

**секретарь  
наставник  
сотрудник  
менеджер**

**Игорь  
Манн  
Дмитрий  
Турусин**

# **продает каждый**

**кандидат  
клиент  
семья клиента  
поставщик  
топ-менеджер  
евангелист  
бывший сотрудник  
бизнес-партнер  
конкурент**

**журналист**

**блогер**

Игорь Манн

**Продает каждый!..  
сотрудник и не только...**

«PushBooks»

2019

УДК 658.84  
ББК 65.291.33

**Манн И. Б.**

Продает каждый!.. сотрудник и не только... / И. Б. Манн —  
«PushBooks», 2019

ISBN 978-5-906084-22-4

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. В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

УДК 658.84  
ББК 65.291.33

ISBN 978-5-906084-22-4

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

# Содержание

0. Вступление	9
1. Продает сотрудник	13
Гордость/патриотизм	16
«Ты откуда?»	17
Мини – тренинги	19
Сторителлинг	20
Визитные карточки каждому	21
Автоподпись	22
Рекламные материалы	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**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»**





## 0. 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.

Взятки 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.

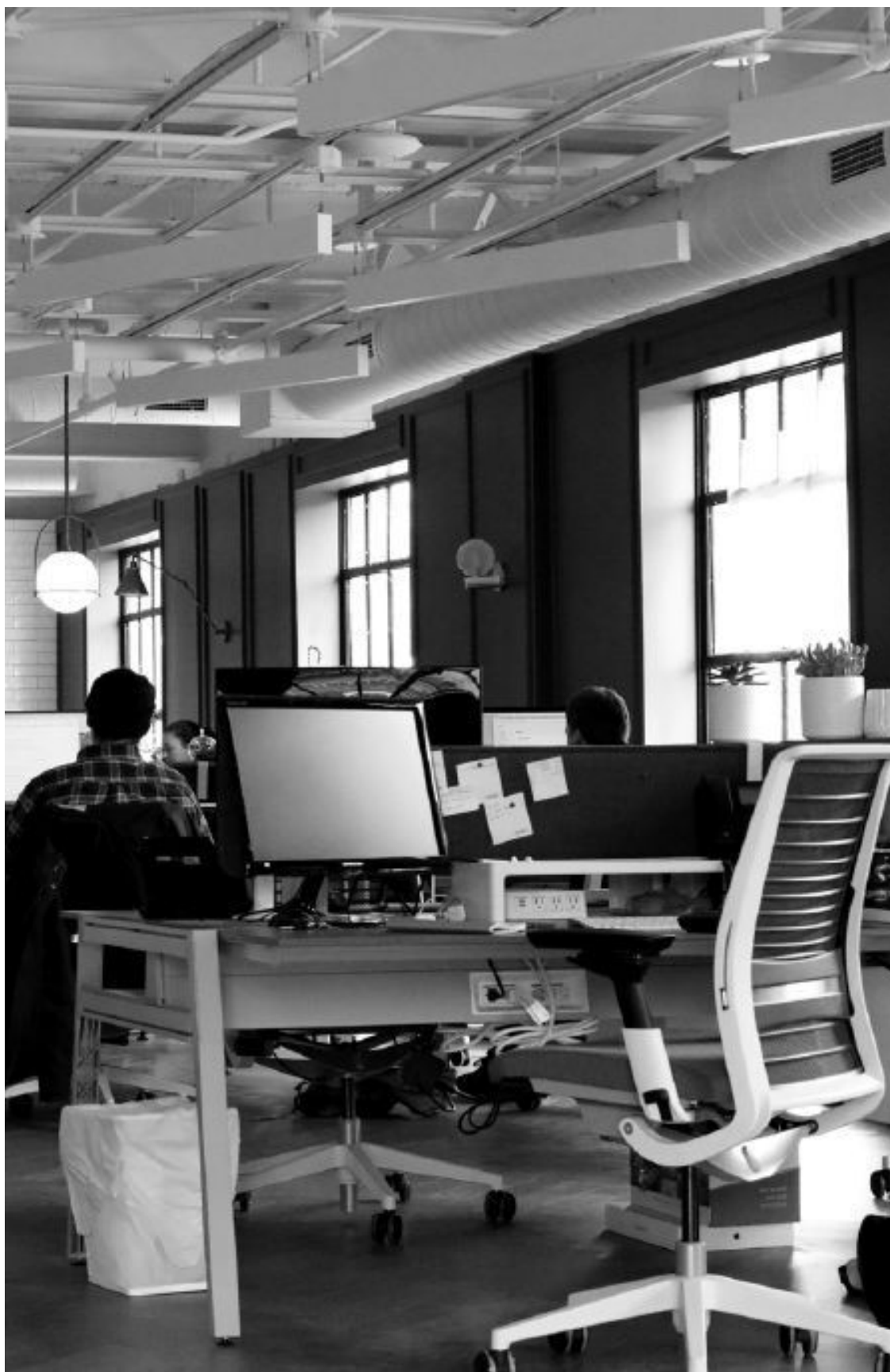
Повторим нашу мантру еще раз:



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**



## 1. 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 Roper 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 болезненная 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, непродющим 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.

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

---

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

## **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 бóльшая 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**

## **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.