

Светлана Иванова

# НЕ ПРОДАЮТ? БУДУТ!

Всё об управлении отделом продаж



альпина  
ПАБЛИШЕР

# **Светлана Владимировна Иванова**

## **Не продают? Будут! Всё об управлении отделом продаж**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=64882501](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64882501)*

*Не продают? Будут! Всё об управлении отделом продаж: Альпина*

*Паблишер; Москва; 2021*

*ISBN 9785961471892*

### **Аннотация**

Грамотное управление отделом продаж – залог коммерческого успеха любой организации. Гуру в области HR Светлана Иванова рассказывает о полном цикле работы с командой продавцов: от формирования четкого представления о том, кто нужен в отделе, и выбора оптимальных кандидатов до управления, мотивации, развития и корректировки проблемного поведения сотрудников.

В этой книге все предельно практично: необходимый минимум теории и множество заданий, упражнений и кейсов, которые помогут вам в работе.

Также здесь описана новая типология, которая основывается на ключевых особенностях личности. Вы узнаете, кто лучше всего подходит на роль продавца и как работать с сотрудниками, которые на первый взгляд не очень подходят для работы в

продажах. Внедрите методику Светланы, и все ваши сотрудники станут продавать успешно.

# Содержание

Введение	7
Глава 1	9
Активные и пассивные продажи	10
Телефонные и личные продажи	11
Продажи конечному потребителю – продажи посреднику	13
Продажа товара – продажа услуги	15
Глава 2	16
Первый шаг	18
Глава 3	26
Глава 4	31
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Светлана Иванова**

## **Не продают? Будут!**

### **Всё об управлении отделом продаж**

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректоры *Е. Аксёнова, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Арт-директор *Ю. Буга*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

© Светлана Иванова, 2021

© ООО «Альпина Паблицер», 2021

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут до-*

*ступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*



# **Введение**

## **Не продают? Будут, когда вы внедрите инструменты из этой книги**

Эта книга о том, как добиться роста продаж, работая с людьми, с командой. Как я люблю, построим полный цикл: от формирования четкого представления о том, кто нам нужен, и выбора оптимальных кандидатов до управления, мотивации, развития и корректировки проблемного поведения.

Почему я и моя книга? Продавать я начала в 17 лет. Свои услуги как репетитора. И этот продукт успешно продавала до 1995 года, когда ушла в коммерцию. Начало моей карьеры в рекрутинговом агентстве положили именно успешные продажи. Тогда, прежде чем оказать услугу по подбору персонала, сперва ее надо было продать. Холодные звонки, потом встречи. И только после успешного заключения договора – собственно рекрутинг. Придя на работу после майских праздников, уже в декабре я стала директором агентства, то есть не только продавала сама, но и управляла продажами. С 1999 по 2001 год у меня был собственный бизнес. А потом чуть менее чем за четыре года в качестве HRD Johnson &

Johnson Medical Russia & CIS я подобрала более ста КАМов, несколько человек из которых стали впоследствии первыми лицами международных компаний и собственниками бизнеса. И с 2004 года у меня снова собственный бизнес, снова продажи и управление продажами.

Часть материалов этой книги публиковалась ранее, более десяти лет назад. К проверенным жизнью и бизнесом идеям добавилась новая типология, ее применение в продажах, а также нестандартный взгляд на типы людей, которые традиционно считались не подходящими для работы в продажах, но, на самом деле, при определенном типе клиентов и продаж могут быть очень и очень успешны.

Все предельно практично, применимо, проверено жизнью. Внедрите и получите результаты!



# **Глава 1**

## **Кто наши герои, и какие они бывают**

Начиная свою книгу, я хотела бы обратить внимание на то, что мир людей, работающих в продажах, огромен и разнообразен. В этой небольшой главе я предлагаю определенную их классификацию, но, конечно, многие читатели могли бы ее дополнить. В дальнейшем героя нашей книги я буду называть обобщающим словом «продажник».

К сожалению, строгую классификацию продавцов построить невозможно, потому что слишком много различных факторов, которые оказывают влияние на тот тип продавца, который будет наиболее эффективен в каждом конкретном случае. На основании большого опыта как в управлении, так и в оценке и обучении продавцов предложу свое видение того, на какие группы можно и должно разделить всех продавцов.

# **Активные и пассивные продажи**

Начинать классификацию нужно именно с разделения продаж на активные и пассивные. Под активными продажами мы будем понимать продажи, которые предполагают самостоятельный выход на клиента, под пассивными – продажи, при которых клиент сам выходит на продавца. Очевидно, что активные продажи требуют более высокой стрессоустойчивости, лучших навыков в поиске клиентов, установлении контакта, создании первичной заинтересованности клиентов. Пассивные продажи в большей степени предполагают работу с уже выраженными потребностями и формирование дополнительных потребностей.

# Телефонные и личные продажи

И телефонные, и личные продажи могут быть как активными, так и пассивными. Специфика телефонных продаж:

- минимум невербальных элементов общения;
- меньше шансов оценить тип клиента и его окружение, а также его занятость, заинтересованность в продукте в настоящий момент;
- более короткий контакт;
- по телефону клиенту гораздо легче отказать продавнику;
- ограниченные возможности визуализации, то есть зрительной демонстрации товара, буклетов и т. д.;
- комфортное рабочее место и психологическое состояние – продажник на своей территории, все под рукой и т. д.;
- можно пользоваться «шпаргалками», поскольку клиент этого не увидит; – телефон дает определенные возможности для манипуляций и пауз («обрыв связи», «плохо слышно»), причем для обеих сторон;
- по телефону некоторые вещи обсуждать сложно, не все вопросы клиент готов решать по телефону.

Специфика личных продаж:

- разъездной характер работы со всеми вытекающими последствиями;

- большие возможности для личного контакта (использование невербальных элементов общения, продажник видит самого клиента, его окружение и т. д.);
- более длительный контакт;
- клиенту труднее отказать продавцу;
- легче перейти на неформальный или менее формальный стиль общения, то есть сократить дистанцию;
- хорошие возможности визуальной презентации;
- больше доверительность, можно решать сложные и «неформальные» вопросы.

# **Продажи конечному потребителю – продажи посреднику**

Работа с конечными потребителями-организациями предполагает сложную структуру принятия решений. В таких продажах важны терпение и умение выстраивать всю цепочку взаимоотношений. Нередко требуется умение давать экономические обоснования продажи.

Работа с конечными потребителями – частными лицами – это «классический», наиболее простой вид продаж. Однако нередко в таких продажах требуется повышенная стрессоустойчивость, так как клиенты – частные лица часто менее корректны, чем представители организаций.

Работа с дистрибьюторами – комплексный и сложный вид продаж. Главное в данном виде продаж – выстроить долгосрочные партнерские отношения. Часто продавцу требуются хорошие знания маркетинга, бизнес-планирования, экономики продаж. Важно, что в этом виде продаж важны не потребительские свойства продукта, а бизнес-перспективы продаж.

Работа с розничными сетями – вид продаж, схожий с предыдущим, однако, если не рассматривать крупные сети, продавец взаимодействует с контактными лицами менее высокого уровня, а цикл продажи при этом проще и быстрее.

Продажи обычным и ключевым клиентам – в данном слу-

чае основное различие – в ответственности и цене вопроса. Очевидно, что отношения с ключевыми клиентами гораздо ценнее, а значит, важность правильных действий продавца резко возрастает.

# **Продажа товара – продажа услуги**

Основное различие между этими видами продаж в том, что услуга нематериальна, поэтому убедить клиента приобрести ее сложнее. Также при продаже услуг имидж продавца имеет большее значение, чем при продаже продукта, так как он сам олицетворяет уровень и качество услуги.

В принципе, эту классификацию можно продолжать, однако мы ограничимся уже описанными видами продаж.

## **Глава 2**

# **8 типов личности. Комплексная типология метапрограмм**

Данная типология и сам подход – новая методика, впервые описанная в книге «Кандидат. Новичок. Сотрудник»<sup>1</sup>. Это новая типология, в рамках которой будет представлено восемь типажей сотрудников. Из них четыре относятся к лидерам или экспертам, а еще четыре – к рядовым исполнителям.

Что натолкнуло меня на мысль об этой типологии? Я с бесконечным уважением отношусь к типологии Майерс – Бриггс, однако, по отзывам многих моих коллег и моим собственным ощущениям, она представляется достаточно сложной для практического использования в бизнесе, подборе персонала и управлении. Она, скорее, подойдет для серьезной психодиагностики, для психокоррекции и психотерапии, психоанализа. Также существуют типология DISC, классификация «Социальные стили», «Цветная типология поведения» (разные названия и происхождение, но суть практически одна и та же). Однако в них представлено всего четыре типажа. В этих типологиях ощущается некоторый

---

<sup>1</sup> Иванова С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: Комплексная типология метапрограмм в HR. – М.: Альпина Паблишер, 2020.



пробел: нет разделения людей на ведущих и ведомых (лидеров и нелидеров). Поэтому, думаю, я нашла разумный компромисс между сложностью типологии Майерс – Бриггс и упрощенностью DISC, «Цветной типологии» или «Социальных стилей». Ниже я расскажу об основном принципе Комплексной типологии метапрограмм.

Структура типологии, которую я предлагаю вашему вниманию, позволяет выделить восемь типажей на основе комбинаторики шести очень значимых метапрограмм. У каждого из них есть свои особенности, сильные и слабые стороны, зоны максимальной и минимальной успешности.

# Первый шаг

Мы рассмотрим соотношение двух пар метапрограмм – «Процесс/результат» и «Содержание/окружение». Важно понимать, что «чистые» типы встречаются редко, большинство людей находятся где-то на шкале метапрограммы, сочетая в той или иной пропорции оба значения. Поэтому и эти типы в единственном и «чистом» виде представлены довольно редко: обычно почти всех людей можно отнести к двум или более типам одновременно. К тому же типаж нередко различается в зависимости от социальной роли человека, и иногда довольно существенно.

Таким образом, мы получим четыре квадранта, которые я условно обозначу цветом согласно своим собственным ассоциациям. Чуть позже мы рассмотрим особенности каждого типажа в отдельности. Прежде чем перейти к характеристике каждого из четырех квадрантов, обозначим, что мы подразумеваем под двумя указанными выше метапрограммами.

## «Процесс/результат»

Под «ориентацией на результат» мы понимаем не ориентацию на качество, присутствующую в абсолютно любой работе, а видимый финал деятельности, на который человек способен оказать заметное влияние с точки зрения характе-

ристик «быстрее, выше, сильнее». «Ориентация на процесс» предполагает стремление работать строго по стандартам, не превышая, но и не снижая их.

Для людей процесса и результата характерны различные сильные и слабые стороны, которые, суммируясь с особенностями метапрограммы «Содержание/окружение», дадут портрет наших четырех типажей.

## **«Содержание/окружение»**

Как и все метапрограммы, это шкала: у большинства людей присутствуют элементы как одного, так и другого полюса. Нам необходимо оценивать процентное соотношение «содержания» и «окружения».

Если преобладает «содержание», человек скорее ориентирован на суть деятельности, нежели на общение и взаимодействие с людьми.

Если преобладает «окружение», этот вариант оптимален для тех видов деятельности, в которых значимы отношения «человек – человек», то есть большая часть работы предполагает профессиональное взаимодействие с людьми (именно профессиональное, а не просто позитивные отношения в коллективе).

У нас получился прямоугольник, разделенный на четыре квадранта:



**Рис. 1**

На основе этих четырех типажей базируются такие известные типологические классификации, как «Социальные стили», «Цветная типология поведения» и DISC. На самом деле суть данных моделей примерно одинакова, несмотря на

различные названия и небольшие нюансы интерпретации типажей. Применяя на практике эти типологии для оценки людей в разных ситуациях, я пришла к выводу, что при наличии бесспорно сильных сторон данных методик у них имеются и определенные недостатки. Так я приняла решение добавить в классификацию еще одну метапрограмму – тип референции; таким образом типажей получилось не четыре, а восемь – с разделением на группы «Лидеры/эксперты» и «Исполнители».

Итак, добавим к метапрограммам «Процесс/результат» и «Содержание/окружение» еще и тип референции, после чего получим готовую комплексную типологию метапрограмм.

Тип референции – метапрограмма, говорящая нам о том, каким образом человек преимущественно принимает решения (самостоятельно или исходя из внешних советов, инструкций, общепринятых установок), как он узнаёт об успехе или неуспехе своих действий (опираясь на само- или внешнюю оценку).

Доминирование внешней референции означает, что человек чаще всего оценивает себя и действует на основе внешних мнений и факторов, внутренней – на основе собственного мнения и позиции<sup>2</sup>.

При преобладании внутренней референции человек пред-

---

<sup>2</sup> Подробно о типе референции и особенностях сотрудников в зависимости от этой метапрограммы вы можете также прочитать в книге: Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

почитает самостоятельно принимать решения, для него важнее, доволен ли он собой сам, нежели хвалят ли его другие. Это люди с четкой системой взглядов и убеждений (и их ценности могут быть как позитивными, с вашей точки зрения, так и негативными), и подстраиваться под что-то другое они станут только в крайних случаях.

Напомню, однако, что абсолютно «чистые» типажи встречаются редко, конкретный человек обладает тем или иным процентным соотношением каждой из метапрограмм.



**Рис. 2.** Комплексная типология метапрограмм

У нас получилось восемь типажей. Ниже я объясню логику их выделения и почему я так их назвала.

Внутренние части квадрантов – это типажии, тяготеющие к внутренней референции, внешние части квадрантов – те,

у кого преобладает внешняя референция.

Итак, синий квадрант плюс тяготение к внутренней референции – драйвер. Это своего рода двигатель, движитель бизнеса, дела. Деятель тоже синий типаж, но это исполнитель, поскольку у него преобладает внешняя референция. Он также очень энергичен, ориентирован на результат, но не будет лидером.

Красный квадрант при условии тяготения к внутренней референции – продюсер. Здесь имеется в виду не «производитель», а «тот, кто продвигает что-то людям». Типаж в красном квадранте, тяготеющий к внешней референции, – коммуникатор. Это тот, кто, не являясь лидером, прекрасно представляет лицо компании.

Следующий типаж в зеленом квадранте при условии тяготения к внутренней референции – тимбилдер. Крайне редко он является экспертом, так как ориентирован на окружение, то есть на людей. Это, скорее всего, лидер, который объединяет команду, создает атмосферу, осуществляет внутренний PR и коммуникации, как правило, носитель корпоративной культуры. Типаж, тяготеющий к внешней референции в зеленом квадранте, – кооператор, но не в значении «владелец кооператива», а тот, кто вступает со всеми в сотрудничество, помогает, с удовольствием становится наставником.

Серый квадрант с преобладанием внутренней референции – контроллер. Это лидер или эксперт, который контролирует, чтобы все шло по плану, поддерживает четкие биз-



нес-процессы и их повсеместное соблюдение. Серый квадрант, тяготеющий к внешней референции, – процессор: то же, что и контроллер, но не лидер, а рядовой сотрудник.

Стоит отметить, что встречаются люди, сочетающие типаж «ведущий» и «ведомый», но тот или иной все же преобладает.

Также хочу обратить внимание, что, когда мы говорим о типажах, мы имеем в виду два разных типажа: природный, естественный для человека и тот, который он демонстрирует. Есть люди, которые прекрасно умеют «носить маску» (как в хорошем, так и в плохом смысле слова). Например, я встречала много талантливых продажников, тяготеющих к внутренней референции, но при этом они проявляют клиенто-ориентированность, активно слушают, всегда отвечают на вопросы, выявляют потребности клиентов, проявляют о них заботу. Почему? Не потому, что зависимы от мнения клиента, а потому, что хотят добиться конкретного результата. И это правильно, это осознанный выбор человека. Также я встречала немало хороших самодостаточных руководителей с преобладающей внутренней референцией и ориентацией на результат и при этом являющихся тимбилдерами. Они работают с командой, осознанно проявляют заботу и внимание к сотрудникам, понимая, что при развитом командном духе, при наличии сплоченной команды удастся достичь большего результата.

# **Глава 3**

## **8 типов личности и работа с клиентами и в продажах**

Как ни странно может показаться на первый взгляд, после того как мы прочитали основы типологий, но каждый из перечисленных типов может быть успешным в определенном виде продаж или клиентского сервиса. Давайте рассмотрим эту тему поподробнее.

### **Драйвер**

Ориентация на содержание, результат и внутренняя референция позволят ему быть успешным в тех видах продаж, где главное не психологический комфорт с клиентами, а получение эффективных бизнес-результатов. Например, если это работа производитель – дистрибьютор. «Шоу ми май мани!» («Покажи мне мои деньги!»). Такой драйвер приходит к генеральному директору, собственнику компании-дистрибьютора, и доказательно говорит: «При работе с нашей продукцией вы сможете заработать столько-то, поэтому, если хотите повысить прибыль своего предприятия, – работайте с нами!» В данном случае они будут говорить на равных и

на одном языке.

## **Деятель**

Будет максимально эффективен в работе с розницей FMCG, где норма визитов от 20 до 30 в день, контактное лицо – товаровед, отведенное время на визит 10–15 минут. Ты должен быстро снять остатки, быстро проговорить, почему такое-то количество единиц продукции должно быть на полке, привести аргументы, как продажи розничной точки возрастут, если они поместят наш товар на золотую полку, и договориться о следующем визите. Никакие сантименты, психологические нюансы здесь большой роли не играют.

## **Продюсер**

Будет максимально эффективен там, где продажи сложные, комплексные, предполагающие работу с VIP-клиентами, выстраивание долгосрочных, плодотворных, иногда сложных взаимоотношений. Помня о результате, продюсер тем не менее будет внимателен к людям, будет искать индивидуальный подход. Если клиенты VIP, то он будет говорить с ними на одном языке, на равных с учетом его внутренней референции.

## **Коммуникатор**

Отличный рядовой сотрудник, не Key Account, а торговый представитель или менеджер по продажам, который работает, например, в продаже услуг или дорогостоящей сложной продукции. Это может быть туристический бизнес, ведь важно зажечь потенциального клиента идеей о том, как это классно, нужно распознать его психологию – здесь не такие жесткие аргументы, как у деятеля. В то же время здесь больше обслуживания, и какая-то особая экспертная позиция не требуется.

## **Тимбилдер**

Будет очень хорош как эксперт по консультированию или руководитель клиентского сервиса – там, где нужно не завоевывать, а консультировать или поддерживать. Он будет внимателен одновременно и к клиенту, и к процессу. При этом за счет преобладания внутренней референции он сможет действительно консультировать, а не просто действовать по принципу «подай-принеси».

## **Кооператор**

Скорее всего, подойдет обслуживание. Там, где позиция рядовая, где требуется быстрое, качественное клиентоориентированное выполнение запроса. Например, рядовой специалист отдела клиентского сервиса или продавец в несложной и недорогой рознице — там, где нужно выявить потребности, им соответствовать, но никакая экспертиза или самостоятельность в принятии решения не требуются.

## **Контроллер и процессор**

Казалось бы, все это очевидно, но возникает вопрос: «А как контроллер или процессор могут быть успешны в работе с клиентами или в продажах?» И я когда-то тоже думала, что эти типажи совершенно непригодные для продаж. Оказалось, что все совсем не так! Потому что, если наш тип клиентов именно такой, например мы продаем бухгалтерские программы или зарплатные проекты и наш клиент главный бухгалтер, для которого достаточно характерен типаж контроллера, то мы с ним будем говорить на одном языке. Мы будем говорить о том, как выстроить процесс, нам неинтересны люди, да и друг другу мы неинтересны, но нам интересны процессы, как мы будем это делать, почему это будет

безопасно, почему это будет в соответствии с законом. Будучи людьми с преобладанием внутренней референции, мы говорим как эксперт с экспертом. А если речь идет об исполнителе, то есть о человеке, который выполняет здесь обслуживающие функции примерно в той же сфере продаж, то процессор будет очень хорош. Кстати, это необязательно бухгалтерские или финансовые продукты, это может быть сложное оборудование, где принимают решение главный инженер и директор по безопасности. Они именно таковы по типу – мы совпадаем, мы говорим на одном языке.

Вы сможете пройти тестирование и понять, к какому типу относитесь вы и, соответственно, какая сфера работы с клиентами и/или продаж будет для вас оптимальной.

# **Глава 4**

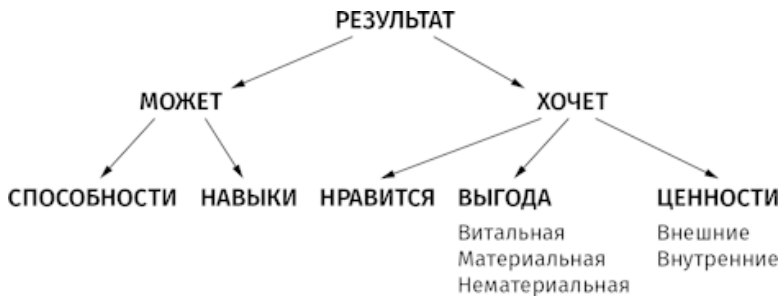
## **Система компетенций (необходимых для работы характеристик) коммерческого персонала**

Компетенции – это все навыки, знания и установки человека, которые он проявляет в процессе работы. В понятие компетенций входят как навыки, так и личностные модели поведения, обусловленные характером, темпераментом и ценностными установками.

Одним из залогов успеха при подборе сотрудников отдела продаж является правильное определение системы оцениваемых компетенций. Для нас важно изначально определиться с тем, какие компетенции являются обязательными или желательными для того, чтобы наш продажник достиг успеха. При неправильном определении компетенций любые инструменты оценки будут малоэффективными, так как мы просто можем измерить не то, что действительно важно.

Рассмотрим базовую модель компетенций сотрудников, а затем адаптируем ее к оценке торгового персонала.

Из чего складывается поведение и результат действий человека? Проанализируем несколько составляющих (рис. 3).



**Рис. 3.** Элементы, влияющие на поведение  
и результат действий человека

Итак, мне надо подпрыгнуть на 5 метров или поднять холодильник на пятый этаж самостоятельно. Могу ли я это сделать? Скорее всего, нет. Может ли человек, в принципе, подпрыгнуть на такую высоту? К сожалению, не помню последнего рекорда Сергея Бубки, а то бы точно сказала. Первое, от чего зависит результат и поведение человека, относится к категории **«может»**.



# 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.