

Книга для предпринимателей от автора революционной системы по подбору и найму персонала HR-sniper.ru

НЕ ДЛЯ HR

# Как привлечь ~~продажников~~ супергероев в ваш отдел продаж



Артур Потёмкин

Артур Потёмкин

**Как привлечь супергероев  
в ваш отдел продаж**

«Издание книг КОМ»

2016

УДК 471.15  
ББК 38.393-7

**Потёмкин А.**

Как привлечь супергероев в ваш отдел продаж / А. Потёмкин —  
«Издание книг ком», 2016

ISBN 547-4-47139-241-3

Артур Потёмкин, предприниматель по профессии и призванию, специалист по планированию кадровой политики, в том числе организации ресурсов, разработке систем стимулирования и оценке результатов работы сотрудников, даёт простое руководство по найму лучших продавцов руководителям отделов продаж и директорам по развитию.

УДК 471.15  
ББК 38.393-7

ISBN 547-4-47139-241-3

© Потёмкин А., 2016  
© Издание книг ком, 2016

# Содержание

Введение	6
Как читать эту книгу	6
От чего зависят продажи, или не надейтесь, что крутые продажники исправят всё	7
Глава 1	8
1.1. Из чего же сделаны... наши продажники?	9
1.2. Матрица бизнеса и ее влияние на уровень развития качеств продажника	10
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# Артур Потёмкин

## Как привлечь супергероев в ваш отдел продаж



## Введение

### Как читать эту книгу

Её не нужно читать. Её нужно «делать». Потому что это не теория, а практикум по отбору продавцов и дальнейшей их «прокачке». Если же вы хотите просто «почитать» об этом, отложите, пожалуйста, книгу до тех пор, пока всерьёз не задумаетесь о найме персонала.

Почему? Потому что ваше время стоит слишком дорого, и ценность его конкретная – денежная. А если оно не окупится – значит, всё было зря: и ваши траты, и моя работа как автора. Если вы всё же решили не «читать», а «делать» и получать пользу, то вот вам первое **практическое задание:**

*Посчитайте, сколько стоит ваша минута в денежном выражении:*  
месячный чистый доход разделите на 11 040 (23 рабочих дня по 480 минут].  
Например, при доходе 90 000 руб. цена минуты будет чуть больше 8 руб.  
Получается, что, потратив на прочтение книги 3,5 часа своего времени, вы вложите 1711 рублей (плюс цена книги].

Выполнение всех заданий книги сэкономит от 10 до 50 часов вашего времени (исходя из статистик и, полученной по ученикам и клиентам], затрачиваемого на наём + обучение одного и более продавцов.

Для этого в содержании и в конце каждой главы будут даны практические задания, поэтапное *выполнение* которых поможет вам начать применять описанные методы уже непосредственно во время чтения. Это неизбежно приведет вас к положительному результату – а значит, время, затраченное на работу с книгой, окупится, и *цель моего труда будет достигнута*. И вы не просто окупите чтение книги – оно принесет сотни и даже тысячи процентов дивидендов! А это и есть моя цель при написании сего труда.

## **От чего зависят продажи, или не надейтесь, что крутые продажники исправят всё**

Если вы думаете, что, взяв хороших продавцов, вы тут же измените в лучшую сторону уровень продаж в вашей компании, что у вас всё сразу наладится, я спешу вас разуверить. Согласно моим исследованиям (ни в коем случае не претендую на истинность!), то предложение, которое вы несете рынку, на 70 % влияет на то, как у вас будут идти продажи, и всего лишь на 30 % зависит собственно от продажников.

### ***Пример:***

*Центр Москвы, лето, +40 °С в тени, две палатки с напитками: в одной продают горячий чай с имбирём и глинтвейн, а в другой – газировку со льдом. Причем в первой работает талантливейший продажник, профессионал своего дела, а во второй – унылый ботаник, тихо ненавидящий людей.*

*Как вы думаете: где будет толпиться народ и как распределится выручка между двумя палатками?*

*И насколько влияют на этот результат продажники?*

Таким образом, прежде чем делать ставки на продажников, необходимо рассмотреть факторы, относящиеся к вашему предложению на рынке. Это могут быть:

- географическое положение, его удобство и проходимость точки;
- сезонность;
- этап, на котором сейчас находится рынок, – ваша отрасль и ваша компания. Это может быть этап активного роста, стадия зрелости и стабилизации либо стагнация;
- наличие товара, его ассортимент и цена;
- реклама и рекламные акции;
- и многое другое.

Это и есть те самые 70 % влияния на продажи, о которых не стоит забывать. Но тема сегодняшней работы – второй фактор: продажники. Именно о них пойдет речь в этой книге. А самые усердные читатели найдут в тексте ключ, по которому смогут получить mind-map (карту смыслов), описывающую все основные влияющие факторы с распределением значимостей. Читайте внимательно!

## Глава 1

### Кто такой продажник?

Для дальнейшей работы нам потребуется единое определение: кто же такой хороший продажник, от которого мы будем отталкиваться? Для этого давайте совместим ваше мнение и моё видение.

Запишите, что вы вкладываете в понятие «хороший продажник»:

*Хороший продажник —*

---

---

---

А теперь – мое определение:

*«Хороший продажник – не тот, кто хорошо продаёт в моменте; это человек, **системно и постоянно** закрывающий большее количество сделок, чем другие продажники».*

А помогают ему в этом его личностные качества. Любого можно научить, замотивировать или заставить, но это всё будет иметь кратковременный эффект, и только личностные качества, определяющие базовое поведение человека, будут способствовать стабильно высокому результату. Поэтому речь в данной главе пойдёт именно о личностных качествах продавцов, которые позволяют им при прочих равных условиях системно и постоянно получать больший результат.

*«Из чего же, из чего же, из чего же  
сделаны наши мальчишки?  
...сделаны наши девчонки?»*

*Детская песенка*

## 1.1. Из чего же сделаны... наши продавники?

Чтобы стать успешным продавником, человеку необходимо обладать тремя базовыми качествами:

- **Общительность** (коммуникативность). Продажа – это всегда общение как минимум двух лиц, и если человек не любит и не умеет общаться, хорошего продавца из него не получится никогда.

- **Энергичность**. Активный, динамичный продавец не только сам достигает высоких личных результатов, но и заряжает энергией весь коллектив.

- **Настойчивость** (не путайте с наглостью!) – одна из наиболее важных черт характера продавца. Настойчивый человек способен стоять на своем и преодолевать сопротивление. А продажа – это прежде всего именно преодоление сопротивления.

Того, кто обладает этими тремя базовыми качествами, уже можно рассматривать как потенциального продавца. Если же человек не обладает вышеназванными качествами (либо они присутствуют в его характере не более чем на 60 %), то он вряд ли сможет стать хорошим продавцом.

- Ненастойчивый человек, открывая новые сделки, едва ли будет доводить их до конца.

- Если у человека мало энергии, то ему физически будет тяжело работать в сфере продаж, поскольку это очень энергоемкая работа. Кроме того, для преодоления сопротивления в процессе продаж требуется немало моральных сил.

- Необщительному продавцу, даже если он энергичен и настойчив, будет тяжело общаться с большим количеством людей. Такой человек подсознательно избегает общения и живого контакта, поскольку ему это некомфортно. А сокращение количества контактов с клиентами – как живых, так и телефонных – всегда работает в минус.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=zpSM63ffY8g>

## 1.2. Матрица бизнеса и ее влияние на уровень развития качеств продавца

Казалось бы, на этом можно и закончить книгу. Что тут сложного: надо только собрать команду общительных, энергичных и настойчивых людей – и идеальные продавцы готовы! Но не так всё просто. Во-первых, гипертрофированное развитие всех трех качеств одновременно порождает такую убийственную для сферы продаж черту, как назойливость. Практически каждый из нас не раз сталкивался с навязчивыми продавцами – в конечном итоге покупатель, пришедший с твердым намерением что-либо купить, уходит с пустыми руками. И лишь потому, что чересчур ретивый торговый работник буквально дышит ему в затылок.

Во-вторых, для каждого вида продаж требуется свой уровень развития данных качеств.

### **Пример:**

*Одного очень успешного сотрудника магазина «Эльдорадо» переманил к себе некий предприниматель – продавать ту же электронику только оптом. Спустя три месяца продавец вернулся в розничную торговлю, поскольку показал наихудшие результаты во всём оптовом отделе.*

Так какой же специалист лучше всего подойдет именно вам, насколько он должен быть энергичен, настойчив и общителен? На это влияет ряд факторов:

- **Средний чек** (сумма сделки) – сумма, которую тратит среднестатистический покупатель на одну покупку.
- **Средний цикл сделки** – среднее время от начала переговоров с клиентом до первой оплаты, то есть до того момента, когда продавцу начисляется бонус или процент.
- **Тип сделки b2b/b2c** – работа с прямым клиентом, покупающим непосредственно для себя («бизнес для потребления»), либо с корпоративным («бизнес для бизнеса»).
- **Встречи с клиентами** – есть они у продавца или нет. Если есть, то, как много этих встреч и на чьей территории (продавца или покупателя) они проводятся.
- **Активные/пассивные** (холодные/теплые) продажи – то есть сам ли продавец активно ищет клиента или же обрабатывает входящие заявки.

Теперь рассмотрим влияние каждого из этих факторов на психотип успешного продавца.

**Средняя сумма сделки** влияет на то, как человек доносит информацию – прямолинейно или косвенно, используя при этом различные методы и уловки.

Если средний чек довольно небольшой, то для успеха нужны прежде всего прямолинейность и доминантность. Именно эти качества прекрасно помогают быстро склонить клиента (на относительно небольшую сумму) к вашей точке зрения.

Если же средний чек высок (от 1 миллиона рублей и выше), то прямолинейность продавца из «М-Видео» или «Эльдорадо» сыграет в минус. Здесь нужен сотрудник с гибким самостоятельным мышлением, умеющий найти индивидуальный подход к каждому клиенту. Кроме того, такой продавец приводит убедительные именно для этого конкретного человека доводы. Кроме того, в случае высокого среднего чека очень важна настойчивость (доминантность) – ведь несмотря на отказ от прямолинейности, продавец должен уметь дипломатично настоять на своем.

**Примечание:** В ходе моего исследования в компании, продающей бизнесы (длинный цикл, большой чек), было выявлено, что самые лучшие продавцы обладают, помимо всех прочих качеств, большой *недоверчивостью*.

Этот факт подтвердился и у успешных продавцов в ряде других компаний с высоким средним чеком.

Три качества – недоверчивость, дипломатичность и доминантность – порождают такие черты, как проницательность и умение получить желаемое разными способами. Обращаю ваше внимание: не прошибание лбом стен, а именно получение тем или иным путем!

Недоверчивый продавец никогда не поверит клиенту, что тот посмотрит, перезвонит, придет и т. п., – поэтому он подстраховывается на всех этапах продажи, постоянно всё проверяя и перепроверя, не стесняясь взять лишнюю подпись или перезвонить, за

счет чего получает системно более высокие результаты в сделках с большим чеком и особенно с большим циклом.

Возьмите это себе на заметку если у вас высокий средний чек!

**Цикл сделки.** Это среднее время с момента первого контакта с клиентом до оплаты, после чего продавцу начисляются бонусы или проценты. Данный параметр влияет на энергичность продавца, необходимую для успешности его работы. Рассмотрим два противоположных примера:

***Примеры:***

- 1. Продажа бытовой техники в «Эльдорадо»: цикл сделки – 10–30 минут.*
- 2. Продажа сложного технического оборудования на промышленные предприятия со средним циклом 9-14 месяцев.*

Если вдруг успешный и энергичный продавец «Эльдорадо» займется продажами оборудования из второго примера, вскоре он просто заскучает и уходит – монотонная работа не для него! В случае длинного цикла человеку для успешных продаж скорее нужны такие качества, как системность, методичность и невысокий уровень энергии.

И напротив, продавец сложного оборудования, придя продавать в «Эльдорадо», будет быстро уставать, весь день, бегая по торговому залу и постоянно склоняя людей что-нибудь купить. Скорее всего, он потерпит фиаско, поскольку его навыки подходят для других условий.

Кроме того, на уровень энергичности продавца влияет **количество встреч**: чем их больше и чем они дальше от офиса компании, тем большее количество энергии потребуется продавцу для успеха.

***Примеры:***

- 1. Торговый представитель, ежедневно посещающий 7-10 точек сбыта, и, продающий большие объемы товаров.*
- 2. Продавец, ведущий 4–5 сделок по продаже промышленного оборудования с циклом в 9-14 месяцев.*

Торговому представителю требуется максимальный уровень энергии (такой человек не то что в офисе, даже на стуле не может спокойно вы сидеть больше 2 минут).

Продавец промышленного оборудования, напротив, много сидит, встречается с клиентом всего несколько раз за всё время взаимодействия, делает расчёты, согласовывает сметы и прочее. Здесь нужна не энергичность, а скорее методичность и настойчивость.

**Тип сделки b2b/b2c** (продажи конечному потребителю или бизнесу) влияет на то, как мы воспринимаем средний чек и средний цикл сделки. В b2b эти показатели будут на несколько порядков выше. Так, 5 млн руб. в b2c (для автосалона, например) – это высокий средний чек, а в сфере многоэтажного гражданского строительства (b2b) – вообще копейки.

Данный параметр влияет и на уровень дипломатичности/прямолинейности продавца. Для успешных продаж в b2b нужно обладать значительной гибкостью мышления и в то же время некоторой недоверчивостью, поскольку там покупают не для себя. Зачастую на клиентов

действует ряд скрытых факторов (предпочтения начальства, «откаты» и пр.), которые нужно уметь выявлять и отрабатывать.

**Теплые/холодные** продажи определяют, насколько эмоционально устойчивым нужно быть человеку, чтобы справляться с заданной работой.

***Примеры:***

*1. Продавцу пылесосов «Кирби» нужна очень высокая эмоциональная устойчивость, поскольку он продаёт абсолютно в холодную, причем находится на чужой, к тому же «священной» территории. Человек периодически слышит в свой адрес неллицеприятные слова и возражения, поэтому он должен быть достаточно холодным и очень уверенным в себе, чтобы добиваться успеха в таких сложных условиях.*

*2. И напротив, для продавца книжного магазина эмоциональная устойчивость не критична, поскольку он имеет дело с входящими запросами людей, которые уже принесли деньги в кассу, и всё, что от него требуется,*

## **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.