

**секретарь**

**наставник**

**сотрудник**

**менеджер**

**Игорь Манн**

**Дмитрий Турусин**

# **продает каждый**

**кандидат**

**клиент**

**семья клиента**

**поставщик**

**топ-менеджер**

**евангелист**

**бывший сотрудник**

**бизнес-партнер**

**конкурент**

**журналист**

**ботер**

**СИЛА**

**УМА**

**ПАБЛИШЕР**

Игорь Манн  
**Продает каждый!**

«PushBooks»

2019

УДК 658.84  
ББК 65.291.33

**Манн И. Б.**

Продает каждый! / И. Б. Манн — «PushBooks», 2019

Известный американский предприниматель и автор многих классных книг Харви Маккей как-то сказал: «Я думаю, что должности ничего не значат. В моей компании продает каждый. Для нас это единственный способ остаться в бизнесе». Очень известный российский маркетер и автор многих классных книг Игорь Манн и его соавтор маркетер Дмитрий Турусин уверены: это самый надежный способ не просто остаться в бизнесе, но и добиться существенного роста. Даже в кризис. Даже если вы уверены, что ваши продажи достигли максимума. Как добиться того, чтобы в компании продавал каждый (в том числе и те, кто в ней не работает)? Читайте и внедряйте. Вы удивитесь результатам.

УДК 658.84  
ББК 65.291.33

© Манн И. Б., 2019  
© PushBooks, 2019

## Содержание

Вступление	8
Продает сотрудник	10
Как лучше начать проект	17
Продает евангелист	18
Как «включить» евангелизм в вашей компании?	20
Продают топ-менеджеры	21
Как начать продажи силами топ-менеджеров?	22
Продает кандидат	23
Расскажите интересно	24
Подарите что – то	25
Держите слово	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# **Игорь Манн, Дмитрий Турусин Продает каждый! ...**

## **сотрудник и не только...**

© Манн И.Б., Турусин Д.И., 2019

© Оформление СилаУма Пабlishер, 2019

\* \* \*



Игорь Манн – это не автор книг и даже не издатель. Манн – это университет. Университет, который обучил сотни тысяч человек по разным бизнес – темам. И очень важно, что теперь Игорь взялся за тему продаж.

При этом, помимо огромного количества работ, посвященных в целом продажам в компании и развитию навыков продавцов, теперь есть и эта книга, благодаря которой мы все понимаем, что продавать в компании должен каждый.

И порой охранник, которого клиенты впервые видят, приходя в вашу компанию, или генеральный директор, дающий интервью, имеют не меньшее значение для продаж, чем менеджер по продажам.

Это очень важное понимание – что продает каждый – обязательно даст прирост экономических показателей вашего бизнеса.

*Григорий Аветов,  
ректор бизнес – школы «Синергия»*

## Вступление

Компания, в которой продает каждый, всегда продает больше тех компаний, в которых продает только отдел продаж.

Компания, в которой продает каждый, всегда продает больше тех компаний, в которых продает только отдел продаж.

Компания, в которой продает каждый, всегда продает больше тех компаний, в которых продает только отдел продаж.

Мы не случайно повторили эту фразу трижды – мы хотим, чтобы эта мысль до вас гарантированно дошла (повторение – мать учения, как утверждали родители и школа).

Обычно в коммерческих компаниях продажами занимается ограниченный круг людей – сотрудники отдела продаж и некоторые топ-менеджеры. И это абсолютно неправильно.

Сделать каждого вашего сотрудника (и не только!) продавцом поможет технология «продает каждый».

Продавать могут как минимум пять разных «групп населения»:

– кандидаты (которые приходят к вам устраиваться на работу);

– сотрудники (все, каждый, а не только отдел продаж);

– члены семей сотрудников и их друзья (в США такой подход называется F&F – friends and family);

– бывшие сотрудники (их стоит разделить на «хорошо ушедших» из компании и «плохо ушедших»);

– клиенты (да-да, клиенты!).

И не только – забегая вперед, скажем, что продавать могут еще ваши финансовые партнеры, подрядчики, поставщики, консультанты...

Любой компании это выгодно.

Давайте посмотрим, что это дает:

**Рост продаж.** Чем больше человек в компании занимается продажами, тем больше продажи. Это аксиома.

Известный американский предприниматель и автор многих классных книг Харви Маккей как-то сказал: «Я думаю, что должности ничего не значат. В моей компании продает каждый. Для нас это единственный способ остаться в бизнесе».

А бизнес у него непростой – он продает конверты. И продает их в США.

Большой вопрос, кому в США нужны конверты.

Взяток там, как инструмента развития бизнеса, нет – у них уже деловые кодексы, этичный бизнес (а уж если и дадут взятку, то ни в какой конверт она не влезет).

Зарплату в конвертах не платят...

Диджитализация документооборота и имейл-маркетинг (убивший рассылку писем в конвертах) процветают...

Но компания Маккея растет.

Вот сила подхода «продает каждый»!

**Экономия рекламного бюджета.** Сделав каждого своего сотрудника продавцом, вы сможете значительно сэкономить на рекламном бюджете: у вас появятся десятки, сотни, а то и тысячи бесплатных рекламных носителей.

**Сарафанное радио.** Подход «продает каждый» быстро «включает» сарафанное радио и запускает вирусный маркетинг – вы в этом скоро убедитесь.

**Конкуренты этого не практикуют.** Вы сможете «сделать» конкурентов: вы начнете использовать приемы и методы, которых они не знают (надеюсь, вы книгу прочитаете внимательно, а они – нет) и не используют – вот вам гандикап (отрыв от соперников).

**Зажигание сотрудников.** Компания, в которой продает каждый сотрудник, его друзья и семья, а также бывшие и будущие сотрудники, как правило, работает «с огоньком» – иначе корпоративная культура и дух не позволяют.

Думаем, этих аргументов более чем достаточно.

Повторим нашу мантру еще раз:

Компания, в которой продает каждый, всегда продает больше тех компаний, в которых продает только отдел продаж.

Давайте посмотрим, как вам стать компанией первого типа.

*Игорь Манн*

*Дмитрий Турусин*

## Продает сотрудник

*Если твои соседи не знают, что ты продаешь, ты – хреновый продавец.*

*Евгений Чичваркин, основатель «Евросети»*

Сейчас мы будем давить на вас цифрами и фактами.

Для начала посмотрим на результаты одного исследования, проведенного в США. Перед вами – рейтинг решающих факторов при выборе компании, оказывающей услуги:

«Я знаю человека, который там работает (работал)» – 30 %.

«Я пользуюсь (пользовался) их услугами» – 12 %.

«Слышал или читал об их деятельности в СМИ» – 5 %.

«Видел их рекламу» – 2 %.

Согласитесь, впечатляет, когда сравниваешь ответы «я знаю человека, который там работает» и «я видел их рекламу» – и соотношение между ними 15 к 1 (!). Причем этот «человек» может быть бухгалтером компании, маркетером, логистом, юристом, айтишником или девушкой, работающей на ресепшен...

Мы не против рекламы (когда ее делают правильно, это отличный инструмент), но очевидно, что стоит максимально использовать факт, который вы сейчас узнали.

В одной из книг, посвященных маркетингу на рынках b2b, мы прочитали, что три самых эффективных инструмента продаж в этом непростом сегменте – это:

- продажа лицом к лицу;
- рекомендации клиентов;
- личные связи.

Как вы скоро убедитесь, все это (и первое, и второе, и третье) легко может обеспечить каждый ваш сотрудник, а не только менеджеры отдела продаж и коммерческий директор.

Исследование, проведенное компанией Nor Corp в США, показало: 92 % потребителей называют советы окружающих лучшим источником информации о продуктах и услугах.

Могут ли ваши сотрудники быть этими «окружающими»? Конечно!

Исследование, проведенное компанией Nielsen в нашей стране, показало: 86 % россиян считают, что личные рекомендации знакомых и друзей – самый надежный источник информации о товарах и услугах.

Впечатляет.

Как же превратить каждого сотрудника компании в продавца?

Вот инструменты, которые вы можете использовать для этого:

1. Гордость/патриотизм.
2. «Ты откуда?».
3. Мини-тренинги.
4. Сторителлинг.
5. Визитные карточки каждому.
6. Автоподпись.
7. Рекламные материалы.
8. Образцы продукции.
9. Бонусная книжка.
10. Внутренние продажи.
11. «На выход»!

Давайте рассмотрим их подробнее.

Важное замечание: мы реалисты и прекрасно осознаем, что перед тем, как в вашей компании начнет работать подход «продавать должен каждый сотрудник», каждый сотрудник должен начать нормально работать.

Для этого нужно:

- создать мощную корпоративную культуру;
- построить правильную оргструктуру;

**Игорь Манн:** *«Когда-то давно в Московском институте управления им. Серго Орджоникидзе меня научили, как проверить, что оргструктура компании правильная.*

*Если она начинается с генерального директора, под ним замы, потом руководители различных подразделений, а ниже всех менеджеры по продажам – структура неправильная.*

*А если структура начинается с рынка (клиентов, бизнес-партнеров), под ними менеджеры по продажам, а замыкает все это генеральный директор со своими замами, которые максимально поддерживают структуры фронт-офиса, – она правильная.*

*Догадаетесь с первого раза, сколько правильных организационных структур в российских компаниях я видел за свою жизнь?*

*Правильно: ни одной».*

- максимально развивать автоматизацию (какая большая тема... по оценке компании Битрикс.24, не более 15 % российских компаний использует CRM-системы);
- наладить управленческий контроль;
- отладить бизнес-процессы;
- использовать геймификацию (особенно это важно для команд, где работают молодые сотрудники);
- руководителям не только «глаголом жечь сердца людей», но и показывать личный пример (личный пример – лучший пример! Мы еще не раз повторим эти слова);
- правильно мотивировать сотрудников (и не только материально, но и морально, а делать это практически ни один наш руководитель не умеет);
- предоставить сотрудникам все необходимое для эффективной работы (от софта до правильной организации рабочих мест);
- обучать команду...

В общем, перед внедрением подхода «продает каждый сотрудник» сделайте так, чтобы каждый сотрудник для начала работал – хорошо, правильно, с максимальной отдачей.

## Гордость/патриотизм

Развивайте – всемерно! – гордость сотрудников за компанию, развивайте внутренний патриотизм. Ваш сотрудник никогда, ни за что и ни при каких обстоятельствах не станет продвигать/продавать компанию и ее решения, если он не любит их всем сердцем.

Отвлечитесь на секунду от чтения и задайте себе очень важные вопросы:

- «Я люблю свою компанию?»;
- «Мои сотрудники любят мою/нашу компанию?». Если ответ «да» – и вы, и сотрудники будут ее рекомендовать.

«Нет» – нет.

Как развивать внутренний патриотизм? Ответим на этот непростой вопрос сразу.

Это тема отдельной книги.

На наш взгляд, основными инструментами создания гордости за компанию являются:

- правильная корпоративная культура (за словами «корпоративная культура» стоит так много и столько всего интересного...);
- построение компании-бренда;
- выпуск качественной продукции, пользующейся популярностью и спросом;
- командообразование;
- программа сотрудникоориентированности;
- корпоративное обучение (его должно быть много, оно должно быть разнообразным и интересным);
- нематериальная мотивация;
- наставничество;
- грамотный менеджмент;
- правильный пример руководителей, топ-менеджеров (повторим: личный пример – лучший пример)...

Вы сейчас наверняка подумали, что это удел больших и средних организаций.

А нужно ли развивать гордость за компанию и патриотизм в небольших компаниях?

Мы абсолютно убеждены, что да.

В таких компаниях сотрудники не только начинают продавать/рекомендовать компанию и ее решения (это как раз наша тема), но и работают быстрее, лучше, с огоньком – с большей отдачей и большей эффективностью.

Как понять, что сотрудники любят компанию, и определить уровень их «влюбленности»?

Проведите опрос eNPS (см. приложение 1).

Очень полезная вещь.

В общем, оно того стоит.

### «Ты откуда?»

Проведите эксперимент.

Поинтересуйтесь выборочно у некоторых ваших сотрудников, как бы они ответили на вопросы:

– «Ты откуда?»,

– «Где ты работаешь?», если бы их спросили об этом в неформальной обстановке (в самолете, в поезде, в отпуске, на стадионе (мы пишем эту книгу в разгар чемпионата мира по футболу в России), вечером после работы в баре).

Вы неприятно удивитесь тому, каким нестройным и, самое печальное, непродвигшим будет хор голосов, отвечающих:

«В крупной торговой компании»...

«Мы торгуем»...

«Мы оказываем услуги»...

Мы уверены, что большинство ваших сотрудников даже не произнесут название вашей компании – и почти никто не продаст своим ответом услуги/продукты компании, в которой работает.

Однажды один из нас проводил корпоративный тренинг для крупного автохолдинга.

Решил разыграть ситуацию: «Вы в баре, шумно, ваш собеседник сквозь шум кричит вам: “Где работаешь?” Что ответите?»

Раздал по листку бумаги, попросил написать ответ. 35 ответов – ни в одном (!) названия компании не было.

Доказательно ☺

Исправьте ситуацию – научите сотрудников правильно отвечать на вопросы «Ты откуда?» и/или «Ты где работаешь?».

Предложите им разные варианты ответов.

Сделайте рассылку по компании или даже расскажите, как правильно отвечать на этот вопрос, на одном из ближайших собраний.

Выборочно проверяйте знание ответа (например, вы руководитель компании – зайдите в бухгалтерию, спросите любого бухгалтера: «Где вы работаете?» ☺ Что и как вам ответят?).

***Игорь Манн:** «В свое время я обучил всю команду издательства “Манн, Иванов и Фербер” отвечать на этот вопрос так: “Я работаю в издательстве максимально полезных книг “Манн, Иванов и Фербер” [пауза]. Мы делаем отличные книги, которые позволяют жить лучше и зарабатывать больше [пауза]. Хотите, парочку порекомендую?” #*

*Кто же откажется?»*

Сотрудники проекта Krostu отвечают на вопрос «Ты откуда?» так: «Я работаю в Krostu, это платформа маркетинговых инструментов и технологий – их больше 130, и каждая увеличивает продажи. У вас какой бизнес? Давайте посмотрим, что подойдет вам?»

Лучшим ответом на этот вопрос будет тот, в котором есть три составляющие:

1. Название компании.
2. Понятное описание того, что компания делает («торговая компания» – неудачно, «мы продаем и обслуживаем подъемные краны» – лучше).
3. Встречный вопрос, который позволяет вам лучше понять собеседника и начать/продолжить разговор.

Рекомендуем вам прочитать книгу Сэма Хорна «Как выделить свой бренд из толпы»? – там много хороших советов, как создать продающие, цепляющие речевые шаблоны ответа на вопрос «Где вы работаете?».

Иногда отвечать приходится на ходу, в режиме «короткого огневого контакта» – ответы в таких ситуациях в США получили отдельное название «речь в лифте» (elevator pitch): представьте, что вы с собеседником едете в лифте и времени на ответ у вас ровно столько, сколько нужно, чтобы доехать до требуемого этажа. Либо вы его за это время заинтересуете, либо нет.

Как сделать такую «речь в лифте»?

Мы ответим на этот вопрос в приложении 2.

## Мини – тренинги

Хорошая идея – начать организовывать и проводить в компании регулярные короткие (до получаса) тренинги для всех сотрудников: этикие уроки «политинформации» (читатели за сорок поймут этот термин), «объясняшки» (термин для молодых читателей) – от еженедельных до квартальных – по продуктам/услугам, которые компания продает.

Это позволит сотрудникам всех подразделений знать:

- что компания продает;
- кто основные конкуренты;
- какие появляются новинки;
- что интересного происходит на рынке;
- что нужно продавать в первую очередь (например, что «зависло», что с ограниченным сроком годности...) и как это можно сделать.

Можно также проводить тренинги и по прокачке личных навыков (их список вы можете посмотреть в книге «Номер 1»<sup>1</sup>) – любое обучение делает сотрудников патриотом своей компании.

---

<sup>1</sup> Манн И. Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

О том, как правильно проводить внутреннее обучение, см. приложение 3.

### **Сторителлинг**

Если вы научите ваших сотрудников рассказывать цепляющие, продающие истории о том, как компания и/или ее решения помогли клиентам решить их проблемы, – они их запомнят (истории всегда запоминаются лучше всего) и смогут рассказывать потенциальным покупателям при встрече.

А истории отлично продают!

О том, как правильно делать в компании сторителлинг, см. приложение 4.

### **Визитные карточки каждому**

Напечатайте визитные карточки каждому сотруднику компании, в том числе и тем, кому вы их никогда-никогда-никогда не делали (водители, курьеры, секретари, бухгалтерия, IT-служба...).

Обратите внимание на два важных момента.

Во-первых, правильно сформулируйте название должности.

Очень важно обозначить правильные должности для тех, кому вы будете делать визитные карточки в первый раз.

Ни один курьер не захочет, чтобы на его визитной карточке было напечатано «курьер».

А вот «сотрудник транспортно-логистического отдела», «служба доставки» или «топ-топ менеджер» (если у сотрудника хорошо с чувством юмора) – это уже звучит лучше.

Во-вторых, сделайте оборот визитки продающим. Визитная карточка – долгоиграющий инструмент. Ваш сотрудник передаст ее кому-то, а оборот визитной карточки сделает все остальное: покажет и напомнит, что делает ваша компания и чем она может быть полезна.

Инвестиция в этот прием небольшая, а отдача двойная: дополнительное продвижение и большая мотивация сотрудников.

О том, как делать правильные визитные карточки, см. приложение 5.

### **Автоподпись**

Автоподпись, или автоматически подставляемая подпись, превращает электронные письма из информационных в продающие.

Благодаря автоподписи и некоторым фишкам каждое электронное письмо становится рекламным объявлением, продающей коммуникацией.

Можно сказать, что автоподпись – это визитная карточка сотрудника онлайн.

Как правильно настроить автоподпись для сотрудников, см. в приложении 6.

### **Рекламные материалы**

Сделайте недорогие (но хорошие, продающие!) рекламные материалы (буклеты, листовки, брошюры...), напечатайте их много.

Выложите эти материалы в свободный доступ в районе ресепшен (например, на стойке).

Предложите сотрудникам брать столько экземпляров, сколько им нужно, без ограничений.

То же относится и к недорогой рекламной продукции (наклейки, чехлы на смартфоны, ручки, карандаши, конфеты, брелоки...) – и даже если ваш сотрудник часть этой продукции

унесет к себе домой или друзьям в подарок, это не страшно ☺ Овчинка заведомо стоит выделки. Распространение этих рекламных носителей поможет большей узнаваемости вашего бренда.

О том, как сделать ваши рекламные материалы работающими, – в приложении 7.

## **Образцы продукции**

Этот вариант подходит не для каждой компании, но, если бизнес позволяет это делать, обязательно используйте образцы продукции.

Пусть то, что вы делаете (книги, лекарства, продукты питания, напитки, одежду...), всегда могут попробовать сами и продвинуть среди своих знакомых все желающие сотрудники.

Например, в офис издательства «Манн, Иванов и Фербер» всегда приходит из типографии около десяти книг каждого наименования.

Не важно, что сделают с этими книгами сотрудники – заберут себе домой, подарят друзьям или знакомым или даже кому-то продадут (это, конечно, вряд ли), – образцы свою роль выполнили.

## **Бонусная книжка**

Отличный заменитель образцов продукции. Сделайте бонусные книжки (что-то наподобие чековой книжки), раздайте всем сотрудникам.

Встретив потенциального клиента, сотрудники выдергивают страницу из книжки (само собой, там предусмотрена линия отрыва с перфорацией), подписывают ее, ставят дату и имя клиента.

Предъявив этот «чек» в компании, потенциальный клиент сможет получить скидку или особые условия обслуживания.

А по уникальному номеру чека вы узнаете, кто привел в компанию потенциального клиента, и поощряете этого сотрудника.

Это недорогой и очень эффективный способ продвинуть продукты практически любой компании – от услуг до продукции b2b.

## **Внутренние продажи**

Внутренние продажи – это когда к продажам могут подключиться все желающие.

Чтобы включить этот прием, нужно замотивировать сотрудников: объявить, что за каждый лид/продажу сотрудник получит значительное (это первое ключевое слово) денежное (это второе ключевое слово) вознаграждение.

Многие руководители, запуская внутренние продажи, жмутся предоставлять сотрудникам существенные денежные вознаграждения.

Отсюда и низкая вовлеченность сотрудников, и низкие результаты таких программ.

И наоборот: значимые призы вовлекают во внутренние продажи большинство сотрудников.

Каждый сотрудник в этом случае сможет использовать свои родственные и прочие связи, знакомства. Каждый сотрудник займет более активную позицию в отношении продаж.

Каждый может получить вознаграждение, а компания увеличит продажи.

## На выход!

Это жесткий административный способ подключить всех сотрудников компании к продажам.

В чем он заключается?

В тяжелые для компании времена вы отправляете «в поля» сотрудников, которые обычно продажами не занимаются, – маркетинг, юристов, управление персоналом...

Они просто обязаны найти время и возможности для продаж – без отговорок.

Маркетинг вашей компании идет к маркетингу ваших клиентов.

Сотрудников отдела маркетинга нужно отправлять в поля постоянно. Сотрудники отделов продаж терпеть не могут сложные акции, скрипты и непонятные маркетинговые материалы, которые придумал какой-то маркетолог-теоретик, а применять в реальной жизни приходится им.

Стоит же маркетологу на себе испытать свои акции, попробовать продать что-то по скриптам, использовать на практике изготовленные им маркетинговые материалы, внезапно наступает гармония в жизни маркетинга и продаж. Только гложет болезненная мысль: «Какие же глупости я раньше делал!»

В компании Enter для этого любого сотрудника бэк-офиса отправляли не только постоять «за прилавком» в магазине, но и поработать в колл-центре, доставить заказ и даже съездить на вызов с сервисной службой.

После четырех дней «на передовой» никто даже не думал делать непрактичные глупости – каждый сотрудник ясно понимал, как работает компания и что можно было бы улучшить в ее работе.

Юристы – к юристам.

Бухгалтерия – к бухгалтерии.

Большого всплеска продаж ждать не стоит.

Но лояльность ваших партнеров и клиентов, с которыми ваши коллеги пообщаются, вырастет гарантированно.

Второе преимущество такого подхода: у сотрудников, которые хоть немного поработают в продажах, многие вещи встанут в голове на место – важность продаж, реальная ситуация в бизнесе, потребности клиентов... Одной телекоммуникационной компании, насчитывающей несколько сотен сотрудников, я предложил следующий прием.

Компания продавала подключение к интернету. За каждым сотрудником «закрепили» дом, в котором он жил или снимал квартиру.

Гораздо проще продавать тем, кого ты знаешь. Разве сложно сказать соседу по дому: «Если что, обращайтесь ко мне. Я живу на седьмом этаже в квартире 45»?

Такой подход отлично сработал!

## **Как лучше начать проект «Продает каждый сотрудник» в вашей компании?**

Мы «разворачивали» прием «продает каждый сотрудник» во многих компаниях, в частности в банке «Европейский».

Там мы запустили эту программу в три «волны».

Первая называлась «Возьми – носи – раздавай!».

На этом этапе мы сделали и раздали сотрудникам наклейки на блокноты, смартфоны, компьютеры и автомобили, а также много разной мелкой сувенирки. Вторая волна называлась «Знай – рассказывай – продавай!».

Каждый сотрудник банка должен был знать ответ на вопрос «Где ты работаешь?».

Объяснили, как делать elevator pitch (речь в лифте). Провели серию мини-тренингов по созданной нами лестнице банковских продуктов для юрист и физлиц. Напечатали каждому сотруднику (их было несколько сотен) персональную продающую визитку.

Третья волна называлась «Будь патриотом!» и была самой непростой с точки зрения организации.

Каждый сотрудник должен был пользоваться исключительно продуктами своего банка – а в случае, когда это было невозможно (например, был взят ипотечный кредит в другом банке до прихода на работу в банк «Европейский»), нужно было уметь скрывать или объяснять использование продуктов конкурентов.

Примерно по такой схеме мы рекомендуем разворачивать программу «продает каждый сотрудник» и в вашей компании.

Наша практика показывает, что все сразу сделать нельзя.

Посмотрите, какие этапы вы можете выделить.

Начинайте с малого, начинайте с простого, а потом двигайтесь к более сложным вещам.

## Продает евангелист

Евангелисты – это сотрудники, которые, помимо своей основной работы, активно участвуют в продвижении продуктов/услуг компании.

Их приверженность, энтузиазм и драйв в продвижении значительно эффективнее стандартных маркетинговых каналов и коммуникаций.

Чем больше у вас в компании евангелистов, тем больше клиентов – потенциальных и существующих – ей верят.

Евангелисты умеют великолепно «продавать» – устоять перед их обаянием и напором мало кому удается.

Даже если вы не купите что-то сразу после контакта с евангелистом, вы надолго запомните его выступление или публикацию – евангелисты, как правило, очень яркие ораторы и замечательные авторы. Считается, что первыми бизнес-евангелистами были девушки-модели, рекламировавшие бренд Victoria's Secret (фактически поначалу они не были сотрудниками компании).

Компания Victoria's Secret догадалась использовать моделей не только для рекламы нижнего белья на подиуме.

Модели начали и вне подиума продвигать бренд компании, уже не бельем и фигурами, а лицами, именами, и не только на показах мод, но и на других мероприятиях – культурных, спортивных, творческих, премьер, презентациях, праздниках.

Первым же официальным евангелистом был Гай Кавасаки, бывший сотрудник компании Apple, он же автор многих классных книг – рекомендуем их прочитать.

Именно он на своей визитной карточке первым напечатал слово «евангелист».

Его задачей было переключать пользователей с продукции Microsoft на решения Apple (ирония судьбы: сейчас сотни сотрудников Microsoft называют себя евангелистами, а Apple это делать перестала).

Евангелисты – это неформальные медиаперсоны (формальных определяет PR-служба компании: как правило, это пиарщики и ключевые топ-менеджеры компании).

Евангелисты должны:

- выступать на мероприятиях и конференциях или просто участвовать в них как слушатели, наблюдатели, в частности для общения с другими участниками в дискуссиях и в кулуарах;
- выступать перед сотрудниками компании, в том числе перед новичками;
- писать книги, статьи, обзоры, релизы, другие материалы для сайта и СМИ;
- представлять компанию в социальных сетях, вести блог;
- встречаться со СМИ и блогерами;
- встречаться с потенциальными клиентами вместе с сотрудниками отдела продаж; – общаться с клиентами компании на разных мероприятиях.

Как мы видим, у евангелистов три ключевые задачи: – убеждать потенциальных клиентов переключиться на продукты/услуги компании;

- продвигать новые решения компании;
- зажигать сотрудников и клиентов.

На Западе, где любят разные модели, работа евангелистов строится по правилам трех «с»: Content, Communication, Community.

Евангелисты:

- генерируют и распространяют эмоционально заряженный контент (content);
- общаются с клиентами (communication);
- работают с сообществами пользователей (community).

Кто в компании может быть евангелистом?

Чаще всего им бывает или становится:

- CEO (генеральный директор);
- собственник;
- технические специалисты, продуктовые менеджеры;
- PR-менеджеры;
- маркетеры компании.

В издательстве «Манн, Иванов и Фербер» я (Игорь Манн) – стопроцентный евангелист.

Моя задача – максимальная популяризация чтения бизнес-книг. Для этого в 2017 году я даже пошел на эксперимент #1day1book и за год прочитал 553 деловые книги – пример, заразительный для многих.

Я часто выступаю на тему «Как важно читать книги, что это дает», делюсь своими лайфхаками чтения. Еще один хороший пример. В сети магазинов «Швейцарская обувь» евангелист – каждый сотрудник, от собственника до продавцов в фирменных магазинах.

И еще несколько мыслей по поводу евангелизма. 1. В небольшой компании или в стартапе евангелистами должны быть все сотрудники. Для таких компаний это критически важное условие выживания.

2. Не только сотрудники могут быть евангелистами, ими могут стать и ваши клиенты-фанаты.

Например, одному из клиентов Krostu – он был коммерческим директором одной из юридических компаний – мы даже напечатали визитку с нашим логотипом и титулом «Евангелист», завели ему адрес электронной почты с нашим доменным именем. Он был искренне рад такому признанию.

3. И не только клиенты – вашими евангелистами могут быть/стать аналитики, ученые, блогеры, журналисты...

4. Не жалейте для сотрудников и клиентов-евангелистов подарков – фирменной продукции с атрибутикой вашего бренда: футболок, кепок, толстовок, чашек... Конечно же, она должна быть очень качественной.

5. Если вам не нравится слово «евангелист», можно использовать «адвокат бренда», «посол бренда», «бренд-амбассадор».

## Как «включить» евангелизм в вашей компании?

Соберите команду для мозгового штурма – топ-менеджеров, ключевых сотрудников отдела продаж и маркетинга.

Задайте им следующие вопросы:

– кто наши евангелисты-сотрудники?

– как они могут продвигать бренд компании и наши продукты?

Заполните эту таблицу:

Сотрудник	может выступать на ивентах	может писать материалы	может вести соцсети	может встречаться с клиентами
Имя, фамилия				
Имя, фамилия				
Имя, фамилия				
...				

Обсудите с каждым евангелистом его работу на новых участках. Спросите, нужна ли ему какая-то поддержка, помощь или дополнительные ресурсы. Подумайте, кому из ваших клиентов вы можете сделать визитную карточку с должностью «Евангелист».

Напечатайте и подарите – это не стоит ничего, а эффект будет большим.

## Продают топ-менеджеры

Отдельная история – подключение к продажам и включение в них топ-менеджеров компании (учредителей, руководителей, высшего управленческого звена компании).

В некоторых компаниях топ-менеджеры активно занимаются продажами – как правило, это бывший коммерческий директор, доросший до позиции генерального, в некоторых – подключены к ним (например, когда нужно дожать, перехватить или привлечь значимого для компании потенциального клиента), но в большинстве компаний топ-менеджеры далеки от продаж, они занимаются исключительно управлением, уделяя минимум 90 % своего времени общению с сотрудниками (в лучшем случае 10 % остается на общение с клиентами).

А в компаниях, где топы «страшно далеки от народа», можно попробовать подход, который мы называем «встаньте за прилавком».

Это не просто фигура речи: топ – менеджеры должны начать физически продавать решения компании в ваших магазинах (рынки b2c) или в торговых точках ваших партнеров (рынки b2b).

Включив топ-менеджеров в продажи, вы увеличите продажи.

К тому же это нестандартный прием продвижения – вы привлечете внимание рынка и увеличите лояльность ваших клиентов и бизнес-партнеров.

Топ-менеджеры, как правило, хорошие продавцы по умолчанию (даже если они не были таковыми раньше) – они несомненно покажут отличные результаты в продажах.

У Роберта Стивенсона (автора книг «Черная стрела», «Остров сокровищ» и многих других) есть отличная фраза: «Всяк живет, что-то продавая».

Топ-менеджер отлично умеет продавать – хотя бы себя.

Во время визита «в поля» топ-менеджеры смогут: – провести мастер-класс продаж для продавцов-консультантов;

– поделиться своим опытом, инсайтами, секретами;

– ответить на вопросы.

И это отличный PR-повод – клиенты, покупатели, журналисты обязательно придут посмотреть, как «за прилавком» работают топ-менеджеры компании (особенно если те – медийные персоны), что-то купят у них «на память» или ради фана.

## Как начать продажи силами топ-менеджеров?

Продумайте список мест, где топ-менеджеры могут «встать за прилавок»:

- в магазинах, которые принадлежат вашей компании и/или
- в магазинах ваших бизнес-партнеров.

Договоритесь о возможности поработать в этих магазинах рядовыми продавцами для ваших топ-менеджеров.

Зафиксируйте дату, время, место, проговорите все детали (например: если топ-менеджер не сможет сам закрыть сделку, тогда на определенном этапе ему нужно будет передать клиента штатному продавцу-консультанту).

Известите о планируемой акции как можно более широкую аудиторию.

Используйте все возможные каналы коммуникаций, в частности сайт, рассылку и социальные сети. Пригласите заинтересованных и потенциальных покупателей, журналистов, блогеров.

Топ-менеджерам осталось «встать за прилавок» и начать продавать.

*Игорь Манн: «Первые несколько лет существования издательства “Манн, Иванов и Фербер” я каждый месяц старался несколько часов поработать продавцом-консультантом в книжном магазине “Москва” или каком-то другом.*

*Так я мог показать сотрудникам издательства и продавцам книжных магазинов класс продаж (они учатся).*

*Я слушал, что говорили покупатели книг (получал фидбэк и “ловил” идеи).*

*Я много продал – и не только книги нашего издательства (выгода для нас и выгода для магазина).*

*Я видел, что мы могли сделать, чтобы увеличить продажи в других книжных магазинах (выгода для издательства).*

*Сплошные плюсы и выгоды... два – три часа моей работы стопроцентно того стоят».*

И еще несколько идей.

Топ-менеджеры могут подключить своих замов, кадровый резерв компании – это будет замечательный пример, хорошая практика и отличная традиция.

Удобнее всего проводить такие мероприятия в городе базирования компании, но хорошая идея – «встать за прилавок» и при выезде к ключевому партнеру/клиенту в другом городе.

Сделайте такие продажи регулярными.

Один раз – не система.

Вам нужна система.

Например, в компании Avis (прокат машин) топ-менеджеры компании должны раз в месяц один полный день отработать в салоне, выдающем машины напрокат.

Отличная практика.

Может, поэтому они и лидеры рынка сегодня?

## Продает кандидат

Каждая компания, даже в самые тяжелые времена, нанимает на работу новых сотрудников.

И кандидаты тоже могут продавать.

Театр начинается с вешалки, а работа в компании – с собеседования. Первая – правильная, хорошая – встреча с кандидатом, умение грамотно провести собеседование – залог уважения кандидата к компании в дальнейшем, независимо от того, устроится он туда на работу или нет.

Кандидат, впечатленный компанией, процессом интервью и/или включенностью представителя компании, будет рассказывать о своем опыте родственникам, друзьям, знакомым – так растет узнаваемость вашей компании.

Кандидат, которого вы очаровали на интервью и которому правильно отказали, устроится работать в другую компанию, но он не держит на вас зла и, вполне вероятно, станет вашим заказчиком/покупателем.

И наоборот: обидевшись на вас из-за грубого собеседования или неадекватного отказа, он:

- не будет покупать у вас;
- запретит делать это своим подчиненным;
- будет бойкотировать работу с вашей компанией всемерно, а вы будете недоумевать: почему это вашу компанию так невзлюбили/не любят?

***Игорь Манн:** «Когда – то я работал в телекоммуникационной компании, и мы никак не могли выстроить отношения с крупным потенциальным заказчиком.*

*Что мы только не пробовали, чтобы “навести мосты”... не работало ничего.*

*Помог случай – и мы узнали, что когда – то руководитель этой компании пытался устроиться в нашу компанию и его жестко проигнорировали.*

*Отсюда и бойкот.*

*Мы так и не смогли заполучить эту компанию в клиенты... пресловутый человеческий фактор.*

*Люди злопамятны – и память на некомфортные собеседования и жесткие отказы в приеме на работу у них до-о-о-о-олгая.*

*Мстить они будут с удовольствием».*

Давайте теперь посмотрим, как можно «продать» вашу компанию во время интервью с кандидатами.

## Расскажите интересно

Произведите на кандидата впечатление – представьте себе, что это потенциальный VIP-клиент, который купит очень-очень много.

Расскажите кандидату о компании так интересно, чтобы ему сильно-сильно, очень-очень захотелось работать у вас.

Хорошо в этом случае «заходят» личные истории и факты.

Например:

– «Я работаю в компании уже три года, и до сих пор интересно! Растем каждый день! Вот сегодня, например, мы делаем...»;

– «У нас нулевая текучесть персонала и уровень eNPS, внутренней лояльности сотрудников – 76 %» (это очень много, если вы не знали);

– «Все дети наших сотрудников, которые учатся в школе на отлично, получают две тысячи рублей ежемесячно» (реальная история – так делают в компании «Бизон»).

Подсказка: прочитайте книги «Доставляя счастье»<sup>2</sup> и «Обнимите ваших сотрудников»<sup>3</sup> – и у вас будет множество своих классных историй и отличных идей!

---

<sup>2</sup> Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

<sup>3</sup> Митчелл Дж. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

## Подарите что – то

Подарком может быть что угодно, главное, чтобы это было полезным и надолго осталось в руках у кандидата:

– напечатанный FAQ о компании для кандидата «Все, что вы хотели узнать о нашей компании, но не успели спросить» (нет такого? сделайте!);

– классный буклет о компании;

– образцы продукции (если это физически возможно);

Например, на собеседованиях с кандидатами в «Манн, Иванов и Фербер» им дарят хорошую книгу-новинку.

– фирменный сувенир – от ручки до...

Не экономьте на сувенирах, дарите кандидатам хорошие фирменные подарки – это повод помнить и рассказывать о вас.

Много лет назад я (Игорь Манн) был на собеседовании в Google – так меня там просто завалили подарками...

Я тогда подумал: «Это я к ним на работу еще не устроился, а они меня так задаривают, что же будет, когда я начну у них работать?»

## Держите слово

Это очень сильный ход – и несложный: просто сделайте то, что обещали во время собеседования. Например, на интервью вы говорите: «Мы сообщим вам о нашем решении в понедельник».

И если вы в понедельник, как обещали, напишете или позвоните кандидату и сообщите о решении – пусть даже отрицательном, – у последнего будет приятный шок.

Никто из нас, авторов, с таким в своей жизни не сталкивался.

Да, нам не раз говорили «мы сообщим вам о нашем решении на следующей неделе» – и всё, компания исчезала.

Когда мы проводили собеседования с потенциальными кандидатами в команду Krostu, мы всегда «продавали» идею нашего проекта.

И всегда держали слово, которое давали кандидатам (написать, позвонить, дать дополнительную информацию...).

А если кого-то из кандидатов мы в команду не брали, то давали обратную связь – объясняли, почему не взяли, помогали контактами, чтобы кандидат мог найти другую хорошую работу.

Наш интерес понятен: когда такой человек устроится по нашей рекомендации, он будет нам должен – и, вероятнее всего, станет клиентом Krostu: он уже знает, что такое Krostu и как мы работаем. Держите слово.

Отвечайте в обещанный срок.

Не хотите брать на себя такую «ответственность»? Можете твердо, четко сказать кандидату:

«Если мы решим положительно – мы ответим в среду, до конца рабочего дня. Если мы не ответили в этот срок – значит, мы нашли лучшего кандидата, простите, и удачи вам».

## **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.