



ОЛЕГ СМОЛКОТИН

КАК НАВЕСТИ
ПОРЯДОК
В ВАШЕМ
ОТДЕЛЕ
ПРОДАЖ

КНИГА ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ БИЗНЕСА,
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ
И НЕРЯДОВЫХ ПРОДАВЦОВ

МОСКВА
2023

УДК 005.9
ББК 65.290-2
С51

Смолкотин, Олег Владимирович.

С51 Как навести порядок в вашем отделе продаж / Олег Смолкотин. — Москва : Смолкотин О., 2023. — 304 с.

ISBN 978-5-600-03629-1

Эта книга — максимально полное практическое руководство по организации эффективной работы отдела продаж, основанное на системном подходе.

Из книги вы узнаете:

- где искать новых клиентов;
- как максимально оптимизировать рабочее время и работу продавца;
- как находить самых лучших продавцов и мотивировать их на результативную работу;
- как правильно составлять планы продаж;
- как контролировать и повышать показатели работы отдела;
- что такое динамическое досье клиента, и как его вести;
- почему важно мыслить на языке цифр;
- как выстраивать отношения с клиентами, в том числе «токсичными»;
- как выигрывать в борьбе за клиента с конкурентами;
- как проводить аудит отдела продаж;
- как трансформировать и развивать компанию через отдел продаж;

Для более глубокого понимания материала читателю предлагаются упражнения, а также даются техники самопознания, открывающие новые возможности в работе и деловом общении.

УДК 005.9
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-600-03629-1

© Текст. Олег Смолкотин, 2023
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

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 некачественность 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.

33. Оптимальный график работы продавца. 166

Как составить максимально продуктивный график работы руководителя, каждого продавца и отдела в целом.

34. О важности снятия с продавцов непрофильных задач. 170

Рутинная работа продавца, которую можно и нужно перекладывать на других сотрудников компании?

35. Проступки продавцов и сопровождающих клиента сотрудников и методы их предотвращения. 172**36. Экономия в отделе продаж. 184**

Рациональные и оправданные затраты на поощрение сотрудников и клиентов.

37. Увольнение, комфортное для всех 187

Как уволить сотрудника и сохранить хорошие отношения для возможного сотрудничества в будущем.

38. PR и медийная активность как важная часть деятельности в продажах 191

Публичность продавцов как метод рекламы компании, ее товаров и услуг.

39. Как быстро и качественно обучать и вводить в коллектив нового продавца 194

Алгоритм обучения и включения нового сотрудника в рабочий процесс.

40. Договоренности и контракты 196

Как работодателю и продавцу установить долгие, честные и открытые отношения.

41. Как не допустить выгорания 199

Эффективные приемы восстановления физических и психических сил продавца.

42. Внутренние тренинги и развитие компетенций. 206

Собственный тренинг по продажам: преимущества, выгода и этапы создания.

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.