

Сергей Филиппов

КОМАНДА ЧЕМПИОНОВ ПРОДАЖ

Как создать идеальный отдел продаж
и эффективно им управлять



Сергей Филиппов

**Команда чемпионов продаж. Как
создать идеальный отдел продаж
и эффективно им управлять**

«Альпина Диджитал»

2014

Филиппов С.

Команда чемпионов продаж. Как создать идеальный отдел продаж и эффективно им управлять / С. Филиппов — «Альпина Диджитал», 2014

Даже идеальный план невозможно реализовать без хороших исполнителей. Поэтому использование сколь угодно продуманной или даже идеальной методики продаж не даст результатов, если нет тех, кто будет правильно ее применять. Для того чтобы получить эффективный отдел продаж, нужно не только найти и нанять квалифицированных и талантливых менеджеров по продажам, но и обучить их, мотивировать и сделать так, чтобы у них не возникало желания уйти из вашей компании и вы не теряли сотрудников, в которых столь многое было вложено. Кроме того, необходимо выстроить оптимальную систему управления отделом и контроля показателей качества работы менеджеров. Сергей Филиппов рассказывает о том, как правильно решить все эти важные и сложные задачи, потратив при этом минимум усилий.

© Филиппов С., 2014

© Альпина Диджитал, 2014

Содержание

Предисловие автора	7
Благодарности	8
Введение	9
Глава 1	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Сергей Филиппов

Команда чемпионов продаж. Как создать идеальный отдел продаж и эффективно им управлять

Издано при содействии консалтинговой компании Vertex

Руководитель проекта *А. Ефимов*
Корректор *Е. Аксенова, Ю. Гуськова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Арт-директор *Л. Бенишуша*

© Сергей Филиппов, 2014
© ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Тренинги Сергея всегда яркие, запоминающиеся, легкие для восприятия и очень эффективные по содержательной наполненности...

С. Ю. Торопова

(о тренинге для ОАО «Газпром газораспределение»)

Тренинги Сергея Филиппова принесли ощутимую, выражаемую в росте объемов продаж, пользу даже такой искушенной и высокопрофессиональной службе, как наша. Позитивная энергия и максимальная практичность – вот лозунг компании Vertex.

Григорий Матыжес,

генеральный директор Metro-Петербург, лауреат

национальной премии «Медиаменеджер-2012»

Мое мнение о тренингах Vertex? Это 57 профессиональных граней моего salesforce! Сергей Филиппов – искусная оправа коучинга для моих менеджеров. Результат? Двукратный ежегодный прирост продаж с 2010 г. по сегодняшний момент. Сомневаетесь? Пока вы думаете, мы зарабатываем и ваши деньги! Спасибо, Сергей!

Юрий Голиков,

Finch Industrial Tools Russia,

торговый дом «FIT»,

директор по развитию бизнеса с федеральными розничными сетями

Наша компания с благодарностью отмечает как организационные таланты Сергея, так и его компетентность и профессионализм как тренера, работающего на результат.

*Сергей Киселев,
генеральный директор, управляющий партнер,
рекламное агентство IQ*

Сергей Филиппов – харизматичный профессионал, интеллектуальный, яркий тренер. Мы благодарны Сергею и планируем продолжать сотрудничество.

*Наталья Бутомо,
директор по управлению знаниями и коммуникациями,
ЗАО «Кондитерское объединение “Любимый край”»*

Хотелось бы отдельно отметить проведенный в нашей компании тренинг «Активные продажи». Пройдя его, мы получили больше, чем ожидали. Для нас это были максимально эффективно вложенные средства.

*Энвер Чарыев,
управляющий ГК «Эспрессо итальяно RU»*

Тренинги Сергея Филиппова – это не просто ряд эффективных методик, это как волшебство, хочется вновь и вновь их посещать. Помните, как в фильме «Области тьмы»: когда человек, съедая одну таблетку, обнаруживал у себя сверхвозможности, – так и здесь, как будто раздвигаются рамки сознания, хочется учиться новому, ставить и достигать новые цели, а главное – жить!

*Елена Гришкина,
заместитель генерального директора ООО «ДЭКСТ», таможенный брокер*

Предисловие автора

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

Желаю вам приятного чтения.

Сергей Филиппов

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

Благодарности

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

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

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

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

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

Сергей Филиппов

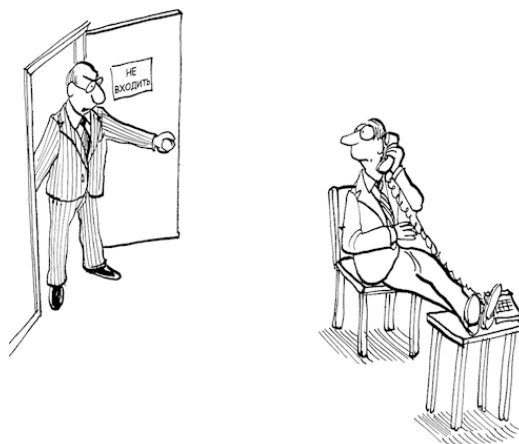
Введение

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

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

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

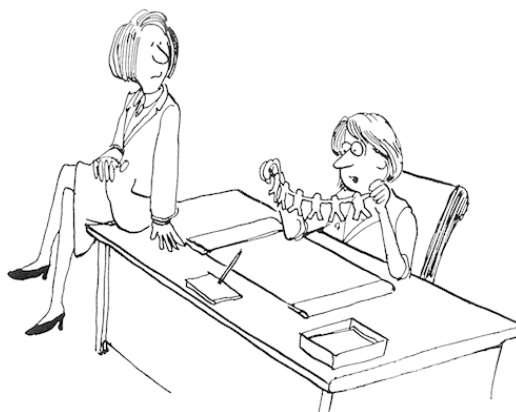
Отдел продаж в компании на тот момент состоял из двадцати человек. Давайте посмотрим, что это были за люди. В основном – Ольгины знакомые или знакомые знакомых. Большая часть – женщины. Атмосфера в отделе продаж была крайне негативной. Каждый из менеджеров закрепил за собой часть клиентов, «растолстел» и не прилагал никаких особых усилий. Все, что они делали, – оформляли документы на оказание услуг и выбирали, кому из клиентов предоставить услуги, а кому отказать, так как заказов было очень много. При этом менеджер чувствовал себя крайне важным и считал исключительно своей заслугой, что у компании такие высокие продажи. (Хотя мы помним, что приток денег обеспечивало отсутствие конкурентов.) Менеджеры сидели каждый в своем «окопе», в отделе образовалось несколько «группировок». Новые менеджеры, которых Ольга пыталась нанять, не приживались, вытеснялись «старичками», которые проработали в компании в среднем по пять-семь лет, пригреблись на уютных местах, имея хороший доход. Компания находилась в режиме стагнации.



Что же произошло, когда компания столкнулась с конкурентной средой? Менеджерам отдела продаж нужно было делать «холодные» звонки, работать с возражениями, выполнять нормативы по продажам. Ничего этого менеджеры делать не умели. Все, что они умели, – надуть щеки, подчеркивая собственную значимость, и выбирать, кому оказать услугу, а кому – нет. Но когда клиенты один за другим начали отказываться от компании, махать рукой, говоря: «Чао! Мы будем работать с другими», – менеджеры растерялись. Спустя какое-то время они подошли к Ольге и сказали, что дела идут плохо, продаж нет, выручка, а соответственно, и уровень их дохода упали. Половина отдела заявила об увольнении, а вторая об этом крепко задумалась.

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

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



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

Примерно такой отдел продаж был у Ольги, и она была уверена, что это – продавцы. Не уделив должного внимания этому вопросу в свое время, Ольга привела компанию к тому, что отдел продаж, а значит, и услуги ее компании оказались абсолютно неконкурентоспособны. Ольге потребовалось серьезное вливание накопленных активов, для того чтобы поставить компанию на конкурентные рельсы. Сейчас эта компания занимает достойное место на рынке аналогичных услуг в Москве.

Глава 1

Как научиться разбираться в людях

Все люди разные. Однако можно выделить закономерности, позволяющие отнести их к определенному типу. В бизнесе применяются классификации по типу темперамента, по типологии Майерс-Бриггс². Приведу классификацию, которая полезна для подбора менеджеров в отдел продаж и управления продажами.

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

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

Если вы посмотрите на рис. 1, то увидите вертикальную и горизонтальную оси. Вверху написано «открытый», внизу – «закрытый», справа – «уверенный», слева – «неуверенный». Таким образом, получился крест, который описывает четыре типа людей.



Рис. 1. Типология сотрудников отдела продаж

Открытого и уверенного человека отнесем к типу «Заводила». Какое поведение для него характерно? Это человек-фестиваль, человек-ураган, человек, которому больше всех надо. Он много говорит, часто спорит, заводит окружающих. К тому же он гибко и хорошо подстраивается под разных людей: с одними он серьезный, с другими – легкомысленный. Если вдруг группа людей идет в кино или в ресторан, среди них точно есть Заводила, который их организовал. Узнаете этот типаж? Если вы хотите, чтобы в вашем отделе были продажи новым клиентам, чтобы люди рвали и метали, лишь бы заработать больше, то вам нужен Заводила. Умение привлекать новых клиентов – его главный плюс. К тому же он будет постоянно, вне зависимости от обстоятельств, пытаться продавать все больше и больше. План ему можно ставить амбициозный, выше максимума. Заводилу это будет только раззадоривать. Но у него есть и минусы. Менеджер этого типа, как правило, не способен регулярно представлять подробные отчеты о своей работе: рутина – не его конек. Также он быстро теряет интерес к клиенту, которого уже получил.

² Типология личности Майерс-Бриггс – типология, появившаяся в 1940-х гг., на основе которой была создана система психологического тестирования, часто применяемая в бизнесе.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.