

ВВЕДЕНИЕ

Если вы держите в руках эту книгу, то, скорее всего, вы руководитель отдела продаж, коммерческий директор или собственник бизнеса, который глубоко погружен в продажи. И, скорее всего, вы сами хороший продавец. Вы умеете договариваться со сложными клиентами и знаете, как дожать крупную сделку.

Но с тех пор, как вы начали управлять отделом продаж, задача изменилась: вы отвечаете не только за свои продажи, но и за продажи каждого сотрудника отдела. А это совсем другая история.

Знакома ли вам ситуация, когда в конце месяца вы понимаете, что план горит, и вместо того чтобы управлять командой, вы сами берете телефон и начинаете «спасать» сделки? Или когда вы в десятый раз объясняете менеджеру, как отработать возражение «дорого», а на следующем звонке он снова сливает вашу маржу, предлагая клиенту скидку просто так?

Быть руководителем отдела продаж (РОПом) часто означает находиться между молотом и наковальней. Сверху дают амбициозные цели, планы и требования бизнеса. Снизу — реальные люди со своими проблемами, ленью, выгоранием и страхом перед холодными звонками или сложными переговорами.

Я написал эту книгу, поскольку за более чем 15 лет работы с разными отделами продаж в качестве тренера и консультанта по управлению видел сотни руководителей, которые пытались найти «волшебную таблетку». Они искали идеальный скрипт,

хитрую схему мотивации или гениального рекрутера, который приведет им звезд. Но магии не существует. Результат приносит системная и профессиональная работа руководителя по повышению эффективности продаж.

В продажах результат не берется из воздуха. Он складывается из очень понятных факторов: активности сотрудников, качества их работы и их мотивации к достижению результата. И если ваша команда недозарабатывает при конкурентном продукте, то причина в том, что один из этих факторов дал сбой. Эта книга — ваш системный инструмент для поиска и устранения таких сбоев.

Конкуренция за деньги клиентов будет только расти. И выиграет в этой борьбе не тот, у кого лучший продукт или больший бюджет на рекламу, а тот, у кого лучше работает отдел продаж. Эта книга поможет вам провести аудит своего отдела и вооружить его лучшими инструментами, уже показавшими результат в компаниях, с которыми я работал.

СТРУКТУРА КНИГИ

Я разделил книгу на четыре большие части. Каждая из них решает конкретную управленческую задачу и закрывает одну из «слепых зон» в работе отдела.

Часть I. Объекты управления руководителя отдела продаж.

Мы начнем с фундамента. Чем на самом деле вы управляете, когда «управляете продажами»? Мы разберем 12 ключевых объектов управления РОПа. Вы проведете аудит своего отдела и поймете, что уже крепко держите под контролем, а что пока еще выпадает из вашего поля зрения и незаметно крадет вашу прибыль.

Часть II. Управление качеством в отделе продаж. Активность сотрудников в отделе продаж можно поднять за неделю. Но именно качество конвертирует эту активность в деньги. Вы узнаете, почему одни менеджеры закрывают 30 % сделок, а другие при тех же вводных — только 7 %. На реальных кейсах мы подробно разберем, как создать и внедрить стандарты продаж, которые позволят вашей команде зарабатывать больше. Я расскажу о быстрой адаптации, при которой новичок начинает давать результат уже в первые два месяца, а не через полгода. И, конечно, мы разберем систему контроля качества, при которой ваши менеджеры будут сами хотеть продавать лучше.

Часть III. Управление мотивацией сотрудников отдела продаж. Здесь мы разрушим главный миф о том, что продавцами движут только деньги. Если бы это было правдой, то менеджеры никогда бы не останавливались на комфортном уровне дохода. Мы разберем современные подходы к нефинансовой мотивации персонала и управленческие инструменты, которые дадут результат в вашем бизнесе. С их помощью вы создадите среду, в которой люди продают не только из-за денег или страха наказания, а потому что им это важно и интересно.

Часть IV. Психологические установки, которые мешают продавать больше. Иногда продажа срывается не из-за конкурентов или цены, а из-за того, что в голове вашего менеджера царят негативные установки, такие как «У нас плохой или слишком дорогой продукт», «Звонить клиенту — значит навязываться», «Клиента не интересуют наши преимущества, ему нужна только низкая цена» и др. Мы разберем девять самых разрушительных ментальных ловушек и вирусов мышления продавцов. Я дам конкретные речевые модули и алгоритмы работы, чтобы вы, как истинный лидер, могли «лечить» эти установки и возвращать команду в продуктивное русло.

КОМУ БУДЕТ ПОЛЕЗНА ЭТА КНИГА

- *Коммерческим директорам и собственникам бизнеса*, которые ищут способы повысить эффективность работы отдела продаж. У них появятся новые фокусы внимания и скорректируется понимание роли РОПа в управлении продажами. А еще сформируется набор критериев, которыми можно будет руководствоваться при оценке работы РОПа или коммерческого директора.
- *Руководителям отдела продаж*, которые хотят повысить личный профессионализм и ищут способ снизить долю «ручного» управления в своей повседневной работе.
- *Менеджерам продаж*, которые хотят расти по карьерной лестнице или уже воспитывают младших сотрудников.

КАК РАБОТАТЬ С КНИГОЙ

Не читайте ее как художественный роман. Отнеситесь к ней как к рабочей тетради, ментору или консультанту, который прямо сейчас сидит напротив вас.

1. *Читайте от начала до конца или частями.* Каждая глава является самодостаточной. Иногда я делаю отсылки к предыдущим или следующим главам. Но если вас в первую очередь волнует, к примеру, нефинансовая мотивация, то смело начинайте чтение с главы, посвященной именно этой теме.
2. *Выполняйте задания.* В конце некоторых глав вас ждут чек-листы и таблицы. Не пропускайте их. Сделайте паузу, оцените свой отдел прямо сейчас. Честный ответ на вопрос «А как это работает у меня?» уже сам по себе стоит очень дорого.

3. *Внедряйте сразу.* Нашли интересную идею по оценке звонков? Не ждите понедельника или нового квартала. Берите ее в работу сразу. Увидели ограничивающую установку у своего сотрудника? Проведите с ним личную встречу завтра же.

Управлять продажами — это не тушить пожары и не закрывать сделки вместо своих сотрудников. Управлять продажами — это выстраивать систему, в которой самые обычные люди (не звезды) стабильно показывают выдающиеся результаты.

У вас уже есть для этого и опыт, и лидерство. А инструменты вы найдете в этой книге.

Переворачивайте страницу. Мы начинаем.

МОЯ ИСТОРИЯ

Начну с рассказа о своем профессиональном пути. Чтобы вы понимали, откуда взялись инструменты и идеи, о которых пойдет речь дальше.

Моя карьера всегда была связана с коммуникацией. Я учился на психолога в Московском педагогическом государственном университете и параллельно работал в тренинговом центре. Я обучался практической психологии и коммуникациям, сертифицировался как тренер и довольно быстро понял: инструменты, которыми я владею, дают отличные результаты. Слушатели моих курсов рассказывали, как проводят переговоры с руководством и клиентами, продвигаются по карьере и заключают сделки благодаря знанию основ коммуникации. За несколько лет я провел более сотни тренингов по психологии влияния, коммуникации и переговорам. А затем получил предложение, которое определило мою дальнейшую карьеру.

ИЗ ПСИХОЛОГИИ В ФИНАНСОВУЮ СФЕРУ

В 2006 году участники моих тренингов пригласили меня в инвестиционный банк в отдел разработки технологий продаж. Задача, которую мы решали, звучала амбициозно: выстроить систему продаж розничных инвестиционных продуктов и брокерского обслуживания. Никаких шаблонов не было, а в книгах по продажам писали лишь банальности в духе «выявите потребность

и проведите презентацию». Я, по сути, стал и методологом, и бизнес-тренером в одном лице.

Тогда инвестиционные продукты не были так популярны, как сегодня. Люди доверяли депозитам и боялись рисков. Чтобы упростить себе жизнь, наши продавцы начали «срезать углы» и продавать инвестиционные продукты как «аналог депозита, только с более высокой доходностью». Это было недопустимо и вводило клиентов в заблуждение.

Почему продавцы так делали? Они просто боялись возражений.

Мы не стали их штрафовать. Вместо этого мы изменили саму технологию. Мы перестроили консультацию так, чтобы менеджер сам закрывал это возражение в первые минуты встречи, прямо говоря: «Это не депозит, у нашего продукта другие преимущества. Давайте я задам вам пару вопросов, а потом расскажу, как все устроено...». И это сработало! Клиенты стали понимать разницу, а продажи стабильно пошли вверх, показав двукратный рост по итогам года.

Главный урок, который я вынес тогда: хорошая технология продаж облегчает жизнь даже самым ленивым продавцам. Они следуют ей просто потому, что так легче продавать.

ФРИЛАНС. ПЕРВЫЙ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

В какой-то момент я решил попробовать себя в самостоятельном плавании. Весной 2009 года ко мне обратился основатель агентства переводов Александр. Он планировал запустить активные продажи своих услуг и попросил меня разработать технологию

и скрипты. При этом он хотел, чтобы сначала я обучил его самого. Александр отлично знал продукт, но никогда в жизни не занимался холодными звонками.

За пару недель я изучил сферу и разработал скрипт. После нескольких часов ролевых игр я предложил Александру сделать «боевой» звонок. Цель — выйти на ЛПР по языковым переводам и договориться о тестовом переводе. Александр набрал номер одного из ведущих российских предприятий, экспортирующих авиационные комплектующие. Я сидел рядом и, как дирижер, указывал на нужные блоки в скрипте. Мой пульс тогда был, наверное, под 140. Но Александр... с первого (!) же звонка блестяще обошел секретаря, зацепил ЛПРа, провел квалификацию и договорился о сотрудничестве. Положив трубку, он сам не поверил в происходящее, так как был уверен, что его пошлют.

После этого я доработал скрипты и описал технологию продаж, по которой еще несколько лет работали все менеджеры того переводческого агентства.

Второй урок: хорошие стандарты позволяют быстро стартовать даже тем, кто раньше этим не занимался.

АУТСОРСИНГ ПРОДАЖ. КАК Я ДЕЛАЛ ЛИДОГЕНЕРАЦИЮ ДЛЯ 50 КОМПАНИЙ

Этот успех вдохновил нас с Александром на создание совместного бизнеса — компании Clientbridge. Нашей главной услугой стал аутсорсинг отдела активных продаж B2B. Мы делали профессиональную лидогенерацию для B2B-компаний и помогали им запустить активные продажи их товаров и услуг.