Или же продавец должен назвать весомую причину, по которой следующая сделка не состоялась.

Учитывайте заслуги продавца не только по числу приведенных клиентов, но и по числу и объему сделок, и полученной компанией прибыли!

При всем этом помните, что к клиенту нельзя применять сильное давление и жесткие манипуляции, иначе первая сделка может стать и последней. Клиент голосует ногами.

# 5

---

## Взаимоотношения внутри команды продавцов

**В**се взаимоотношения в команде продавцов строятся руководителем.

Повторю. Руководитель определяет, как именно складываются отношения во вверенном ему отделе. Гармоничное сосуществование людей в высококонкурентной среде продаж — одна из его задач.

Руководитель не обязательно прибегает к видимому и директивному воздействию. Существует много косвенных и непрямых способов установления и влияния на отношения между подчиненными.

Как же начальнику отдела продаж добиться, чтобы его команда действовала эффективно и слаженно?

Прежде всего, необходимо понять, на что способен и к чему стремится каждый сотрудник отдела.

---

**Руководитель не обязательно прибегает к видимому и директивному воздействию. Существует много косвенных и непрямых способов установления и влияния на отношения между подчиненными.**

---

У каждого из сотрудников есть свои «задатки», установки, характер и принципы. Задача руководителя — помочь раскрыть потенциал, осознать сильные и слабые стороны. Такой подход к управлению коллективом предполагает знание психологии, понимание явной и скрытой мотивации людей и умение общаться с подчиненными, не унижая их, но и не давая ложных надежд.

Исходя из знаний о личностных качествах сотрудников, можно создавать стратегию развития каждого специалиста. То, к чему человек

предрасположен по складу своей психики, у него и получается лучше всего. Пусть сильные качества каждого приносят пользу всей команде!

Однако ни в коем случае не делайте фатальную ошибку – не додумывайте за сотрудника, что ему нужно на самом деле и к чему он стремится. Как сказал бы опытный врач-психиатр, внимательно наблюдайте за симптомами и безэмоционально анализируйте их.

---

**Кто-то рожден с большими амбициями стать руководителем, кто-то мечтает вырасти в великолепного специалиста, а кого-то вполне устраивает стабильно работать со средним результатом в своей должности много-много лет, не перерабатывая ни минуты в сутки.**

---

Задумайтесь и над тем, в чем может заключаться общий интерес группы, отдела. Вы можете корректировать и менять поведение группы в целом, ставить задачи группе и награждать или наказывать саму группу, мотивировать группу, а не какого-то конкретного специалиста. Мне представляется чрезвычайно важным помнить, что при наказании или поощрении группы целиком ответственность руководителя многократно возрастает. У группы людей всегда значительно больший потенциал как в радости, так и в военных действиях против вас. Никогда не воюйте с группой! Как говорится, одна голова хорошо, а несколько – более опасны. Если же конфликт с подчиненными поставит вас перед необходимостью уволить нескольких из них или они решат уйти из компании сами, одновременно и вместе, то за коллективное увольнение вас точно, мягко говоря, «не похвалят». Сможете ли вы быстро собрать новую команду квалифицированных продавцов? Над этим стоит отдельно подумать. Если вам все же доведется пойти на конфликт, подчиненными, не допускайте, чтобы из группы коллег они превратились в противостоящую вам сплоченную стаю, объединенную идеей нанести вам, руководителю, вред.

Кто-то рожден с большими амбициями стать руководителем, кто-то мечтает вырасти в великолепного специалиста, а кого-то вполне устраивает стабильно работать со средним результатом в своей должности много-много лет, не перерабатывая ни минуты в сутки.

Не удивляйтесь, но многим людям вполне достаточно средней заработной платы и скромного уровня жизни, и бывает так из-за множества обстоятельств, не все из которых человек в силах изменить. Таких «среднячков» очень сложно «переделать», да и надо ли их переделывать? Единственное решение — их можно поместить в более эффективную рабочую среду. Только это может сподвигнуть их к росту — понимание, что они уже не середнячки, а сильно отстающие.

Многие люди, к сожалению, не поддаются мотивации, уговорам, увещаниям, на них не действуют и прочие стимулы-поощрения. Пытаясь изменить человека, который не хочет меняться, вы лишь попусту потратите время, причем за деньги компании. Пока такой «недоспециалист» будет вас слушать и хлопать своими очаровательными глазками, компания будет платить ему зарплату и нести потери от обеспечения ему теплого рабочего места.

---

**Многие люди, к сожалению, не поддаются мотивации, уговорам, увещаниям, на них не действуют и прочие стимулы-поощрения. Пытаясь изменить человека, который не хочет меняться, вы лишь попусту потратите время, причем за деньги компании. Пока такой «недоспециалист» будет вас слушать и хлопать своими очаровательными глазками, компания будет платить ему зарплату и нести потери от обеспечения ему теплого рабочего места.**

---

Всегда помните об этом.

Конечно, вы вправе постараться раскрыть потенциал этого «недоспециалиста». И тогда, возможно, случится чудо, и он эффективно погрузится в рабочий процесс. Но, будем откровенны, чудо может и не произойти. Да и стоит ли включать «волшебные превращения» в ваши приоритетные бизнес-задачи?! Пусть нерадивый продавец с очень маленькой буквы послужит примером для других, когда его уволят за несоответствие должностным обязанностям.

Мотивировать же, тратить силы стоит только на тех, кто сам «горит», старается, интересуется, переживает, что «стоит» на одном месте, хотя на самом деле профессионально и лично растёт. Для движения «наверх» нужны люди, ощущающие внутренние



«нехватки», «неудовлетворенные» настоящим положением и желающие изменить свою текущую жизненную и профессиональную ситуацию.

Теперь плавно переходим к организации работы отдела продаж.

Нужно ли всем специалистам отдела делать одну и ту же работу, следуя одному и тому же алгоритму? Искать клиентов, обзванивать, продавать, развивать отношения? Можно организовать работу и таким образом, однако этот подход далеко не всегда самый эффективный.

Давайте посмотрим на ваш отдел продаж свежим взглядом. Кто-то из сотрудников прекрасно ищет и анализирует информацию, легко перерабатывает огромные объемы данных в поисках нового и находит не только нужное, но и много полезного. Кто-то отлично справляется с заявками, документами, продуктивно взаимодействует с другими отделами (производство, поставки, логистика, сервис, рекламации и прочее). Кто-то феноменально эффективно общается по телефону весь день без отдыха, прекрасно проводит переговоры, мастерски закрывает сделки. А кто-то огромной заботой окружает уже имеющихся клиентов.

---

**Вопрос в том, чтобы правильно оценить потенциал и сильные и слабые стороны сотрудников. На что они на самом деле способны? Чего хотят добиться в профессии? В чем их таланты и суперсила?**

---

Возникает резонный вопрос: почему не сделать из этих «бойцов» боевую группу? В ее состав войдут: разведчики (те, кто ищет информацию, новые наводки, дополнительные сведения), боевой отряд (звонят клиентам и ездят на переговоры, заключают первую сделку), «прикрывающий тыл» (готовят заявки, собирают документы, делают расчеты), а также те, кто «подвозит боеприпасы» (сопровождают клиента и улучшают обслуживание, общаясь с другими подразделениями). Руководитель – командир и стратег. Как вам такой вариант?

Вопрос в том, чтобы правильно оценить потенциал и сильные и слабые стороны сотрудников. На что они на самом деле способны? Чего хотят добиться в профессии? В чем их таланты и суперсила?

Тогда появляются и слаженность работы, и энтузиазм. Однако, несмотря на сказанное выше, каждый сотрудник вашего отдела продаж должен попробовать выполнять все функции. Именно так и проявятся таланты и слабые стороны каждого продавца. И даже если вы примете идею «боевых групп», ваши бойцы будут лучше понимать друг друга и ценить свой труд и труд своих коллег.

На следующем этапе предлагаю вам продумать эффективную взаимозаменяемость. Здесь ключевое слово «эффективную». Люди болеют, уходят в отпуск, профессионально растут, получают более выгодные предложения от других работодателей и, к сожалению, покидают вашу компанию. Приходят новые сотрудники, их вводят в курс дела, помогают влиться в рабочий процесс за кратчайшие сроки, реализуя эту важную для компании задачу. Этому процессу будет посвящена отдельная глава.

В то же время рабочий процесс должен идти своим чередом, планы должны выполняться и перевыполняться.

Поэтому важно, чтобы все продавцы понимали, что они являются важными элементами общего бизнес-процесса и работа каждого очень нужна и важна. Таким образом воспитывается уважение друг к другу и возвращается взаимоподдержка.

В любом случае каждому сотруднику необходимо ясно и четко описать свой функционал: так появится всеобщее понимание, где заканчивается ответственность одного и начинается ответственность другого. Случается, что, пусть и из самых лучших побуждений, один сотрудник забирает работу у другого, тем самым нарушая системность. Однако по взаимному согласию функционал внутри группы можно менять. Все в жизни является развивающимся и трансформирующимся процессом, предполагающим гибкий подход.

Поэтому, когда вы будете искать нового специалиста на место ушедшего, стоит также пересмотреть и его должностные обязанности. Возможно, кто-то из действующих специалистов захочет взять функции уволившегося или передать новому сотруднику часть своих функций, которые по каким-либо причинам не в состоянии выполнять в нужном качестве и объеме.

## **Упражнение № 1**

Проанализируйте, у кого какие рабочие функции получаются лучше, а какие хуже.

## **Упражнение № 2**

Какие сильные и слабые стороны есть у вас? Что вы больше всего любите делать на работе?

## **Упражнение № 3**

От чего вы легко входите «в поток» и получаете моральное удовлетворение? Бывают такие виды работ, от которых не устаешь, а, наоборот, получаешь моральное удовлетворение и прилив энергии.

## **Упражнение № 4**

Напишите, какие интересные факты системной работы вы видели или слышали о них в своей работе, в других подразделениях, в других компаниях? Может быть, на этот счет у вас рациональные предложения.

## **Упражнение № 5**

Напишите, что в других компаниях у вас вызывало недоумение, что не нравилось? Подумайте, почему в других местах возникли такие негативные сценарии, что им предшествовало.

## **Упражнение № 6**

Подумайте, какие хорошие и добрые традиции вы можете привнести в коллектив? Что будет радовать ваших сотрудников? Может быть, это празднование дней рождений и каких-то успехов или вознаграждение за рациональные предложения и нововведения, от которых будет выигрывать коллектив в целом.

# 6

---

## Как находить лучших продавцов

«Нанимай медленно, увольняй быстро».

— Дэн Кеннеди

**П**режде чем подавать запрос в отдел кадров или другое подразделение, занимающееся подбором персонала, определите на кого из работающих с вами когда-либо продавцов или ваших знакомых должен походить соискатель по профессиональным и личностным качествам.

Здесь я имею в виду именно характеристики, а не внешние сходства.

Однако важен и внешний вид: в продавце в первую очередь не должно быть ничего отталкивающего или вызывающего негативную реакцию у клиента.

Вы можете привести специалисту по подбору кадров видео- или фото-примеры и предоставить личные досье ваших лучших продавцов (если он работает на аутсорсинге, из досье стоит убрать персональные данные).

Помните, у кадровика должен сложиться образ вашего идеального продавца, и тогда ваш запрос имеет большую вероятность материализоваться наилучшим для вас образом.

Отдельно отмечу, что вы можете значительно расширить область поиска, поделившись своей просьбой-запросом со своими знакомыми, работающими в аналогичных сферах. Лично я именно через профессиональные знакомства находил себе прекрасных специалистов, и значительно быстрее, чем это делал «закрепленный» за мной сотрудник отдела кадров.

Итак, предлагаю вам возможную форму запроса. При желании вы можете доработать ее по своему усмотрению. Помните — чем более сложный запрос, тем труднее кадровику подобрать специалистов, и поиск, скорее всего, займет больше времени.

Стаж \_\_ лет.

Продажа Товары/Услуги (нужное подчеркнуть).

Сейчас работает? \_\_.

Средний срок работы в одной компании (у одного работодателя)  
\_\_\_\_\_.

Предполагаемая зарплата + % \_\_\_\_\_.

Образование \_\_\_\_\_.

Возраст от \_\_ до \_\_. Пол \_\_\_\_\_.

Работа в компаниях, продающих товары (предлагающих услуги)  
\_\_\_\_\_.

На каких работников в компании должен быть похож кандидат (физический, психологический и поведенческий портрет), жизненный темпо-ритм \_\_\_\_\_.

Необходимые личные качества (отметить наличие при первичном собеседовании).

Пунктуальность, учтивость, знание и соблюдение правил этикета, приятный запах (если кандидат женского пола, еще и сдержанный деловой макияж «без перекосов»), эрудированность и широкий кругозор, начитанность, опрятность, умение слушать и слышать, умение выгодно себя представить, способность точно и ясно донести свою мысль. Красивая речь, открытость, честность, дружелюбие, умение четко, структурированно и исчерпывающе отвечать на вопросы, умение делать комплименты, артистичность, умение быстро расположить к себе, чувство юмора, умение задавать правильные и четкие вопросы, благодарность, энергичность, живой ум.

Необходимые профессиональные качества.

Навык быстрой и структурированной работы с большими объемами информации, знание нашего продукта (если есть определенная техническая специфика), аккуратность, хорошая память и понимание тайм-менеджмента, понимание приоритетности задач, понимание алгоритмов продаж.

Желательно \_\_\_\_\_.

### **Собеседование в отделе кадров (независимом кадровом агентстве)**

Обязательные вопросы (прекрасно, если будет производиться видеозапись собеседования):

Каждый ответ на вопрос должен быть максимально раскрыт!

- 1) Почему выбрал профессию продавца? Хочет и в будущем работать продавцом через год, пять, десять лет?
- 2) Заслуги на предыдущих местах работы (четко и детально).
- 3) Что не нравилось и что нравилось на предыдущих местах работы.
- 4) Может ли предоставить рекомендации с прошлых мест работы и от кого?
- 5) Что может принести в компанию с учетом своего прошлого опыта?
- 6) Какими связями и наработками обладает?
- 7) Откуда привлекал клиентов? Какие методы для этого использовал?
- 8) Кто из клиентов может дать рекомендации и хорошие отзывы о предыдущей работе?
- 9) Какой график был на прошлой работе? Были ли командировки? Сколько времени занимали планерки, отчеты, совещания? Кому непосредственно подчинялся? Как контролировалась его работа? Какие были планы и кто их ставил?
- 10) Что в прошлой работе хотелось изменить в лучшую сторону?
- 11) Самые большие провалы и ошибки в работе?
- 12) У кого на прошлой работе обучался продажам, кого обучал сам и брал ли над кем-то шефство? Какие знания приобрел в работе?
- 13) Какие должностные обязанности были на прошлой работе?
- 14) Были ли повышения на прошлой работе? Если нет, почему?
- 15) Что ожидает от новой работы? Какой план развития?
- 16) Обучился самостоятельно? На каких курсах и тренингах был? Какие книги по продажам читал? Кто «любимые» продавцы, бизнес-тренеры? Что именно у них почерпнул из приобретенных знаний? Какие знания еще не успел применить на практике?

- 17) Какую дополнительную работу, не входящую в ранее оговоренные обязанности, приходилось выполнять?
- 18) Какие увлечения?
- 19) Что ценит в жизни, шкала приоритетов?
- 20) Как проводит свободное время и выходные дни?
- 21) Какие были отношения в прошлом коллективе? Что нравилось, а что нет?
- 22) Чего хочет добиться в жизни?
- 23) Семейное положение? Профессии и достижения родителей (дедушек и бабушек)? Откуда родом?
- 24) Какие есть негативные стороны?  
Неприятный голос, неряшливость (телесная и одежда), неучтивость, невоспитанность, неприятный запах, шаблонная речь и шаблонное мышление, невнятная речь, непунктуальность, заторможенность, постоянное мысленное «уплывание» куда-то во время разговора. Есть ли признаки разрушающих зависимостей (курение, алкоголизм, наркомания, игромания и прочее). Пытается ли «излишне» понравиться, и в чем именно? От каких вопросов пытался уйти либо ответить кратко или скомкано? Какие странности есть в поведении и в речи?
- 25) Что еще есть отталкивающее?
- 26) Есть ли какое-то «недоверие» к данному человеку?
- 27) Какие негативные и положительные «открытия» сделаны при собеседовании? Выявлены ли какие-либо зависимости (алкоголь, игромания и прочие)?
- 28) Что выходит за «общие рамки»?
- 29) На сколько процентов собеседование подтвердило информацию в резюме? В чем основные расхождения?
- 30) Положительное или отрицательное ощущение после общения. И почему?

### **Собеседование со структурным руководителем**

Перед собеседованием внимательно просмотрите видео (прослушайте аудиозапись) собеседования с сотрудником отдела кадров.

- 1) Обязательно проводить собеседование в формате «дружеского» общения, всеми приемлемыми способами попытаться снять напряжение (предложить совместно выпить чай, кофе).
- 2) Перефразировать вопросы, уже заданные отделом кадров.
- 3) В чем расхождение в ответах?
- 4) Прямо спросить, с чем кандидат не может мириться на работе? С чем — в жизни в целом?
- 5) Чего ждет от работы в компании?
- 6) Как видит свою работу?
- 7) Что больше всего ценит в своей работе?
- 8) Какой вклад готов внести в компанию (коммерческий, интеллектуальный)?
- 9) Понимает ли, во сколько он обходится компании (зарплата + налоги, затраты по обеспечению рабочего места). На какой месяц сможет себя окупить?
- 10) Есть ли наработанная клиентская база? Если нет, то почему?
- 11) Доводилось ли прежде выполнять задания и поручения вне оговоренных рамок?
- 12) Каковы пожелания к новому месту работы?
- 13) Каких знаний (навыков), по мнению кандидата, ему не хватает на данный момент?
- 14) Проговорить планы продаж, объяснить, как и на основании чего они рассчитываются и когда продавец сможет на них выйти. Наметить алгоритм их достижения.

### **Вопросы руководителя к себе**

- 1) Чувствует ли кандидат дистанцию, умеет ли ее держать? Есть ли у него чувство субординации?
- 2) Насколько кандидат открыт и дружелюбен?
- 3) Насколько вдумывается в вопросы? Анализирует ли их и саму структуру общения?
- 4) Какие вопросы смущали?
- 5) Менялось ли настроение во время общения и в какую сторону? При каких обстоятельствах?



- 6) Чтостораживает? Что импонирует?
- 7) Какие вопросы кандидат задавал, что старался для себя прояснить?
- 8) Какое общее настроение от общения?
- 9) Чем заинтересовал?
- 10) Что стоит улучшить в этом человеке?
- 11) Что отталкивает?
- 12) Применяет ли кандидат какие-либо психологические приемы?
- 13) Умеет ли кандидат вовремя замолчать?
- 14) Сравнительный анализ (положительное/отрицательное) в продавце.
- 15) Уверен ли кандидат сам в себе и в своих силах?
- 16) Верит ли руководитель, проводящий собеседование, в этого кандидата?
- 17) Какие есть сомнения относительно данного кандидата?

---

**Главным же качеством всегда будет следующее — «горят ли у продавца глаза»? Нравится ли ему работать в этой профессии? Готов ли он на трудовые подвиги ради эффективной работы? Если этого нет, то все имеющиеся заслуги и положительные качества значительно теряют важность.**

---

Отдельно отмечу, что на одну должность необходимо провести собеседования как минимум с десятью кандидатами. В идеале просмотреть не менее 20 кандидатов и уже после этого, сравнив все их положительные и отрицательные качества, выбрать подходящего вам. Настоятельно рекомендую анализировать кандидатов безэмоционально по балльной системе, которую вы разработаете сами, пользуясь материалам из этой главы. Остановите выбор на том, кто набрал максимальный балл. Ответ на каждый вопрос можно, например, оценивать по 10-балльной шкале. Всегда помните, что наш мозг очень избирателен, и иногда один фактор оценивается значительно выше других из-за нашего внутреннего состояния

на настоящий момент. Поэтому обязательно анализируйте системно и в письменном виде, создав, например, таблицу в Excel.

Главным же качеством всегда будет следующее — «горят ли у продавца глаза»? Нравится ли ему работать в этой профессии? Готов ли он на трудовые подвиги ради эффективной работы? Если этого нет, то все имеющиеся заслуги и положительные качества значительно теряют важность. Помните, что, если у продавца есть внутренний зов и расположенность к этой профессии, они сподвигнут его и на быстрое самообучение, и на быстрый рост, и на исключительный результат.

# 7

---

## Как продавцу эффективно расти в своей профессии?

**Ч**еловек, я, вы, все мы — это внутреннее и внешнее, тайное и явное, то, какие мы есть на самом деле и то, какими хотим казаться. Два этих аспекта неразделимы и постоянно проецируются друг на друга.

Внутренний аспект — это прежде всего ощущение человеком самого себя, своего состояния, настроения, настроя, осознание своих желаний и потребностей, сильных и слабых сторон, раскрытие своих суперспособностей. Прежде всего, мы должны понять, где мы находимся. Осознав свое местоположение, мы решаем, куда хотим добраться и оцениваем предстоящий путь, его длительность и всевозможные трудности, которые на нем могут возникнуть. И, конечно же, анализируем трудозатраты на достижение своих целей.

---

**Для начала решите, в чем вы хотите себя «прокачать».**  
**При этом необходимо обнаружить свои разрушающие привычки и зависимости, если они есть, и наметить план их искоренения.**

---

Отдельно отмечу, что наша цель может видоизменяться по мере нашего развития, поэтому, следуя ранее намеченному плану, обязательно отмечайте все свои достижения, чтобы внутренне психологически вы не решили, что цель недостижима, и вы не состоялись в этом желании. Поймите, что с каждым промежуточным достижением меняетесь вы и, следовательно, меняются ваши приоритеты. Как говорили древние философы (не помню, кто был первоисточником этой мысли) — изменись сам, и изменится окружающий мир.

Для начала решите, в чем вы хотите себя «прокачать». При этом необходимо обнаружить свои разрушающие привычки