

Есть бог, которому я готов молиться. Это профессионализм.  
Профессионализм - сплав совершенных знаний, практических  
навыков и созидательных намерений.  
Александр Высоцкий

# КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ ПРОДАЖАМИ

---

Александр Никитин



Александр Никитин

**Как эффективно  
управлять продажами**

«Издательские решения»

**Никитин А. И.**

Как эффективно управлять продажами / А. И. Никитин —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-835331-4

В этой книге собран опыт, полученный при построении более чем 60 отделов продаж из различных сегментов бизнеса, включающий специфику российского рынка. Она может послужить хорошим путеводителем для руководителей и предпринимателей, перед которыми стоит задача создания или реорганизации отдела продаж, а также быстрого увеличения объема продаж в условиях повышенной конкуренции и ограниченных инвестиций.

ISBN 978-5-44-835331-4

© Никитин А. И.  
© Издательские решения

# Содержание

Где найти и как нанять хороших продавцов	6
Существующая картина	7
Идеальная картина	11
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# Как эффективно управлять продажами

## Александр Игоревич Никитин

*ВВЕДЕНИЕ*

© Александр Игоревич Никитин, 2016

*Главный редактор, дизайнер Анастасия Александровна Никитина*

ISBN 978-5-4483-5331-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Эта книга будет полезна владельцам малого и среднего бизнеса, индивидуальным предпринимателям, директорам, управляющим, топ-менеджерам, руководителям отделов продаж, стартаперам, hr-менеджерам. Она будет полезна как тем, кто хочет построить отдел продаж «с нуля», так и тем, у кого отдел продаж уже существует, но не работает как эффективная система. Также эта книга будет полезна всем, кто регулярно сталкивается в своей работе с вопросами найма и адаптации персонала, написанием обучающих должностных инструкций для продавцов, всем кто руководит продавцами и строит в своих компаниях отделы продаж. В этой книге я изложил как основополагающие законы управления, так и малоизвестные инструменты – «фишки» – если хотите, благодаря которым мне удалось построить с нуля более 60 отделов продаж. Я постарался максимально подробно рассмотреть следующие вопросы и проблемы:

- Где найти нормальных сотрудников,
- Как проводить собеседования,
- Как сократить срок окупаемости продавцов с трех-шести месяцев до двух-трех недель,
- Как построить отдел продаж с нуля,
- Как увеличить эффективность существующих продавцов,
- Как должна выглядеть должностная инструкция продавца,
- Как ввести систему контроля и отчетности для отдела продаж.

Если эти вопросы актуальны и для вас, из этой книги вы почерпнете для себя множество практических решений с описаниями того, как надо делать, и как делать не надо.

Все описанные в этой книге инструменты неоднократно проверены лично мной на практике и всегда давали результат. Большинство компаний, применивших эти инструменты, получили рост продаж от 20 до 400% за три месяца. Возможно, вы не найдете здесь каких-то общепринятых и известных систем и правил. Что ж, я не писал здесь то, чего не применял. Многие законы и инструменты, описанные в этой книге, дадут отличный результат не только применимый к отделу продаж, но и в других подразделениях вашей компании. Однако большинство проблем, примеров и ситуаций для моего и вашего удобства я изложил именно в разрезе работы отдела продаж. Желаю вам приятного прочтения!

## **Где найти и как нанять хороших продавцов**

У вашей компании может быть множество друзей и партнеров, когда речь касается закупок, продвижения и сбыта. Но как только дело касается найма, все они превращаются в ваших злейших конкурентов и врагов. Никто никогда не согласится отдать вам своего лучшего продавца или гениального маркетолога. На рынке найма вы одни. Здесь у вас нет друзей.

Не секрет, что поднять прибыль от работы отдела продаж можно, двигаясь по двум направлениям. С одной стороны вам нужно увеличивать количество продавцов, с другой – их качество – то есть умение продавать. Есть и несколько сопутствующих факторов – мотивация, маркетинг, востребованность товара на рынке и другие. Но обо всем по порядку. Любой отдел продаж состоит из продавцов, и если мы хотим построить отдел продаж «с нуля» или модернизировать существующий отдел продаж, то вопроса найма нам не избежать никак. С него и начнем.

Уже не первый год я провожу семинары и тренинги по тематике увеличения эффективности отдела продаж. Очень часто в начале семинара участники задают мне следующие вопросы:

### **1. Что делать, если не из кого выбирать?**

На собеседование приходит какой-то «офисный планктон», а если вдруг приходит нормальный продавец, он «растопыривает пальцы веером» и говорит, что готов делать хорошие продажи, если вы дадите ему большой оклад. А если вы не дадите ему большой оклад, то он пойдет работать в другое место. Если город небольшой, а вам нужен узкопрофильный специалист, то вообще и выбирать не из кого.

### **2. Как правильно провести собеседование, чтобы понять, кто перед тобой?**

На собеседовании каждый кандидат бьет себя в грудь, доказывая, как вам повезет именно с ним. Берешь его на работу, сажаешь на клиентскую базу или даешь ему пришедшие заявки, а он и двух слов связать не может. Или первые два-три месяца вроде как работает, а потом сдувается.

### **3. Как снизить время собеседования?**

С некоторыми кандидатами приходится общаться до полутора часов, и это настолько выматывает, что просто не остается сил на другие дела.

В этой части я приведу ту систему найма, которая неоднократно позволяла мне в кратчайшие сроки сформировать отдел продаж, который быстро начинал показывать результаты. Я буду стараться приводить примеры для малого бизнеса, в котором есть отдел продаж из двух-пяти человек. И чтобы не отвлекаться на это потом, я сразу опишу существующую и идеальные картины того, как выглядит найм и построение отделов продаж в подавляющем большинстве бизнесов России и стран СНГ, и как он должен выглядеть на самом деле.

## Существующая картина

Однажды на один из моих семинаров попал предприниматель, который обманывал своих клиентов. Он торговал какими-то там установками, которые не соответствовали своей спецификации с точки зрения надежности. Они должны были работать несколько лет, но выходили из строя меньше чем за год. Он пытался решить проблемы продаж своей техники, думая, что низкие продажи обусловлены непрофессионализмом двух его продавцов. На самом же деле он торговал некачественной продукцией, раз в год закрывал свою компанию и открывал ее под другим названием и юридически адресом, так как боялся, что обманутые им клиенты найдут его и сломают ему ноги. Ведь установки были не из дешевых, а запчасти и ремонт их в нашей стране еще не были поставлены на поток.

Мне не сразу удалось раскусить его, так как первое время он отмалчивался и старался не участвовать в обсуждениях. Правда вскрылась под вечер первого дня семинара, когда мы начали разбирать вопрос взятия благодарностей от существующих клиентов как повод пообщаться с клиентом, а заодно сделать ему дополнительную продажу. Я начал задавать ему прямые вопросы о том, почему это нереально в его бизнесе, и ему пришлось рассказать правду. Он оправдывал это тем, что мы живем в России, и «Лада» – тоже совершенно не качественная машина, которая постоянно ломается. Так что торговля браком – это нормально, главное – себя прокормить. Потом у него зазвонил телефон, и он вышел. В этот момент я извинился перед аудиторией и попросил организатора семинара вернуть ему деньги за второй и третий день семинара, так как искренне считаю, что бизнес должен быть основан не на впаривании брака, а на реализации товаров и услуг, востребованных в обществе.

Если ваша компания действительно занимается стоящим делом – то есть вы продаете по-настоящему ценные товары или услуги, которые необходимы рынку или какому-то его сегменту по адекватной цене, большинство ваших проблем связано с тем, что в вашей компании не выполняются или некачественно выполняются две ключевые функции: найм персонала и его адаптация.

У вас проблемы с налоговой? Значит, вы не знаете, как нанять, вырастить и удержать хорошего бухгалтера.

Мало клиентов? Вы не знаете, как нанять, вырастить и удержать хорошего маркетолога.

У вас не хватает времени на себя и семью, вы перегружены, а из существующих сотрудников никому нельзя доверить хотя бы мало-мальски важные задачи? Вы не знаете, как нанять продуктивных сотрудников и вырастить из них руководителей, которым можно все делегировать.

Не хватает оборотных средств, недостаточно прибыли и низкие продажи? Вы не знаете, как нанять, вырастить и удержать хороших продавцов.

В погоне за «затыканием дыр» владельцы малого и среднего бизнеса слишком мало времени уделяют построению эффективной системы найма персонала и внутреннего обучения. Именно поэтому большинство малых бизнесов не растет. В какой-то момент руководителю надоедает тянуть все на себе, и он начинает задумываться о том, как бы выгоднее продать эту компанию и открыть новый бизнес. Они не задумываются о том, что все текущие проблемы

их компании связаны с тем, что они не знают, как нанять и вырастить хороших сотрудников. И это незнание перейдет в их новые бизнесы, что со временем принесет им те же проблемы, что и сейчас. Если среди ваших знакомых есть такие предприниматели, вы сможете помочь им решить их проблемы, дав им эту книгу. Не забудьте попросить причитающиеся вам комиссионные, когда у них все наладится!

Недавно один из моих знакомых предпринимателей попросил об индивидуальной консультации. Я приехал к нему в офис, и мы пообщались около часа. Картина выглядела следующим образом:

Наймом он занимается сам, но так как у него есть и другие дела, периодически наймом занимается его руководитель отдела продаж. Когда ему нужен очередной сотрудник, он размещает одно объявление о том, что требуется менеджер по продажам на одном из сайтов, специализирующемся на размещении вакансий. Он получает около 10 звонков за неделю, половина звонящих приезжает на собеседование. Собеседование длится около часа. Соискатель рассказывает почти наизусть свое резюме, показывает диплом о высшем образовании, рассказывает, где он учился и где работал. Рассказывает о своих хобби, увлечениях. Потом мой знакомый рассказывает ему о компании, о предлагаемой должности. О том, чем нужно будет заниматься, и какая система мотивации. Если они договариваются по деньгам, то соискатель подписывает трудовой договор и выходит на работу. Ему дают холодную базу для обзвонки и контакты нескольких клиентов, которые давно перестали покупать.

Приветствуется, если у нового сотрудника есть знакомые по прошлым работам, которые могут стать клиентами этой компании. Если таких клиентов нет – очень жаль. Если соискатель оказался резвый, и база быстро кончилась – ищи клиентов через интернет. За всю историю компании за первые пару две недели только два сотрудника смогли сделать какие-никакие продажи. Одна девочка сейчас в декрете, а второй почти сразу после того, как сделал эти продажи, был назначен руководителем отдела продаж.

Как только сотрудникам говорят, что раз они не смогли сделать продажи по предложенной базе, которая, к слову говоря, была когда-то кем-то куплена, и вообще не понятно, что за люди и компании в ней находятся, новые сотрудники впадают в легкий ступор. Некоторые пишут заявление на увольнение. Происходит это примерно спустя месяц после их трудоустройства. Получается, что новый продавец не смог сделать ни одной продажи, а оклад получил. Владелец компании потерял время и деньги. Иногда бывает такое, что сотрудник по каким-то причинам за неделю-две работы приглянулся. Тогда мой знакомый подходит к руководителю отдела продаж – далее будем называть его мастером – и просит того учить новичка.

Тут тоже интересная история:

Когда мастеру впервые дали новичка, мастер действительно учил того продавать, в подробностях рассказывая все нюансы процесса. При этом, так как мастер тратил время на новичка, его личные продажи упали, и он получил меньшую зарплату, чем ожидал. Новичок не прижился, а раз не прижился, то и компенсацию в виде премии платить мастеру не за что. Когда ситуация повторилась, и мой знакомый спустя пару месяцев во второй раз подошел к мастеру с просьбой обучить новичка, мастер вежливо отказался. Мой знакомый напомнил мастеру, кто есть кто в их компании. На что мастер, между нами говоря, нормальный мужик, напомнил моему знакомому ситуацию с прошлым новичком и потерянными личными деньгами и смело заявил моему знакомому, что если тот хочет обучать новых продавцов, пусть



сам этим и займется. Дело сгоряча чуть не кончилось увольнением мастера, благо мой знакомый вовремя спохватился. Компанию то нужно развивать. В итоге они договорились о денежной компенсации и повышении окладной части мастера, лишь бы тот учил новичков. На том и порешили.

Знакомая ситуация? За свою практику общения с бизнесменами она встречается у каждого второго, если не у каждого первого. И все бы ничего, но если заработная плата мастера не привязана к продажам всех, кого он обучил, то у него нет стимула создавать супер-продавца из каждого новичка. Выживет новичок или не выживет – не понятно. Гораздо стабильнее успевать продавать самому и гарантированно получать комиссионные. А чтобы не иметь проблем с высшим руководством, мастер обучает новичков по какому-то им самим придуманному простейшему сценарию, чтобы новичок мог сделать хоть какие-то продажи и вышел на самоокупаемость месяца через три. Да и если каждому рассказывать все в мельчайших подробностях, можно мозоль на языке набить. Тут еще стоит отметить, что так как новички видят в мастере человека опытного и авторитетного, они инстинктивно копируют как его успешные действия, так и его ошибки. Иногда в компаниях с сильными руководителями отделов продаж я замечал продавцов, которые даже говорят или жестикулируют также, как эти руководители, у которых они учились.

Перед тем, как описать идеальную картину – то есть то, как все должно быть на самом деле, стоит отметить достаточно распространенную ловушку, в которые попадают многие предприниматели, когда они находятся в самом начале построения своего отдела продаж.

Эта ловушка заключается в наличии иллюзии того, что мы начали продавать станки и «вот сейчас мы дадим объявление о том, что требуются продавцы с успешным опытом продажи станков, они конечно же к нам быстро придут и решат все наши проблемы сбыта». Другими словами эту проблему можно сформулировать так:

*Многие начинающие предприниматели и неопытные руководители считают, что без труда смогут нанять продавцов и даже руководителей отделов продаж, которые уже имеют успешный опыт продаж именно их товара или услуги.*

Безусловно, иногда получается нанять хорошего сотрудника, уже имеющего успешный опыт продаж именно вашей продукции, которого практически не надо ничему учить. Он очень быстро вливается во все бизнес-процессы и очень быстро начинает приносить результат. В самый разгар экономического кризиса, когда многие компании закрылись или урезали зарплаты и премии этот шанс, безусловно, есть.

Также вам может повезти, если такой профессионал совсем недавно переехал в ваш город и ищет работу. Например, умершая бабушка из Москвы оставила квартиру своему внуку, который был лучшим продавцом кондиционеров в одной из компаний Брянска. И внук, пока еще не связанный узами брака, не задумываясь, переехал в первопрестольную, где решил не менять сферу деятельности.

Но такие ситуации скорее являются исключением из правил. И вот почему: как правило, хорошие сотрудники стараются не менять работу. Если они действительно первоклассные продавцы, они зарабатывают столько, что им хватает. Остальные сотрудники во главе с руководством фирмы молятся на них и носят их на руках. Они имеют привилегии в виде приятных корпоративных бонусов: безлимитная связь, пакет добровольного медицинского страхования, абонемент в фитнес, служебный автомобиль в практически постоянное личное пользование.

Руководство прислушивается к их просьбам, советам и рекомендациям. Им разрешают периодически опаздывать или уходить пораньше, курить неограниченное количество раз, распечатывать диплом или любую другую нерабочую документацию или не носить галстук. И это вполне нормально. Большинство таких профессионалов или уже получили повышение до руководящей должности, или получают его в самое ближайшее время, о чем они прекрасно знают. Им просто незачем уходить из компании, где они давно набили себе базу постоянных клиентов и всем все доказали. Тем более, если на дворе кризис, и куча их знакомых лишилась или вот-вот лишится работы.

Нет, безусловно, исключения бывают всегда. Кто-то кого-то подселел или подставил. Они заигрались и попали под горячую руку. Их бурный роман с помощницей бухгалтера закончился, и теперь им невыносимо находиться в одном помещении. Такие исключения бывают, но слишком редко. Поэтому на них не стоит рассчитывать. К тому же, большинство их клиентов или партнеров знают этих парней и девушек как потрясающих продавцов, не раз звали их к себе на очень вкусных условиях. А их друзья и жены столько раз говорили им, что с их способностями им давно пора перестать пахать на дядю и открыть свой собственный бизнес, что если вдруг такой продавец все-таки уходит из компании, ему почти никогда не нужно будет размещать свое резюме.

Получается, что большинство сотрудников с опытом продаж вашей продукции – это, скорее всего, вполне посредственные продавцы, которые не смогли показать достойных результатов на предыдущем месте работы и сейчас пытаются найти тепленькое местечко, где оклад побольше, а обязанностей поменьше. Брать таких – себе дороже. Ведь даже если они работали в вашей нише, они уже привыкли к каким-то стандартам. Они регулярно будут говорить вам, что по их мнению лучше сделать вот так или вот так. А вот в их предыдущей компании было так-то и так-то. И, поверьте мне, это будет стоить вам достаточного количества времени и нервов.

Резюмируя, могу сказать, что путем проб и ошибок, я убедился в справедливости старого закона о том, что научить легче, чем переучивать. Поэтому поставьте акцент на том, чтобы не сосредотачивать все внимание на поиске продавцов с опытом работы в вашем сегменте, а научиться находить молодых неопытных сотрудников, предрасположенных к тому, чтобы стать продавцами. Вам останется лишь наладить систему быстрого и эффективного внутреннего обучения этих сотрудников, чтобы они начинали продавать уже через две-три недели и быстро выходили на плановые показатели продаж. Я говорю «лишь», потому что делал это неоднократно и очень подробно описал в этой книге, как это делается. Так что после прочтения этой книги у вас не возникнет с этим никаких проблем.

## Идеальная картина

Теперь, когда мы рассмотрели типичные проблемы, связанные с наймом, давайте посмотрим на то, а как на самом деле должен происходить процесс построения отдела продаж. Как все должно выглядеть в идеале.

Вообще, каждый раз, когда вы планируете начать новый проект, опишите максимально подробно картину, которую вы хотите получить. «Как корабль назовете, так он и поплывет». Мысли имеют свойство материализовываться, и чем подробнее вы опишите желаемый результат, тем легче увидеть разницу между текущей картиной и желаемой и спланировать свою деятельность.

Итак, поехали!

У вас чистый просторный офис, в котором есть отдельное помещение для собеседований и отдельное помещение, в котором новые кандидаты проходят стажировку.

Каждый день вам звонит или отправляет резюме большое количество человек. Большое количество для городов миллионников – это от пятидесяти человек в день.

Для городов с населением от 300 000 человек – это десять-двадцать человек в день. Ваш помощник или hr-менеджер (если вы можете себе позволить отдельного человека, который будет заниматься наймом) принимает звонки и резюме и проводит первое небольшое интервью по телефону, отсеивая тех, кто точно не подойдет.

Остальных приглашает на собеседование. В вашу компанию на собеседование каждый день приходит пять и более человек (в зависимости от ваших потребностей и возможностей), поэтому вам есть из кого выбирать на ваших условиях.

Собеседование состоит из двух частей. Первая часть длится 10 минут. В этой части вопросы задаете вы. 10 минут вполне хватает для того, чтобы определить тех, кто вам подойдет. Поэтому тем, кто не подходит, вы вежливо отказываете. Это позволяет вам не тратить много времени и сил на тех, кто его не заслуживает, поэтому вы используете свое время эффективно и не устаете.

Во второй части собеседования вы отвечаете на вопросы перспективного кандидата, показываете ему имеющиеся вакансии, систему мотивации и убеждаете в этот же день выйти на безокладную стажировку.

В вашей компании существует система безокладной стажировки, когда новые сотрудники (продавцы) проходят небольшое обучение тому, как делать подпродукт – например, проходить секретаря и назначать встречи для опытных менеджеров.

Такая стажировка длится от двух-трех дней до двух недель. Стажеры не получают оклад, но получают комиссионные за сделанный подпродукт. Если они назначают встречи для опытных менеджеров, то они получают пропорционально количеству назначенных встреч. Благодаря такой системе стажировки, опытные менеджеры не тратят время на холодные звонки, а ездят по встречам, которые назначают стажеры. Это дает быстрое увеличение прибыли, так

как вы начинаете использовать ваши человеческие ресурсы – опытных продавцов – более эффективно.

## **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.