

Майкл Соснин

Лидерство в продажах

Майкл Соснин

Лидерство в продажах

«Издательские решения»

Соснин М.

Лидерство в продажах / М. Соснин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-838319-9

Изначальный текст книги — русский. Переводы выполнены на английский, немецкий, французский, испанский, итальянский, португальский, датский, японский языки. Соответствующие варианты книги продаются по всему миру через основного партнера LRI — Amazon Digital Services LLC. Каждая из 12 глав книги издается в качестве отдельной книги. Также полная версия книги доступна для покупки. Общее количество самостоятельных книг составляет $13 \times 9 = 117$.

ISBN 978-5-44-838319-9

© Соснин М.
© Издательские решения

Содержание

Что такое Продажи?	6
Окружение	9
Выстраивание внутреннего окружения	12
Мероприятия по выстраиванию внутреннего окружения	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Лидерство в продажах

Майкл Соснин

© Майкл Соснин, 2017

ISBN 978-5-4483-8319-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Что такое Продажи?

Существует как бы два уровня понимания что такое суть продаж. Первое – то что получаю я. Второе – то что я отдаю. То что получают другие. Говоря общими словами, процесс продажи чего либо есть процесс самореализации человека, постоянный процесс самосовершенствования. Раскрытия свойств, данных человеку от природы. Занимаясь продажей чего либо, товаров или услуг – я понимаю кто я. Что мне ближе как деятельность. Какие люди мне ближе какие дальше. С кем мне приятно иметь дело, а от кого я хочу держаться как можно дальше.

Продажа – есть также и процесс продажи себя, своих свойств миру. Я хочу выглядеть в глазах других людей лучше, полезнее, выше их в чем-то. А они в свою очередь лучше меня в чем-то своим, в том что им ближе и что у них получается лучше.

Давайте посмотрим на принцип распределения труда и найдем место в нем продажам. Некоторые люди считают что весь бизнес есть продажи. Да, я уже сказал что продажей является постоянный процесс жизни человека. Если говорить о продаже как о методе самовыражения, позиционирования себя в отношении мира.

Но есть и более приземленный подход к этому явлению. Давайте ради примера возьмем какую нибудь международную фирму. Мерседес. Поскольку это международный бизнес в рамках этой фирмы есть специалисты всех специальностей. И в том числе те кто продает. Продавцы тоже разумеется делятся – есть продавец в салоне машин, есть продавец отвечающий за город, за регион, страну, регион мира... мир. То что называется global sales вещь очень странная, это не продажи как таковые, скорее консалтинг, коучинг и так далее. Уровень продавца в салоне тоже назвать продавцом в полном смысле этого слова нельзя. Продавец это продавец. Я же говорю скорее о том что называется активными продажами. Или даже агрессивными продажами.

Сложно решить какой человек чем должен заниматься. В салоне amg допустим где самая дешевая машина 100 000 евро может и не стоит вести себя агрессивно. Если вашему клиенту вдруг покажется что вы повели себя с ним не достаточно вежливо или настойчиво или просто ему ваши духи не понравились или длина вашей юбки... бизнес мерседес могут закрыть на год а вы больше никогда не найдете себе работу. Это нужно понимать. Работа с менеджерами вашего уровня позволяет играть в те игры в которые вас учили играть – в университете и на многих тренингах агрессивных продаж. Когда ваше окружение похоже на вас оно понимает ваше поведение и позволяет ему быть. Про окружение будет сказано далее подробно. Это ключевое понятие продаж.

Мои коллеги по разному относятся к тому чтобы рассказывать о продажах начиная столь издавелека. Продажи это цели, сроки, бонусы, штрафы, увольнения и повышения. Это игра в которую играют менеджеры и продавцы всех уровней. Я считаю это важно – понимать чем вы занимаетесь. Когда у начинающего сотрудника спрашивают в чем бизнес его компании он всегда точно знает ответ. Президенту формы как правило уже требуется десятки лекций чтобы рассказать в чем суть его бизнеса. Бизнес мы относим к публичному лидерству, а то что человек получает лично от занятия бизнесом мы называем личным лидерством. Лидерство как таковое есть процесс постановки и достижения целей, занимаясь этим процессом под определенным углубленным углом. Менеджмент как часть экономики говорит

впринципе тоже о целях, но более обще или наоборот более частно. Лидерство старается больше говорить о личности лидера. О том кто принимает решения и как он это делает. От чего зависят его решения и как делать так чтобы решения принимались правильные с точки зрения высшего руководства и акционеров.

Как вы считаете – каково должно быть соотношения руководства фирмой и акционеров? Акционеры должны и могут совмещать это с руководством и управлением? Это большой вопрос поскольку начиная с определенного уровня продажи начинают приносить в том числе акции того чью продукцию вы продаете.

Принцип который есть на низком уровне сетевых компаний есть и на уровне топ менеджмента международных фирм. Как заставить менеджеров работать и работать лучше – это то с чем каждый день сталкивается собственник бизнеса, если бизнес государственный это не отменяет этого принципа.

Мы говорили о сути явления продаж. В качестве первого слова о продажах мне показалось это правильным. Без понимания сути явления тяжело а порой не возможно идти дальше.

Как мы выяснили, продажа есть процесс достижения двух целей: внешняя цель и внутренняя цель. Говоря очень общими словами это так. Я попробую очень коротко объяснить что я называю внутренней целью и что внешней целью.

Я читаю этот курс студентам, которым 20 лет в среднем и которые никогда не будут стоять за прилавком. Но им предстоит мотивировать и обучать тех кто стоит за прилавком. Какое-то время. И в том числе это помогает спокойнее относиться к тому напряжению с которым связана работа с покупателями. Если вы сами пришли к покупателю это проще психологически, вы активны и вы диктуете правила до определенной степени. Когда приходят к вам вы как бы защищаетесь. Вы не можете выбирать. Я надеюсь мои студенты это понимают и относятся к своим подчиненным снисходительно. Я бы хотел чтобы однажды я ощутил этот результат.

Внутренняя цель продаж – это процесс познания себя и движения к цели. Я уже сказал что книга рассчитана на наличие высшего образования или процесса его получения. Иначе понять такие высокие вещи вам не удастся. Когда вы будете рассказывать на следующем тренинге по мотивации своих продавцов о том что их жизнь на работе на самом деле то же самое что медитирование в Непале... надеюсь авиалинии Непала не расстроятся, но да, это то же самое. Процесс познания себя сложнее когда кругом люди. Но это как в тренажерном зале. Медитация есть процесс поднятия пустого грифа, когда вы начнете вешать блины значит вы вернулись из Непала и пошли работать в продажи...

Меня бы не звали консультировать мировой бизнес и я бы стал бесполезным если бы не цели внешние. Это собственно продажи другим людям. Как я уже говорил, внешней целью продаж является необходимость продавать другим людям то что вы сейчас продаете. Можно сказать что внешняя цель есть процесс отдачи другим. Как вы это будете делать я расскажу потом. Сейчас просто поймите что когда вы будете продавать, вы будете отдавать. Учиться отдавать. Учить отдавать. Вы будете обеспечивать потребности других людей. Вы будете учиться видеть эти потребности и отличать их от потребностей потенциальных. Скажем вы научитесь понимать что каждый человек мира каждый день хочет есть и спать. При этом есть люди которые никогда в жизни не сидели за рулем и не летали на самолете. Есть

люди и фирмы которые мониторят все это и помогут вам в вашем понимании. Сейчас мы должны понять принцип. Вы понимаете что хочет этот человек перед вами и продаете ему это. Вы можете думать о тех деньгах которые вы получаете как процент. Вы можете думать как будет приятно покупателю ехать в его новом amg. Этому мы тоже будем учиться.

Окружение

Окружение как фактор влияющий на продажи. Окружение внутреннее и окружение внешнее. Связь. Союз. Объединение.

Странно смотреть под таким углом зрения на привычное явление?

Давайте начнем привыкать к тому что начиная с директора отдела продаж мы мыслим примерно такими категориями. Если вы уже занимаете пост директора по продажам или собираетесь стать им – что в сущности одно и то же – просто одно желание проявлено в материальном мире второе нет. Но человека оценивают по его мыслям. Точнее по уровню желания. Один продавец хочет стать директором и выше, второй нет. Как это понять? Это не важно. Вы должны отвечать только за себя. Хочешь быть директором? Значит эта книга для тебя.

Почему окружение способно оказывать воздействие на эффективность любого процесса нужно просто принять как факт. Вы поймете это получив степень доктора наук и заметив себя в возрасте 65 лет. Пока просто поговорим что такое окружение для вас.

Есть окружение внутреннее – это департамент продаж вашей фирмы. Мы рассматриваем пример департамента продаж поскольку он хорошо показывает суть явления. Вы пришли на работу скажем в 8 утра, ушли в 6. И так всю жизнь. Кто вас окружает? Люди которые занимаются продажами.

Окружение внешнее – это ваши клиенты.

Или партнеры.

Когда вы учитесь продавать вы учитесь взаимодействовать с другими. Вы растете, растет уровень ваших желаний и растет уровень тех с кем вы общаетесь. Очень важно постоянно это отслеживать. Уровень фитнес клуба, уровень магазинов, уровень машины и так до бесконечности, уровень курорта куда вы летите зимой и летом. Да, я уверен в магазин вы уже давно не ходите сами. Это запрещено. Окружение которое может на вас повлиять в магазине способно утянуть вас в их мысли. А это недопустимо.

Чем вы занимаетесь как директор по продажам? Правильно. Вы выстраиваете окружение для своих подчиненных. Вы заботитесь о том чтобы уровень этого окружения постоянно рос. До какого предела вы можете влиять на них? Нет такого предела. Если кого-то перестает устраивать ваш стиль руководства, он должен будет уйти.

В каких магазинах они покупают одежду, на каких машинах ездят, где живут, на ком женаты... звучит порой странно, но это важно. И в этом ваша работа – заботиться о том чтобы ваша армия продавцов выглядела безупречно. Лучшие рестораны, лучший фитнес. Это значит лучшие сотрудники и лучшие продажи.

Как вы будете это делать решать вам. Мотивировать, штрафовать, увольнять, читать лекции, заниматься коучингом и развитием личностных потенциалов. Это называется словом заботиться. Но в России пока еще это не так. И дома лучше пока не говорите жене что

вы ходите на работу и получаете зарплату и бонусы за то что вы там о ком то заботитесь. Хотя нет. Один раз попробуйте это сказать. Реакцию пришлите мне по почте.

Поговорим еще немного про окружение внутреннее. Пока будем говорить что это то что происходит у вас в компании. Всегда есть люди которые выше вас и которые ниже вас. Те которые выше вас получают больше денег, их жены покупают более дорогие платья а дети учатся в более престижных колледжах Англии. Те которые ниже вас получают меньше денег чем вы. Их бонусы меньше, стоимость карты в фитнес дешевле и живут они в менее престижных поселках на Рублевке.

В чем принципиальная разница? Разумеется не в этом. Разница в том кто для кого выстраивает окружение. Исходите из того что вы просто еще не знаете о существовании уровня потребления того уровня о котором знает ваш босс (точнее его жена). А ваши сотрудники не знают о том что такое покупать одежду там где это делаете вы.

Соответственно этому вы не знаете что бывают контракты стоимостью от 1 000 000 000 \$. А они разумеется есть и их не меньше чем контрактов за 1 000 000. Ваши сотрудники тоже чего-то не знают. Уровень бонусов и зарплаты соответственно. Когда ты получаешь \$ 100 000 в год это не то же самое когда ты получаешь \$ 1 000 000 в год. Если ты хочешь получать от миллиона в год можешь читать дальше)))

Окружение внешнее – это твои клиенты и партнеры. Они обеспечивают твой уровень жизни на том уровне на котором ты привык жить. Твой дом на Рублевке и на Корфу, твои машины и уровень жизни жены и детей зависят от того как ты взаимодействуешь с ними.

В чем заключается роль в окружении внешнем. Ты заботишься о нем. Ты выстраиваешь свое окружение. Мой профессор говорил что он не может выйти во двор попить пивка с друзьями. Это правда. Когда ты профессор ты можешь делать все что угодно. Да. И списать все что угодно на необходимость просветиться. Но когда ты занимаешь пост директора по продажам с зарплатой от \$ 1 000 000 в год ты должен понимать (скорее всего ты это понял каким-то чудесным образом раз дорос до такой зарплаты) что с этого момента единственная твоя головная боль – это окружение.

Куда ездит семья твоего босса в отпуск и сколько это стоит? Сколько стоит обучение его детей? Сколько стоит машина его жены и кольцо? Квартира? В какой фитнес клуб он ходит? Сколько тратит в год на тренинги и другое обучение?

Насколько это отличается от того что есть у тебя?

Начинай двигаться в сторону повышения окружения. Подумай с чего ты должен начать. Только не вздумай покупать карту в тот же фитнес в который ходит твой босс. И его жена. Это может стоить тебе преждевременного увольнения. Посчитай сколько денег надо на поддержание того уровня жизни который ведет твой босс и думай как постоянно искать более богатое окружение. Соответственно более дорогие контракты с которыми ты работаешь. Более дорогие клиенты и так далее до бесконечности.

Ты должен решить для себя готов ли ты к тому чтобы участвовать в этой гонке. Потому что это гонка и ты уже это знаешь. Я говорю это для тех кто только пришел и продает не так круто как ты. Я говорю что если ты уже тратишь \$ 30 000 в месяц ты не сможешь про-

сто так отказаться от этого. Но если ты тратишь \$ 3 000 подумай насколько ты понимаешь суть жизни с точки зрения выстраивания окружения. Постоянно мониторь где ты и с кем. Это окружение внешнее. Назовем пока это так, потом мы будем разбираться с этими двумя типами окружения еще и еще. Сейчас просто начни думать о своей жизни в этих категориях. И еще. Я как бы не говорю об этом, но твоя жена и дети это тоже ты и их окружение соответственно тоже важно.

Выстраивание внутреннего окружения

Правила выстраивания окружения для других людей заключается в том чтобы обеспечить их внутренний рост на постоянном уровне. Когда речь идет о продажах, это означает построение отдела продаж.

В этом процессе ключевым фактором является понимание сути вещей директором этого отдела. В зависимости от размеров бизнеса мы можем говорить о разных структурах продаж, принятых и существующих в том или ином бизнесе.

Но основной принцип следующий: внутренним окружением я называю твою необходимость и постоянную работу над построением окружения для нисходящей ступени. Для твоих подчиненных.

Как ты это будешь делать?

Каковы основные, базовые моменты?

Ключевым направлением безусловно является процесс создания продукта. Отдел продаж создает продукт который называется продажи. Я имею ввиду что каждый день сотрудники той или иной фирмы приходят на работу и попадают под воздействие той среды которая царит внутри.

Это происходит буквально. Человек заходит в здание где располагается офис его фирмы, он три раза в день принимает пищу в компании своих коллег, выходит курить с ними же, и так далее. Опять же корпоративное медицинское обслуживание и фитнес. Эти принципы во многом принесли иностранные консультанты, но в советском государстве тоже было разделение. Помните поликлиники по ведомствам? Бассейны и кружки для детей сотрудников? Пионерские лагеря, дома отдыха, подмосковные участки? Все это примеры правильного построения окружения.

Но если говорить про вещи которые происходят при взаимодействии людей внутри отдела то здесь важно понять что люди должны взаимодействовать. Основной вопрос – как заставить их это делать? Хорошо, давайте говорить помочь вместо того чтобы заставлять. Это более правильно наверное.

Один простой инструмент следующий. Директор по продажам смотрит на то как поступают с ним и делает то же самое со своими сотрудниками и подчиненными.

Я отвлекусь на объяснение этого момента, точнее на его прояснение, читатель конечно уже это знает и без меня. Есть две принципиально различные системы построения бизнеса: первая когда вы нанимаете сотрудников и обучаете их внутри фирмы. Вторая заключается в том что вы заключаете партнерские соглашения с фирмами, которые специализируются в той или иной области. Тогда у вас нет доступа к сотрудникам этих фирм и мотивировать их не получится.

Я склонен полагать что эти системы подходят разным типам лидеров. Допустим, человек после армии более склонен иметь под собой определенное количество подчиненных

и заниматься ими. Говорить о том кто более развит кто менее мне бы не хотелось, также как мне бы не хотелось говорить про то какая система лучше какая хуже. Вообще положение консультанта обязывает всегда видеть два противоположных варианта развития событий. Когда фирмы взаимодействуют между собой они могут быть представителями разных систем. Это внутри одной страны. В пределах мира ситуация осложняется еще и тем что вам приходится сталкиваться с представителями разных стран.

Так мы говорили про внутреннее окружение и про необходимость его выстраивать. Поясню в чем здесь проблема. Меня часто просят помочь составить проект должностной инструкции директора по продажам и посидеть на собеседованиях. Что я вижу? Я вижу прежде всего огромное поле для своей работы))) Почему. Те должностные инструкции которые я вижу выглядят ужасно, а люди на вопрос о том что они собираются делать в качестве директора по продажам говорят чушь... Это простыми словами.

На собеседовании я задаю простой вопрос. Как вы видите свою работу, в чем она заключается. 99% людей отвечают что они собираются заниматься продажами. Но директор по продажам не занимается этим! Когда мне как директору по продажам скажем РАО звонит мой коллега из Европы я координирую работу отдела продаж с отделом продаж моего коллеги. Это в лучшем случае. По хорошему моя работа с коллегами заключается в другом. Но об этом мы поговорим в следующих главах. Сейчас важно понять в чем суть работы вниз.

Представьте что есть как бы три линии – одна линия это выстраивание отношений с теми кто ниже вас, вторая – с теми кто равен, третья – с теми кто выше.

Сейчас мы говорим о тех кто ниже. Я люблю слово заботиться. Оно лучшим образом показывает суть. Мы заботимся о детях, о жене и сотрудниках. Это говорит что вы выше них. Это ставит вас на следующую ступень по отношению к ним. Это понимают далеко не все. Вы можете заботиться о том кто заблаговременно гораздо выше вас? Попробуйте))) Нет, это та вещь которую надо четко понимать. Если человек вырос и вы чувствуете что он больше не хочет чтобы вы о нем заботились... меняйте положение дел.

Давайте ответим на вопрос о чем и как вы заботитесь как руководитель? Вы заботитесь о том чтобы ваши сотрудники и их семьи получали все самое лучшее. Лучшее образование для детей, лучшее медицинское обслуживание, лучшие салоны красоты для их жен и любовниц, лучшие машины и дачи, лучшие отпуска и так далее. Какой должен быть разрыв в уровне доходов между вами и вашими подчиненными (теми о ком вы собираетесь заботиться)? Вопрос, по которому написана не одна сотня исследований на всех языках мира. Решать вам. Но это должно быть решено четко, в компании обычно уже есть понимание на этот счет. Я скажу наперед что вверх вы тоже должны понять для себя какой разрыв вам позволит терпеть выходы вашего босса?

Если ваш босс зарабатывает в 10 раз больше позволит вам уважать его в любых состояниях? 30 раз? 100 раз? Предлагаю подумать и думать об этом постоянно. Мы затронем это во внешнем окружении, сейчас просто немного поразмышляйте.

Кого вы будете брать на работу это решать вам. Когда мне говорят что им приходится руководить отделом продаж который они не набирали... это нарушение всех законов. Я надеюсь что вы, прочитав эту книгу не станете нарушать правила и будете набирать людей сами. Этому надо учиться. Если вы этому не учились... это еще одна грубейшая ошибка.

Я учился этому 5 лет на факультет менеджмента, но решил для себя что не хочу этим заниматься. Однако когда я вижу людей, не прочитавших ни одной книги по кадрам и не знакомых с основными принципами этой работы руководящих другими... мне больно смотреть. Я пишу в том числе потому что мне очень больно это видеть. Я вижу что больно и тому кто пытается руководить и тем кем он пытается руководить!

Вывод который я делаю такой: любая руководящая должность является обязанностью человека заботиться о других. До обретения этого понимания человек не должен иметь морального права заниматься этой работой.

Мероприятия по выстраиванию внутреннего окружения

Как уже было определено в предыдущих главах, самое главное что предстоит сделать любому руководителю (не путать с управленцем) любого уровня – это с одной стороны выбрать, а с другой стороны создать или построить окружение людей (окружение это не только люди, но сейчас мы скорее рассматриваем человеческий фактор окружения).

Целью данной книги не является рассмотрение и объяснение вопросов менеджмента, но поскольку мы иногда невольно касаемся этих вопросов обозначим кратко отличие деятельности управленческой с деятельностью руководящей. В России не стоит искать адекватные примеры, потому что в этой стране еще только складывается система менеджмента международного уровня. Существуют единичные примеры соответствия этим понятиям. Но единичный пример нет возможности превратить в правило, поэтому будем опираться на опыт международный.

Управлять – to administrate – мы будем понимать как деятельность по поддержанию работоспособности предприятия на ежедневной постоянной основе. Я намеренно употребляю слово ежедневная основа поскольку это поможет понять суть разницы. Говоря простыми словами это люди, которые напрямую связаны с организацией, как правило ведут ее дела давно и хорошо знают всю ситуацию внутри организации и в некоторой степени связи этой организации. Управленец – человек, обычно отвечающий за подбор кадров, достижение результатов и соблюдение направления движения организации.

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.