

**Байболов Нурсултан, Ербол Салимов**

## **ОТДЕЛ ПРОДАЖ НА МИЛЛИОН**

**Пошаговое построение прибыльного  
отдела продаж с нуля**

**Алматы, 2016**

**УДК**

**ББК**

**Б**

**Байболов Нурсултан Маратович, Салимов Ербол Нурланович**

**ISBN 978 601 72 83**

Эта книга написана экспертами-практиками в области построения отделов продаж в Казахстане. Авторы суммарно выстроили десятки отделов продаж в самых разных нишах. Начиная от туристических агентств, заканчивая агентствами недвижимости. И эти отделы в совокупности принесли своим собственникам миллионы тенге. В этом пошаговом руководстве подробно разбираются все основные вопросы по отделу продаж: найм, обучение, мотивация, настрой и управление менеджерами по продажам. А также приводятся конкретные примеры для лучшего усвоения материала. Все методики адаптированы под казахстанский рынок и менталитет. Читайте и внедряйте информацию на практике!

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельцев авторских прав.

**УДК**

**ББК**

**ISBN 978 601 72 83**

© Байболов Нурсултан Маратович,  
Салимов Ербол Нурланович, 2016

Содержание

Благодарности.....	5
Введение.....	7
Что говорят об этой книге?.....	8
<b>Глава 1. Что такое отдел продаж</b> .....	11
<b>Глава 2. Как понять, какой отдел продаж нужен</b> .....	18
<b>Глава 3. 5 видов отделов продаж</b> .....	22
Входящие звонки.....	22
Холодные звонки.....	23
Классический отдел продаж.....	24
«Полигон».....	24
Конвейерный отдел продаж.....	25
<b>Глава 4. Выгоды от отдела продаж</b> .....	34
Стабильные продажи.....	34
Чистая прибыль.....	34
Будущие заместители.....	34
Финансовые ресурсы.....	36
Навык обучения.....	37
Команда.....	38
Бизнес-темп.....	39
<b>Глава 5. Рекрутинг. Как правильно нанимать продавцов</b> .....	40
5 ошибок при найме персонала.....	40
Технология найма сотрудников.....	41
Планирование конкурса.....	42
Привлечение максимального количества соискателей на работу.....	43
Работа с резюме.....	44
Собеседования.....	46
<b>Глава 6. Основные системы отдела продаж</b> .....	51

<b>Глава 7. Настрой перед продажами</b> .....	58
Психологический настрой.....	58
Профессиональный настрой.....	60
Технический настрой.....	61
<b>Глава 8. Обучение. Как правильно обучать продавцов</b> .....	65
Вводные задания для новичков.....	65
Правила взаимодействия с руководителем.....	66
Тренинги.....	67
Книга продаж.....	68
Личное обучение.....	68
Чтение книг.....	69
<b>Глава 9. Мотивация. Как эффективно мотивировать отдел продаж</b> .....	70
Материальная мотивация.....	70
Принципы материальной мотивации.....	70
Виды материальной мотивации.....	72
Нематериальная мотивация.....	75
Принципы нематериальной мотивации:.....	75
Виды нематериальной мотивации:.....	76
<b>Глава 10. Управление. Как правильно управлять отделом продаж</b> .....	79
Отчеты.....	79
Дисциплина.....	81
Контроль.....	87
<b>Глава 11. Руководитель отдела продаж</b> .....	88
<b>Глава 12. Кто такой настоящий продажник</b> .....	93
Заключение.....	101
Об авторах.....	102
Дополнительный подарок.....	105

## Благодарности

Это книга никогда бы не появилась на свет, если не помощь следующих людей. В хронологическом порядке:

– Всевышний. Благодарю, что создал меня сильной личностью и дал возможность самореализоваться. Спасибо, что встретил меня с нужными людьми и спасибо за ЖИЗНЬ!

– Мама. Бесконечная благодарность Вам за воспитание и жизнь. Спасибо за ваше терпение, которое Вы проявляли долгие годы и поддерживали в трудных моментах. Ваша вера вытащила в свое время меня из глубокой ямы.

– Отец. Вы мой наставник номер 1. Если не ваша дисциплина и жесткость, не то чтобы книга, я бы не стал успешным вообще. Вы моя гора. Спасибо за навыки, качества и поддержку!

– Айдар Тулекеев. Ты – человек, которого я долго искал в своей жизни и я счастлив, что именно Ты мой тренер. Научил меня не меньше, чем мой отец, открыл мне глаза в мире бизнеса и во многих направлениях. Все мои достижения в карьере благодаря твоей вере и амбициям. Я успел стать миллионером в нашей валюте, руководителем, сильным продажником, мотиватором, коучем и бизнес-тренером. Самая первая книга которую я прочитал от начала и до конца в своей жизни – это твоя первая книга. Благодаря этому я успел написать свою первую книгу совместно с Ерболом. Спасибо что ты есть.

– Ербол Салимов. Если не ты, это книга точно бы не появилась на свет. Ты научил правильно писать продающие текста и научил очень многим вещам в инфобизнесе. Ты ходячая библиотека. Хочу мозг как твой.

– Команда «Центра Развития Предпринимателей». Круче команды я не встречал нигде. Сколько бы не было сбоев и ям, трудностей и событий, мы всегда остаемся вместе. При помощи команды я смог стать руководителем, при помощи их признания меня назначили исполнительным директором, что в итоге дало мне невероятную уверенность.

– Андрей Парабеллум. Вы – человек, который научил быть НАСТОЯЩИМ. Благодаря Вашим методикам и технологиям, я заработал

в инфобизнесе много денег. Благодаря вашим выездным тренингам, я увидел мир, вышел из зоны комфорта очень далеко. Оставайтесь всегда Настоящим.

– Мои клиенты в консалтинге. Без вас, у меня не было бы стимула развиваться дальше. Спасибо за ваше доверие, которое вселяло в меня с каждым разом все больше уверенности и амбиций. Эта книга – тоже ваша заслуга. Без вас я бы не был практиком.

– Мои ученики. Вы всегда меня вдохновляли, теперь ответы на многие свои вопросы будете брать с этой книги. Спасибо вам, что вы есть и верите в меня.

Отдельное спасибо моим читателям, друзьям, коллегам и знакомым.

*С уважением,  
Нурсултан Байболов (<http://crp.kz>)*

## Введение

Дорогой читатель, мы рады приветствовать вас!

«Отдел продаж на миллион» – это практическое руководство по созданию прибыльного отдела продаж с нуля. В этой книге вы найдете десятки сверхэффективных методик, которые дадут вам невероятные возможности для роста вашей компании!

Наша цель – показать, как выстраивается отдел продаж и как доводить его до максимальных результатов. Даже если у вас сейчас нет отдела продаж.

Книга ориентирована на собственников и руководителей малого бизнеса в Казахстане. А также для руководителей отделов продаж. Все технологии, которые здесь описаны – это практика чистой воды. Поверьте, у нас есть чем поделиться с вами.

Книга состоит из 12 глав, где мы пошагово рассмотрели все основные моменты по отделу продаж: найм, обучение, мотивация, настрой и управление отделом продаж.

В процессе чтения – сразу пробуйте те фишки и инструменты, которые больше всего вам подходят. Результаты дают не знания, а именно ваши действия, поэтому берите и внедряйте полученную информацию в своем бизнесе!

Приятного чтения! Действуйте!

С уважением,  
**Нурсултан Байболов** (<http://crp.kz>)  
и **Ербол Салимов** (<http://infomarketing.kz>)

## **Что говорят об этой книге?**

### **Вам не обойтись без этой книги!**

Если вы выстраиваете отдел продаж в первый раз (и у вас это не очень пока получается), либо перестраиваете его в очередной раз для усиления его прибыльности – вам не обойтись без этой книги. В ней собраны все работающие фишки – от настройки и оптимизации самого процесса продаж до найма и мотивации самых лучших продавцов, каждый из которых сможет принести вам все больше и больше денег с каждым месяцем.

Практическое руководство от настоящих практиков. Просто бери и внедряй.

**Андрей Парабеллум**

*Писатель. Бизнесмен. Бизнес-тренер.  
www.andreiparabellum.com*

### **Реалии казахстанского бизнеса**

Практическая выжимка работающих вещей. Отдел продаж – самая важная и в то же время самая «тугая» в плане развития часть бизнеса. У многих просто нет идей как это сделать!

Здесь вы получите то, чтобы ваша команда продавала в несколько раз больше! Реалии казахстанского бизнеса и казахстанских продаж.

**Айдар Тулекеев**

*Самый высокооплачиваемый бизнес  
консультант и маркетолог в Казахстане  
www.crp.kz*

## **Начал внедрять фишки с книги и получать реальные результаты!**

Доброго времени суток! Огромная благодарность ребята вам за ваш вклад в развитие бизнеса каждого Казахстанского Предпринимателя. Отличная книга, каждое слово в точку и несет в себе большую энергетику. Без воды, написано для нашего рынка и менталитета.



При чтении книги возникает ощущение как будто сидишь на личной консультации у Байболова Нурсултана, каждое слово воспринимается его голосом, мимикой и жестами и передается его личная энергия, что усиливает восприятие информации.

Начал внедрять фишки с книги и получать реальные результаты, по своему можно назвать книгу «Пошаговая инструкция отдела продаж на миллион» или «Реальный франчайзинг по продажам». После прочтения книги открылось большое видение, как с помощью отдела продаж, превратить свою компанию в крупный системный бизнес. Можно писать очень много хорошего, но лучше показать действием. Вам желаю больших успехов и больших побед в ваших начинаниях и безграничной любви от ваших близких!

*Жандос Серикбайулы*

### **Книга создана именно для наших людей!**

Уважаемые предприниматели! Если у Вас нет отдела продаж, или же все таки есть, но он не продает так как нужно – это точно ваша книга. Если у вас нет возможности купить обучение менеджеров (а ее нет именно потому что Ваш отдел продаж не работает), нужно потратить 3 часа времени и прочитать книгу. В ней все пошагово расписано. Нужно просто взять и внедрить. Книга для «чайников» уж простите)))

Читая ее (а читается она легко) я многое поняла и многое уже внедрила! Идет пока текучка, но это временно...мы ищем тех людей, которые будут идти с нами и не отставать! Книга учит многому, открывает глаза на то, что под носом! Она создана именно для наших людей!

Еще раз хочу выразить огромнейшую благодарность Нурсултану и Ерболу!!! За Ваш труд, за Ваш вклад в наш бизнес!!! И вообще за то что вы делаете для нашей страны! Пишите еще книги, которые будут помогать многим!

*Анастасия Бреус*  
*Директор ТОО «Кузница Рекламы»*  
*kuznica-adv.kz*

### **В книге все расставлено по порядку**

Книга «Отдел продаж на миллион» оказалась интересной, полезной, особенно для молодых специалистов, которые стремятся стать руководителями отделов либо руководителями собственных организаций. Здесь мы заметили много моментов, взятых из кинофильмов. Автор предлагает нам на них обратить внимание и показывает возможное исполнение данных ситуаций в реальности.

В книге все расставлено по порядку, темы плавно переходят из одной в другую, не теряя смысла и структуры. Хотела бы отметить, что прочитав весь материал, посоветовала ее своим менеджерам. Надеюсь, многое им покажется интересным и найдет для себя что-то новое для применения в нашей работе.

Авторам мы желаем дальнейшего успеха в их начинаниях и не останавливаться на достигнутом.

*Елена Дружинина*  
*руководитель образовательного центра «Талант»*  
*talent.kz*

### **Книга легко читается**

Добрый вечер!

Хотела оставить отзыв по книге «Отдел продаж на миллион»

Книга легко читается и понятно изложена пошаговая инструкция построения отдела продаж. Главное в бизнесе это обязательное применение рекомендаций из книги и действовать..., а результат не заставит себя ждать! Благодарю за книгу и рекомендую другим заинтересованным читателям :-)

*Замза Толеуш*  
*zamz.kz*

## Глава 1. Что такое отдел продаж

Что такое отдел продаж? Это в моем видении двигатель в бизнесе. Думаю, все согласятся с тем, что 80% работы всегда выполняет отдел продаж и 80% дохода, который получает компания, также приносит отдел продаж, а именно – менеджеры, которые там работают.

Почему я считаю этот отдел двигателем в бизнесе? Потому что основная деталь в машине, которая помогает ей ехать быстро, работать намного эффективнее – это двигатель. В бизнесе – то же самое, все операционные задачи «висят» на отделе продаж.

Как еще можно понимать словосочетание «отдел продаж»? Это группа амбициозных, сильных продажников, которые умеют продавать, договариваться, убеждать, которые искренне любят свой продукт, хорошо изучили его и умеют достигать своих целей, а главное – четко ставить их. В целом отдел продаж я понимаю именно таким образом.

Все очень просто. Ничего сверхъестественного, ничего космического в этом слове нет. Все понятно – раз отдел продаж, то вы приходите в этот отдел, садитесь и начинаете продавать.

В настоящее время в 95% случаев именно у нас в Казахстане, и в частности в Астане, по данным нашего мониторинга (а мы проводим его уже больше двух лет), у меня, как у руководителя отдела продаж выработалось вполне хорошее видение, как должен работать этот отдел.

Я легко могу увидеть, где идет сбой, где нужно «докрутить», как нужно вообще обращаться с отделом продаж. Потому что есть разные подходы, разные категории людей. Уверен, что вы с этим согласны. Так вот, как же работать с продавчиками?

В отделе продаж сотрудников в основном, в 95% случаев, как я и говорил, не обучают. В настоящее время происходит так: просто посадили людей, назначили им оклад, представили продукт, дали рекламу, и вот люди звонят, а они просто, как умеют, так и закрывают сделки. Как правило, картина выглядит таким образом.

А как на самом деле должен работать отдел продаж? Во-первых, очень важно прописать структуру, то есть определить, кто за что отвечает. Бывают менеджеры, которые отвечают не только за продажи, но и за

порядок в офисе, за штрафы, за раздачу, за дисциплину, за мотивацию, за анализ работы своих коллег, за обучение.

Если отдел продаж станет работать в таком формате, то это будет очень сильный, активный отдел, и люди, которые работают там, начнут расти очень быстро. Это логично, не так ли?

Но я не знаю, почему большинство предпринимателей этим не занимается. Одна из причин – они сами не обучены, хотя могут это сделать. У них есть такая возможность, средства, ресурсы, время, даже источники; есть, в конце концов, мы, но люди отказываются... Менталитет, может быть, такой.

Если посмотреть на отделы продаж в Москве, например, когда мы были у Андрея Парабеллума на Инфоконференции 2015, в других больших компаниях, то они в основном работают по технологии. У нас же больше всего продают по намерению. А если отдел продаж работает по технологии, то результат становится намного выше, сотрудникам намного комфортнее становится работать.

Потому что у обученных менеджеров, работающих по технологии, появляется мотивация закрывать больше сделок, да и остается свободное время, чтобы заниматься самообразованием, придумывать какие-то новые фишки, разрабатывать новые скрипты, придумывать дополнительные кроссовые продукты, набивать новую клиентскую базу, проводить мониторинг рынка и т. п. То есть работы много.

А самое главное – я обучаю своих людей, которые трудятся в отделе продаж. Есть менеджеры, которые просто работают, а есть те, кто занимается любимым делом.

В чем разница между просто работой и любимым делом? Как говорил Джордан Белфорт, один из самых сильных продажников в мире, «если ты занимаешься любимым делом, то ты ни одной минуты в жизни не работаешь». Я вполне согласен с этим человеком, поддерживаю его позицию, часто вспоминаю эти слова, когда начинаю звонить, работать с клиентами.

Тому же самому я обучаю и своих менеджеров, и других менеджеров, которые покупают у меня проекты, консалтинговые и корпоративные тренинги, методы увеличения объемов продаж и т. п.

Возьмем слово «работа». Почему оно мне так не нравится? «Работа», как мне кажется, происходит от слова «раб», то есть это такая установка в голове у людей с советских времен...

20-25-летние люди сейчас живут по другим установкам – XXI века, высоких технологий. А вот старшие, даже уже те, кому больше 30 лет, имеют эту «установку раба». Для них понятно, когда деньги приходят при помощи тяжелого труда, пота, крови.

Но сейчас все обстоит не так, сейчас можно сесть в кожаном кресле, перед собой поставить макбук, надеть дорогой костюм, принести несколько своих любимых деликатесов, например, круассаны, напитки, кому что нравится, – и сидеть работать. Это можно вполне себе позволить, если ты хороший, обученный специалист.

Есть своя технология, работающая, когда ты продаешь. Предположим, если ты занимаешься холодными звонками, то должен правильно сидеть, нельзя скрещивать ноги, очень важно работать по скриптам, смотреть прямо.

Если менеджер смотрит вверх, например, – это знак высокомерия, клиент это чувствует, поэтому ощущает определенное моральное давление. Если менеджер смотрит вниз в процессе общения – это знак сожаления.

Вспомните, когда нас ругали учителя в школе либо наши родители, куда мы обычно смотрели? У нас глаза смотрели вниз, голова была опущенной. То есть, получается, это знак сожаления.

Такое тоже клиенты чувствуют и, в свою очередь, начинают давить уже они, из-за чего теряется настрой у самого менеджера, у него появляются другие эмоции, и он проигрывает сделку.

А вот если менеджер уверен в себе, если он соблюдает технологию, если его часто и полноценно обучают, то обычно он таких ошибок не допускает. К сожалению, как я еще раз повторюсь, у 95% менеджеров это все отсутствует в настоящее время, и мы – как раз те люди, которые взялись за то, чтобы ликвидировать эти упущения.

На протяжении этой книги я буду с вами делиться, как можно добиться, чтобы уже не 95%, а хотя бы 50% работали по технологии. Пойдет молва, пойдет развитие, люди будут видеть, как достигается

успех, и тоже начнут с интересом обучаться, за счет чего и изменится культура продаж в нашей стране.

В целом у меня понимание относительно отдела продаж таково. В среднем в таком отделе работают минимум пять менеджеров. Если меньше, это уже не отдел продаж. Желательно, чтобы сотрудники были обучены.

Рекомендую руководителям набирать молодых специалистов. Почему? Во-первых, это «свежая кровь», во-вторых, у них дедлайнов очень много: за квартиру заплатить, с девушкой на свидание съездить, новую одежду купить, машину приобрести – есть важные определенные цели. У таких людей есть внутренняя самомотивация, поэтому мотивировать их большого труда не составит.

А если вы возьмете людей, которым уже за 30, то есть большая вероятность, что они будут наглеть. Часто мы сталкиваемся с ситуацией, когда сами менеджеры по возрасту старше своего руководителя, за счет чего часто происходит саботаж либо определенный хаос.

Уровень мышления не совпадает, установки, ценности не одинаковые, вот отношения и рушатся, такие сотрудники быстро покидают отдел продаж либо руководители избавляются от них.

Знаете пословицу: «Лучше нового родить, чем старого отмыть»? Я вполне ее поддерживаю и давно работаю именно с таким пониманием. И получается очень эффективно.

В настоящее время я сам и обучаю, и мотивирую, и слежу за дисциплиной, и отвечаю за анализ, и выращиваю лидеров, пишу им скрипты, даю новые фишки, показываю, как закрываются сделки на практике, провожу ролевые игры, – поэтому и отдел продаж растет очень быстро.

Открою один секрет. Если вы хотите, чтобы ваши люди приучились выполнять задания и делать план, часто давайте им задания на дом. Какие задания? В первую очередь – почитать книгу, во-вторых, просмотреть какой-то тренинг, если для визуалов, либо есть любители кино, я, например, рос на фильмах.

Потому что я очень эмоциональный человек, а фильмы пробуждают эмоции. Я люблю оценивать фильмы, и в процессе просмотра я сам

обучаюсь, потому что фильмы, основанные на реальных событиях, очень мощно обучают, вы согласны с этим? И, некоторые, читая сейчас эту книгу, кивают головой либо улыбаются. И это круто!

Так что если есть такая категория людей в вашем отделе продаж, то рекомендуйте им фильмы, такие как «Бойлерная», «Волк с Уолл-стрит», «Продавец» – есть множество таких кинолент, которые обучают именно продажам.

Если вы хотите, чтобы сотрудники лично выросли, чтобы произошло командообразование, сплоченность, преданность, – пусть они посмотрят фильм «Тренер Картер» либо «Человек, который изменил все», «Игра на высоте», «Игра по чужим правилам», «Сезон ураганов».

Это такие фильмы, где очень сильно показывают командную работу, там становится понятно, в каких моментах идут сбои в команде, за счет чего хромает общая деятельность и идет сбой в результате. Как с этим бороться, какие меры принимать, кого нужно слушать, к кому нужно обращаться – на эти вопросы дают ответы фильмы.

Когда вы даете такие задания, сотрудники, выполняя их, начинают расти. Обычно люди, когда им дается выбор делать или не делать, они выбирают вариант не делать. Так что нужно не давать выбора, а грузить заданиями, при этом одного-двух маловато будет.

В среднем я даю своим подчиненным от 5 до 10 заданий, потому что, опираясь на статистику, понимаю: они выполнят 2-3, но хотя бы что-то сделают! Я понимаю также, что будут отмазки, и бороться с этим не рекомендую. Просто добейтесь, чтобы они хоть что-то сделали.

И тогда у них в голове произойдет какой-то сдвиг, какой-то рост, какие-то убеждения появятся, а за счет этого – уверенность, внутренняя мотивация, сила, смелость. Они будут ставить себе дедлайны, а если не сумеют – ставьте вы им дедлайны.

Мы каждый день, каждую неделю убеждаемся, как сильно работают дедлайны, потому что бывает такое, что отдел продаж может целых три недели тусоваться в офисе, но когда ты им ставишь жесткий дедлайн, ситуация тут же в корне меняется.

Поставьте такой дедлайн и посмотрите со стороны, как они начнут работать. Вы увидите нечто другое, чем те действия, которые

вы наблюдали целых три недели. В последнюю неделю они будут так выкладываться, что вы сами захотите себе ставить дедлайны и выкладываться так же! И, с другой стороны, вы увидите отношение.

Есть руководители, которые ставят дедлайн не для того, чтобы сотрудники выполнили план. Когда с деньгами все в порядке, когда компания хорошо работает, в ней есть хорошие организационные моменты, необходимые инструменты для работы (рабочий стол, телефоны, компьютеры, интернет и т. п.), то руководители ставят дедлайны, чтобы просто увидеть само отношение к работе своего персонала.

Почему это очень важно? Есть люди, которые хорошо выработали в себе профессиональные качества, но очень сильно хромают их личные качества. Я как руководитель сразу избавляюсь от таких. Почему?

Профессиональные качества можно вырастить в человеке, выработать, обучить его. А вот личные – это уже установки, воспитание самого человека. Если, допустим, человек вырос на улице, был бомжом или рос в детдоме, можно, конечно, изменить его либо помочь ему измениться, но усилий и времени уйдет очень много.

В итоге может случиться, что сотрудник из-за отсутствия личных качеств, таких как преданность, порядочность, может просто уйти. То есть все, что вы на него потратили, вылетит в мусор.

Я поэтому и смотрю на личные качества, задаю сложные вопросы на собеседовании, либо грузю задачами, либо специально провоцирую на какие-то действия, чтобы посмотреть все грани человека, и лишь после этого решаю, делать ставки на этого человека или нет. И если уж делаю ставки, то выкладываюсь, обучаю, помогаю, поддерживаю – работаю, в общем.

А есть такие профессионалы, шикарные специалисты, которые умеют классно писать скрипты, работать в кореле, прекрасно ориентируются в интернете и в компьютерах, они даже могут написать книгу, у них грамотная речь, они классно выглядят, у них внешность красивая, клиенты их любят.

Но если сам человек изнутри гнилой, то зачем все это? Ты как адекватный руководитель понимаешь, что эти отношения не долгосрочны. И когда-то ты потеряешь этого человека либо сам от него откажешься. Я ни от кого не завишу, я обучаю своих менеджеров и



весь отдел продаж тому, за счет чего идут хорошие результаты, и люди ответно выкладываются.

Конечно, результат – это самое важное, остальное все вторично. Если нет результата, то мы не избавляемся сразу от человека, а просто желаем ему удачи и показываем другое направление, другой путь либо даем другую должность.

Мне нравится работать с единомышленниками, с людьми, с которыми у меня одинаковые ценности. Какой бы ни был у вас отдел продаж, пусть он даже приносит миллионы, миллиарды, но если вы просто хотите «поймать деньги» с этих людей, то не скажу, что вы хороший, опытный руководитель.

А вот если хотите вырастить сильных лидеров, дерзкую команду, с которой будет интересно идти по жизни, не только работать, но и тусоваться, проводить свободное время, вместе строить дома и строить будущее, создавать что-то, придумывать, решать определенные проблемы – вот это совсем другое отношение, согласитесь.

Поэтому пересмотрите, пожалуйста, все это после прочтения, задайте себе вопрос: какое у меня отношение к отделу продаж? Либо проверьте отношение ваших сотрудников к вам как к руководителю, ставьте дедлайны, анализируйте, часто смотрите на проблему с разных сторон, а не с одного ракурса.

Вспоминаю один эпизод. Как-то тренер Айдар Тулекеев, когда консультировал компанию, сидел рядом с руководителем и сам анализировал, делал аудит, наблюдал за работой всех менеджеров. И в какой-то момент он обратился к руководителю отдела продаж: «Хотите, покажу, в чем суть?»

Естественно, этот человек согласился, ему стало интересно. Айдар Тулекеев предложил: «Посмотрите на каждого менеджера ровно одну минуту». По истечении минуты Тулекеев спросил: «Что вы увидели?» Наверное, всем будет смешно услышать ответ руководителя, но все же позвольте его озвучить.

Он сказал: «Х...ней занимаются». То есть сам руководитель это увидел! А фишка в том, что если смотреть ровно минуту на своих сотрудников, не отрываясь, то вы увидите самую суть каждого человека...

А теперь перейдем к следующему вопросу.

## Глава 2. Как понять, какой отдел продаж нужен

В первую очередь вы должны научиться анализировать. Допустим, вы как собственник даете рекламу для привлечения клиентов. Если она дает вам приток порядка 300-500 человек в месяц, а у вас в отделе продаж сидит два менеджера, то они, конечно, не смогут обслужить такой поток клиентов. Поэтому продажи сливаются, клиенты уходят к вашим конкурентам. Такое очень часто бывает.

Возьмем нишу полиграфии. В таких фирмах часто бывает, что собственники берут только дизайнеров и операторов, но не менеджеров. И дизайнеры очень сильно загружены работой, потому что большой объем, нужно каждую деталь учитывать, за счет чего и сливается большое количество людей, которые обращаются к ним. Почему?

Потому что дизайнеры отвечают, что заказов много и они не успевают обслуживать. Вот тут и надо подходить взвешенно. Если это срочный клиент, можно на нем заработать.

Предположим, вы открыли офис, ищете мебельную компанию, говорите: «Мне срочно нужна офисная мебель». А вам отвечают: «Хорошо, мы вам сделаем это через три дня, потому что сейчас у нас очередь, загруженность». Вы настаиваете: «А мне нужно сегодня, через три дня будет поздно». Вам же нужно работать, деньги зарабатывать.

Вам менеджер может предложить: «Вы доплатите 15 тысяч, мы вас сможем обслужить без очереди». Поэтому рекомендую анализировать.

Другая сторона медали. Если у вас в отделе пять менеджеров, но заказов мало, то какой смысл людям платить лишние деньги, чтобы они просто сидели без дела? Это невыгодно для вас как для собственника. Поэтому необходимо думать, из каких источников в первую очередь приходит большое количество трафика, какой трафик, сколько в среднем менеджер успевает обслуживать клиентов в день либо в час, в месяц.

А это как анализируется? Очень важно внедрить отчеты. Отчет, дисциплина и контроль – это основа менеджмента. При помощи отчетов вам проще контролировать все показатели, источники, результаты, то есть сколько менеджер успевает, сколько денег он приносит, какой трафик, какая реклама работает, сколько нужно вкладывать.

И при помощи такого контроля вырабатывается хорошая дисциплина. Вы можете сформировать хорошую команду и автоматизировать все процессы.

Следующее. Целевая аудитория. Если у вас целевая аудитория – взрослые люди, то очень важно брать менеджеров в возрасте, которые умеют хорошо ладить со своими сверстниками, у которых одинаковые с клиентами ценности, которые могут в чем-то убедить при помощи своего опыта, примеров, историй из жизни.

В результате увеличатся продажи и расширится целевая аудитория, то есть клиенты будут довольны и лояльны к вам, потому что у них с вами будет что-то общее. Если же ваша целевая аудитория – студенты, то нужно брать молодых специалистов, это логично.

Есть еще такой интересный момент в продажах: если целевая аудитория – женщины, они больше всего покупают процесс, а мужчины больше всего покупают результат.

Смотреть на целевую аудиторию очень важно, не менее важно – анализировать и контролировать: проводить мониторинги, вести статистику, проверять отчеты, давать задания, чтобы ваши сотрудники изучали целевую аудиторию, читать больше специальной литературы, в интернете интересоваться темой и т. п.

И если ваша целевая аудитория – женщины, рекомендую брать менеджеров-мужчин, а если мужчины, то желательно брать женщин и девушек, преимущественно красивых, с хорошим голосом, умением общаться. Эти моменты очень важны.

Я недавно был в одной компании, у которой очень большие чеки – миллион, несколько миллионов. И руководитель рассказал, что одна девушка работала менеджером, и только у нее были большие продажи.

А секрет состоял в том, что она вульгарно одевалась, приходила в коротких юбках, ярко красилась, использовала хороший парфюм, и основная часть мужчин ходила только к ней и тупо из-за ее внешнего вида покупала у нее, да еще и подарки дарили. С тех пор как она ушла, все эти клиенты перестали покупать у данной компании. То есть суть понятна – на этом можно играть.

Как понять, какой отдел продаж нужен? При помощи анализа. Основная мысль, которую я вам хочу донести, – ведите анализ.

Анализируйте все: целевую аудиторию, продукт, статистику ваших менеджеров. Смотрите результаты: сколько денег они приносят, эффективность; проверяйте при помощи сложных вопросов их личные качества, их отношение к работе (это в процессе обучения можно делать).

Мы сами ведем отчеты. Форму отчетов можете сделать, как вам удобно, но самое главное, чтобы там был виден процесс работы и результат деятельности ваших менеджеров, вашего отдела продаж. Объем продаж высчитываете – посмотрите, сколько денег вы получаете со своего отдела продаж, хорошо ли работает «двигатель»?

Ведь если в машине двигатель начинает хромать, если мощности становится меньше, вы едете в СТО, к специалистам, которые в этом хорошо разбираются, узнаете причину, начинаете вкладывать какие-то ресурсы, чтобы это исправить, чтобы ваша машина вас не подводила. А то может случиться такая ситуация, что вы выходите на трассу, двигатель глушится, и вы остаетесь на полпути.

То же самое может быть с отделом продаж. Сейчас трудные моменты, которые люди называют кризисом, девальвацией, каждый раз все это бьет по вашему карману. Но если сравнить с другими странами, где идет война, где идут большие спады экономики и вообще полностью все рушится, – то у нас не все так плохо. Почему наш народ начинает агрессию показывать либо опускать руки? Ответить можно простым словом: «Зажрались».

Не буду глубоко вдаваться в эту тему, но если вы хотите, чтобы эффективность вашего отдела продаж росла, ваш двигатель работал мощно, очень важно относиться к нему со вниманием. Покупать сотрудникам обучение (это нематериальная мотивация), давать им задания, проводить новые тренинги. Если у вас нет возможности купить обучение своим менеджерам хотя бы раз в полгода, раз в месяц, то обучайте сами.

Это и для вас будет полезно. Согласитесь, это так: человек обучается, когда он сам обучает. И когда вы мотивируете кого-то, вы мотивируете на 90% себя.

Вспомните, у ваших коллег, друзей, детей, если вы взрослый семейный человек, бывают такие моменты – спад настроения, руки опустились,

депрессия. Вы же как-то поддерживаете этого человека: «Не переживай, все будет в порядке». И за счет этого идет позитив, и все выравнивается.

И вам хорошо, вы поддержали человека и внутри сами очень многое поняли, в итоге вы оба мотивированы и начинаете исправлять ситуацию. То же самое и здесь, в отделе продаж.

В жизни все бинарно: ад – рай, высокий – низкий, белое – черное. То же самое и в бизнесе, все бинарно идет. Вы и команда – для чего нужны друг другу? Чтобы поддерживать, мотивировать, подталкивать друг друга. Так что работайте со своим отделом продаж. Анализируйте, подталкивайте, мотивируйте. И успех не заставит себя ждать.

Есть такой анекдот. Профессор выходит из кабинета и говорит своим коллегам: «Они тупые, они действительно тупые!». Проходящий мимо него коллега спрашивает: «В чем дело?» Тот профессор отвечает: «Я им один раз объясняю, они не понимают, я им второй раз объясняю, они не могут понять, третий раз объясняю – то же самое, четвертый раз объясняю, пятый раз я уже сам понял! А они не полняли»

То же самое, когда вы обучаете, у вас у самого начнет «щелкать». Поэтому обучайте своих людей, читайте побольше книг Ербола, Айдара, вместо того чтобы в настоящее время читать Кийосаки, Трампа, кого-то еще, которые уже давно ушли вперед.

Вы в любом случае их не поймете и не сделаете того, что они сделали. Вам сейчас эффективно заниматься тем, что под носом творится у вас. Поэтому я вам рекомендую определиться, какие тренды сейчас поддерживаются, куда нужно смотреть, что брать на вооружение.

## Глава 3. 5 видов отделов продаж

Есть 5 основных видов отделов продаж. Давайте разберем каждый отдельно.

### Входящие звонки

Первый тип отдела продаж – это отдел, где менеджеры занимаются только входящими звонками и где при помощи вашей рекламы идет трафик в Ваш бизнес.

Если менеджеры не обучены, если у них нет скриптов, то бывает такое, что вы как собственник вкладываете в рекламу большой бюджет, реклама работает, то есть трафик есть, но за счет не обученности менеджеры могут их «сливать», то есть неправильно обрабатывать, проявляя какое-то определенное хамство либо безразличие к работе, за счет чего и будут ваши так называемые лиды, потенциальные клиенты, уходить к другим продавцам.

Согласитесь, такое бывает часто. Вы пробовали в Казахстане что-то купить? Вы звоните, трубку поднимает менеджер: «Да?» Вы спрашиваете: «А куда я попал?» А вам отвечают: «А куда вы хотели попасть?» Было такое? Было.

А если не было, то будет, я уверен, потому что большое количество менеджеров именно в нашей стране работают в таком формате. Предположим, вы звоните в салон красоты. Если женщины читают эту книгу, попробуйте провести такой эксперимент. В Астане у нас больше тысячи салонов, в 800 из них вас пошлют...

Если сотрудники вашего отдела продаж обрабатывают входящие звонки, то ставьте им план, пусть они совершают дополнительные продажи. Таким образом вы сможете увеличить прибыль. Потому что трафик-то есть, люди с потребностями звонят, и за счет этих потребностей ваши менеджеры будут дополнительно предлагать продукт...

Покажу на конкретном примере. Предположим, вы покупаете ноутбук. Что вам дополнительно предлагают? Мышку, сумку, антивирус и т. п. Тут – то же самое. Если ваши менеджеры будут при помощи

входящих звонков дополнительно предлагать что-то, то только эта единственная фишка поможет удвоить прибыль.

Но, опять же, не забываем про сервис. Пусть менеджеры общаются вежливо, это важно. Потому что в период кризиса выживет только та компания, у которой самый лучший сервис. А если вы с этим не согласны, то закройте книгу и можете даже выбросить ее.

### **Холодные звонки**

Идем дальше – холодные звонки и менеджеры отдела продаж, которые занимаются только этим. Обычно так бывает в агентствах недвижимости, в рекламных компаниях. Там есть своя схема, об этом мы поговорим позже.

Если вы хотите узнать, по какой технологии лучше всего общаться в холодных звонках, можете зайти на наш сайт, посмотреть тренинг «Технологии высоких продаж» либо прочитать книгу Тулекеева Айдар Каратовича, самого дорогостоящего и высокооплачиваемого консультанта в Казахстане, его книга называется «Продажи так, как они есть». Вы можете, кстати, совершенно бесплатно скачать ее на нашем сайте.

Плюс еще есть книги про интернет Ербола Салимова, одного из лучших экспертов в нашей компании. Прочитайте все эти книги, там есть много полезного именно о работе с клиентами и именно в интернете. В любом случае для вас это будет выгодно.

Холодные звонки – это когда вы «вхолодную» звоните человеку, не зная эту компанию, и они вас не знают, – звоните, знакомитесь, задайте вопросы, нужен ли им ваш продукт или нет, выявляете потребности, если нужно, делаете презентацию...

Пойдут возражения – обрабатываете возражения, закрываете сделку, забиваете ее в базу, потом делаете рассылки либо у вас появляется другой продукт. Вы снова звоните, продаете, зарабатываете деньги. Вот это и есть холодные звонки.

Я в этом спец, я успел сделать более 10 тысяч холодных звонков. Накопил определенный опыт, смог изучить психологию людей и

бизнесменов, которые работают у нас в городе и во всем Казахстане тоже, менталитет понял и нашел к ним подход, за счет чего и увеличиваются продажи с каждым днем. И этим опытом я делюсь с менеджерами и в других компаниях, которые покупают мои тренинги.

После 2-3 тренингов продажи растут от 30 до 50% автоматически. Почему? Люди начинают работать по-другому. По технологии.

### **Классический отдел продаж**

Это отдел, который занимается и входящими, и холодными звонками.

Обычно это бывают агентства недвижимости. Предположим, они дали рекламу, пошел поток. В Астане это очень актуально, потому что приезжих много, каждый из них ищет квартиру, либо кто-то постоянно добивается успеха, может себе позволить новую квартиру, купить, арендовать... И агентства недвижимости активно работают. Есть среди них такие, которые занимаются и входящими, и холодными звонками.

За счет рекламы, которую вы дали, идут входящие звонки. Если ваши риелторы либо менеджеры обучены, результат будет хорошим. Покупки после входящих звонков – не заслуга менеджера. Просто человек со своими потребностями позвонил, и если ему правильно ответили на все его вопросы, он совершит покупку.

Другое дело – холодные звонки, когда вы звоните по базе или в компании, офисы, арендуете, продаете, – вот там нужно потрудиться, обучиться, там нужно выкладываться, ставить цель, работать на ее достижение. Там очень важно точить скрипты, раз в полдня мотивировать и подгонять своих людей, имею в виду отдел продаж.

Вам очень важно в первые 3-4 месяца, первые полгода настроить эту систему. И когда у вас вырастут заместители, вы им поручите эту работу, и все пойдет по накатанной, система начнет работать. Это третий тип отделов продаж.

### **«Полигон»**

И есть четвертый – мы с Ерболом Салимовым это придумали и назвали «полигон». Вспомним фильмы «Волк с Уолл-стрит», «Бойлерная»



– сколько там людей? Человек 300, и бомбят весь город. Представьте, вы попали в такую тусовку. Как вы себя будете чувствовать? Да вас там разнесет!

Я там не бывал, но имею большое желание попасть хотя бы на пять минут – почувствовать энергетику и посмотреть в глаза людям, которые этим занимаются. Но не знаю, смогу ли даже я выдержать там хотя бы пять минут. Если я не присоединюсь, конечно, продавать. Но хотя бы посмотреть!

Вот такие компании, такие отделы продаж можно называть полигоном. Там армия целая, и продают все и всё. Вспомните фрагмент из «Волка в Уолл-стрит», если вы его смотрели. (Если нет, посмотрите обязательно). Там все поддерживают именно работу. Там никто не «ИБД-шничает» (ИБД – имитация бурной деятельности), то есть нет имитации бурной деятельности, никто не делает вид, будто работает, на это просто времени нет.

Там дается старт, и если ты поднимаешь трубку, успел дозвониться – все, ты общаешься, у тебя есть сделка. Там всего лишь есть 10 секунд, чтобы успеть. В худшем случае – 5 секунд. Успел – у тебя есть продажи, или будут, то есть ты будешь выкладываться. А если нет, то придется хотя бы в первую очередь дозвониться, а не продать. Так часто бывает, у них такое правило.

Почему они так резко берутся за телефон? У них первая цель – успеть, потому что, опять же вспомним, там полигон. Людей-то каждый день обзванивают, то есть база становится меньше, за счет чего они выкладываются больше. Советую вам тоже в будущем создать свой полигон.

Я сам вырос в отделе продаж. Там, конечно, был не полигон, но вполне хорошая школа.

### **Конвейерный отдел продаж**

Пятый вид – конвейерный отдел продаж. Это основная тема. Поэтому давайте поговорим об этом поподробнее.

Конвейерный отдел продаж – одна из самых крутых стратегий. В чем

ее крутость? В чем уникальность? В чем выгода? В чем эффективность? Давайте я с вами поделюсь своими соображениями.

Достаточно минимум трех менеджеров настроить на эту конвейерную работу. Первый – менеджер, который отвечает за лидогенерацию (с англ. «lead generation»). Он занимается только привлечением новых потенциальных клиентов, делает первое касание, греет их, то есть повышает температуру, импульс, эмоции, интригует.

И когда уже человек вот-вот на грани принятия решения, сотрудник передает клиента второму менеджеру, который отвечает за закрытие сделки, то есть за конверсию, за конвертацию. В чем мотивация? Вы можете ему платить за каждого лида определенную сумму.

Я внедрял это в полиграфии либо в других компаниях, и когда мы привлекали новых лидов, за каждого платили 50 тенге менеджеру. Предположим, если он пригласит 100 лидов, обработает 100 лидов либо привлечет 100 лидов, то за каждого по 50 тенге – это уже 5 тысяч тенге.

Можно договориться, что комиссию они будут получать при закрытии сделки, это еще процентов 2-10. Это на ваше усмотрение, смотря какой у вас продукт, что вы продаете и кому, смотря какой там чек. Если миллионные чеки, то, наверное, не жалко какой-то процент отдать вашему менеджеру, чтобы ему интересно было работать. То есть, опираясь на продукт, построить мотивацию. Но суть вот в чем: первый менеджер отвечает только за лидген.

Лидген (сокращенное от «лидогенерация») – это привлечение новых потенциальных клиентов. Кто-то делает это при помощи рекламы, другой менеджер может заниматься прокачкой соцсетей либо каждый день выкладывать новое предложение, оферы так называемые, «вкусные» предложения, акции, за счет чего идет трафик.

Либо раздает флайеры, либо выходит на холодный обход, берет визитки из каждого бутика, из каждого офиса и приносит их сюда, звонит и «греет» их.

И потом он передает потенциальных клиентов второму менеджеру, который занимается именно конвертацией. Этот человек более обученный, более амбициозный, у него сильный напор. Рекомендую таких персонажей посадить именно на конвертацию, так вы получите максимальный результат.

Представьте картину. Вы клиент, вы уже «разогреты», с вами поговорили и соединили со вторым менеджером, который начинает разговаривать совсем по-другому, за счет чего и закрывается сделка. Вы попадаете в базу. Здесь уже на очереди стоит третий менеджер, который отвечает именно за частоту покупок, то есть за сервис, за работу с клиентской базой.

В первые годы, когда вы запускаете бизнес, 100 на 100 вас кормят новые клиенты, то есть 100 на 100 вы делаете все, чтобы привлечь новых клиентов. Но это логично. То есть даете рекламу, либо, как мы, садитесь на холодные звонки, если у вас сфера B2B (с англ. business to business), либо выходите на холодные обходы, на соцопрос и каким-то образом набираете, формируете клиентскую базу.

Либо есть второй подход. Это называется двухшаговые продажи фронт-енд, бэк-енд. Фронт-енд – вы придумываете какой-то бесплатный либо дешевый продукт. Если, предположим, это учебный центр – то пробные уроки, если стоматология или медицинский центр – бесплатная диагностика, если консалтингом занимаетесь – бесплатная консультация либо аудит и т. п., чтобы люди хоть что-то попробовали.

Ваша задача – при помощи фронт-енда захватить контакт, потому что без контакта нет контракта. И вы в первую очередь формируете базу.

Второй шаг называется бэк-енд, здесь вы уже занимаетесь монетизацией, то есть закрываете людей на более дорогие продукты. Во время фронт-енда люди заинтересовались, они доверяют вам, убедились в вашем профессионализме, в качестве вашего продукта, – все, они готовы работать.

Не факт, что купят все. Здесь опираемся на закон Парето: из 100% 80 клиентов вас пошлют куда подальше либо выбросят ваши флайеры в мусор, а 20% в среднем купят у вас. Согласитесь, это так. Из десяти 2-3 купят, даже если вы не обучены. Это статистика.

И вот бэк-енд, вы начинаете монетизировать. Когда сформируется клиентская база, состоящая из тысячи, из двух тысяч контактов, то получается, что на 30% вас кормит клиентская база, а на 70% вы привлекаете новых клиентов. Бюджет в рекламе сокращается, и клиентская база вас начинает кормить.

Потом проходит, пять, семь, десять лет, у вас формируется клиентская база от 10 до 20 тысяч контактов, и она уже всю жизнь кормит ваш бизнес. И только на 30% вы вкладываетесь в рекламу, чтобы привлечь новый трафик.

Но нужен человек, который всем этим будет заниматься. Не сами же вы будете до них дозваниваться! Есть несколько стратегий, подходов. Сперва вы делаете смс-рассылку с хорошим офером («offer» – спецпредложение) – это могут быть акции, бонусы, подарки, скидки, хиты продаж, эксклюзив, что-то еще, заинтересовывающее людей.

В Казахстане за каждое смс берется 5 тенге, и если у вас 10 тысяч контактов, за счет такой массовости можете взять в среднем 3,5 тенге за каждое смс, так что 30-40 тысяч тенге вы потратите, чтобы достучаться до клиентов.

Опять вспомним закон Парето: из 10 тысяч человек купят хотя бы 5%. Это 500 человек. Если у вас средний чек, предположим, 20 тысяч тенге, то получается чистый миллион просто из одной смс-рассылки: вы ничего не сделали, а люди сами звонят и покупают. Мы так делаем. И компаниям, которые с нами работают, рекомендуем, они прислушиваются, за счет чего и растут продажи.

Второй вариант. Третий менеджер, который работает в конвейерном отделе продаж, отвечает за частоту покупок. Есть такое понятие – звонки вежливости. Предположим, один клиент 18 месяцев назад купил у вас мебель, а мебель в среднем меняется раз в 18 месяцев, согласно мониторингу, анализу, статистике.

Менеджер, который сидит на частоте покупок, на сервисе, звонит и, например, говорит: «Добрый день! Меня зовут Нурсултан, звоню из мебельной компании. Вы покупали у нас полтора года назад мебель. Как у вас дела? Во-первых, вы довольны продуктом? Во-вторых, как у вас там, мебель не устарела? Нет ли планов изменить либо что-то добавить к этой мебели?»

И все, таким образом по скрипту вы работаете. Естественно, изначально настраиваетесь, продумываете, как будете продавать свой продукт, правильно подбираете вопросы.

В целом конвейерный отдел продаж работает таким образом. Основная мысль, которую я вам хочу донести, – из всех этих пяти типов

рекомендую настроить именно пятый, конвейерный. Потому что мы уже пробовали его внедрять, и результаты совсем другие. Это раз.

Во-вторых, налаживается система: и собственник знает, за что отвечает каждый менеджер, который работает в отделе, и менеджеры знают свое дело. Они будут выкладываться. Иногда бывает так, что у вас работают менеджеры, которые умеют хорошо продавать, то есть закрывать сделку, но не умеют налаживать контакт.

А есть другие: они хорошо налаживают контакт, ведут процесс общения, умело работают с возражениями, но в закрытии сделки у них происходит сбой, то есть присутствует страх попросить деньги, сказать: «Я с тобой поработал, давай деньги, забирай мой продукт, все». Или, как Ербол Салимов говорит: «У меня есть то, что нужно клиентам, но у них мои деньги, и я никуда не уйду, пока мы не обменяемся». Вот такой прикол.

Хотите – делайте так же. Ничего в этом там сложного нет. Повторю вкратце суть конвейерного отдела продаж: есть три менеджера, первый отвечает за лидген, то есть за привлечение новых клиентов, второй – за конвертацию, то есть за закрытие сделки, и третий менеджер работает с клиентской базой, то есть отвечает за частоту покупок.

За то, сколько в среднем повторно покупают у вас клиенты – это называется частота покупок, один из важных ключевых коэффициентов в формуле органического роста прибыли в бизнесе.

И когда вы настроите такой конвейерный отдел продаж, вам работать станет проще – во-первых, выгода, во-вторых, денег будет больше, в-третьих, менеджеры начнут расти намного быстрее, ну и в-четвертых, у вас будет налажена система, то есть вам не нужно будет думать каждый день, что делать и как.

Косяки будут, конечно, но при помощи командной работы, или если вы сильный лидер, то будете знать, как эти проблемы решать. Либо методом проб и ошибок вы можете научиться этому. Но в целом, я думаю, суть понятна, как конвейерный отдел продаж работает эффективно.

Если менеджер боится после пяти звонков снова позвонить одному и тому же человеку, – это не продажник. В среднем у нас на тренинги приходили люди и после восьмого звонка, а были и такие, кто приходил

после десятого приглашения. И это не навязчивость, не настойчивость, – это такое отношение.

Вспомним слова Зига Зиглара о том, что «У нас есть продукт, а у тех людей, кто находится в контактах в нашей базе – есть деньги. И пока мы не обменяемся, неважно, сколько звонков при этом нужно проделать, – мы не остановимся».

Если такое же отношение есть у ваших менеджеров, то денег у вас будет больше. Потому что принимать решение за клиентов, купят они или не купят, это, опять же, неправильно. Потому что человек может с утра проснуться и сделать другой выбор. Он сегодня вам скажет «нет», а завтра может купить не один, а три тренинга: для своих друзей, для своих коллег, привести всю свою семью.

А очень большое количество менеджеров думают: «Я сейчас позвоню, он мне опять откажет, так зачем звонить?» – и пока они так думают, время-то идет. Они пропускают рабочий день за счет этой логики, падает эффективность, исчезает уверенность.

И в итоге даже если после десятиминутного раздумья они звонят, голос, опять же, не тот, он неуверенный, потому что изначально в подсознании работает инстинкт самосохранения, что ему сейчас откажут.

А нужно думать иначе. Ты предлагаешь людям продукт, который может помочь им измениться, и в итоге они могут изменить качество своей жизни.

Почему? Потому что за полтора года через наше обучение, тренинги, семинары, коучинги, брифинги, часовые консультации прошло больше 2 тысяч компаний в городе Астане, именно из сектора малого и среднего бизнеса, включая физлиц. И в среднем это больше 4 тысяч собственников, управленцев, учредителей, администраторов, заместителей, исполнительных директоров.

Вот такое количество людей прошло через наше обучение. И больше 500 компаний смогли увеличить свою прибыль от 25 до 40%. Есть несколько десятков компаний, которые смогли удвоить чистую прибыль. Если раньше они зарабатывали со своего бизнеса чистыми полмиллиона, то в настоящее время зарабатывают миллионы. Это разве плохо?

Мы объясняем менеджерам, что именно наш продукт дает такой результат. Очень важно все это понимать. Есть «золотой треугольник продаж». Сперва менеджеру очень важно продать себя как эксперта, то есть показывать свою уверенность, вежливость, открытость и т. п. Потом менеджеру очень важно продавать свою компанию, то есть успех своей компании.

Повторюсь: мы обучили сотрудников больше 2 тысяч компаний, и теперь наши клиенты удваивают прибыль. Видели ли вы в Казахстане подобный успех? Я уверен, что нет.

Поэтому обращайтесь к нам, если хотите услышать отзывы руководителей, которые достигли таких результатов, зайдите на наш сайт <http://crp.kz>, откройте вкладку «Отзывы», там есть и видео-отзывы, и письменные. Посмотрите, что о нас пишут СМИ, посмотрите отчеты с телеканалов «Казахстан», «24KZ», Седьмой канал.

Успех компании – это тоже очень важно. Если ваши менеджеры скажут: наша компания работает на протяжении пяти лет, мы успели обслужить за это время более 13 тысяч довольных клиентов, – как вы думаете, для клиентов, которые это слушают, это убедительно? Конечно!

И после того как менеджер продал успех компании, вот тогда точно клиент на эмоциях, на импульсе купит и сам продукт. Ну и по технологии это так: показываете преимущества, уникальность, основную выгоду, призываете обращаться в вашу компанию, потому что она успешна, предоставляет качественные услуги и т. п. У клиентов появится доверие к вам, и они будут вас рекомендовать коллегам и партнерам.

И третье – продукт, который вы продаете. Клиенты станут убеждаться в результате, который дает ваш продукт, и, опять же, станут рекомендовать его другим, докупать, повторно покупать, покупать в подарок для знакомых.

За счет всего этого у вас станет намного больше денег, менеджеры останутся довольными, у всех улыбка от уха до уха, у всех есть деньги, у всех хороший настрой, конвейерный отдел продаж процветает, все работают, результаты есть, система отлажена, – и вы живете счастливо.

Я вам рекомендую жить такой жизнью, заниматься бизнесом и настраивать отдел продаж именно в таком формате. И вот тогда у вас

будет все в порядке, я вам обещаю. Почему? Я сам в этом убедился не раз, да и сам так работаю.

Вкратце о тренере. Если вы как собственник станете тренером для своих менеджеров – это будет сильно. Во-первых, вы видели хотя бы одно го чемпиона, который без тренера стал чемпионом? Правильно, нет. То же самое и здесь: если вы хотите стать чемпионом в бизнесе, запишитесь на платиновую группу Тулекеева Айдара Каратовича либо найдите себе другого тренера.

У нас можете поучиться. У Ербола Салимова, если в интернете хотите разбогатеть. А если вы хотите стать сильным лидером, то у меня можете поучиться. Прочитайте наши книги, посетите мои тренинги. Но если у вас есть тренер, то вы имеете огромное количество возможностей стать чемпионом и в бизнесе, и в жизни, и в отношениях, и в стиле, и в чем-то еще.

Основная мысль, которую я вам хочу донести, – обучайтесь. Хотите настроить конвейерный отдел продаж – дочитайте эту книгу до конца. Хотите стать чемпионом в бизнесе – учитесь, найдите себе бизнес-тренера.

Хотите построить сильную команду – серьезно относитесь к отделу продаж, думайте об этом постоянно, ищите, обучайтесь, пишите, читайте, применяйте, экспериментируйте – это все очень важно. И это гораздо лучше, чем просто сидеть и ждать чего-то.

Потому что XX век был веком производителя, когда можно было что-то открыть, нанять своих менеджеров и ждать, пока все к вам придут и начнут покупать. Сейчас наступил век потребителей, очень много конкуренции, к потребителю уже нужно идти самому.

Я вам, конечно, не рекомендую выходить на улицы и кричать: «Полиграфические услуги! Риэлторские услуги!» Нет. Просто относитесь с пониманием к тому, что настал век потребителя. Не ждите у моря погоды, и менеджеры ваши пусть ничего не ждут. Работайте, общайтесь, обучайтесь, развивайтесь.

Сейчас очень важно достойно конкурировать. Не нужно понимать слово «обучение» превратно. Есть «вечные студенты», которые постоянно ходят на тренинги и никогда не внедряют полученные



знания на практике. А есть делатели. Они могут сходить на бесплатный мастер-класс, получить несколько фишек, применить их в повседневной деятельности и удвоить свой результат.

Выбирайте, кем вы хотите быть. Есть категория людей, которые делают вещи правильно, есть те, кто делает правильные вещи. Правильно, что вы пашете каждый день, приходите на работу, звоните, общаетесь. Да, это хорошо. Но результат может быть совсем иным, чем вы бы хотели получить.

А другие сотрудники делают правильные вещи. Они работают по скриптам, по технологии, с тренинга что-то применяют, за обратной связью идут к тренеру. Тренер их корректирует, они дальше делают. Там и ошибок меньше, и результат больше.

Так что, уважаемые предприниматели, собственники, успешные бизнесмены. Если вы хотите изменить культуру малого и среднего бизнеса и бизнеса вообще, то сделайте хотя бы для начала то, что я вам сейчас рассказал на страницах этой книги. Если не сработает, забудьте наши советы. А если сработает, то ждите следующую книгу, которая дальше вас будет вести к развитию.

## Глава 4. Выгоды от отдела продаж

Всем интересно, какую выгоду получает сам руководитель либо собственник при настройке отдела продаж. Поговорим об этом.

Бывают различные выгоды.

### Стабильные продажи

*1. Начнем с первой: это стабильные продажи. Если в отделе продаж настроена система, если менеджер знает схему (например, сперва отправляет электронную почту, потом совершает звонок, напоминает, что он отправлял коммерческое предложение, после договаривается о встрече, продает встречу, идет на встречу и там закрывает сделку), то при закрытии сделки совершаются кроссовые продажи и отдел продаж приносит стабильный доход.*

### Чистая прибыль

*2. А стабильные продажи в любом случае дают вам вторую выгоду, которая называется чистая прибыль. В любом случае интерес собственника, когда он запускает бизнес, – в первую очередь чистая прибыль.*

Да, есть бизнесмены, для которых дело – как творчество, открыть бизнес для них – это прикольно, но в основном, в 99% случаев, бизнесмены открывают свое дело, чтобы получать чистую прибыль. Ее, как мы уже говорили, приносит двигатель вашего бизнеса – отдел продаж. То есть чем больше стабильных продаж, тем больше чистая прибыль. А чем больше чистая прибыль, тем прекраснее качество вашей жизни.

### Будущие заместители

*3. Поговорим о третьей выгоде. Это – будущие заместители. Менеджеры, которые работают в вашем отделе продаж, знают всю кухню изнутри, знают, как происходят все процессы, как мотивировать людей, как наказывать их. Все это они начинают*

*понимать, изучать на собственном опыте, и постепенно у них выстраивается определенное видение, навыки, качества управленца. Эти люди в будущем могут стать вашими заместителями.*

Либо представим другую картину. Вы хотите выйти за регион, то есть расширяться. В любом случае вам нужны будут надежные люди, доверенные лица. И как вы думаете, откуда вы их возьмете? Согласитесь, что намного выгоднее взять их из тех людей, которые с вами давно работают, которых вы знаете, понимаете, в каких случаях они бывают слабыми, а в каких – хорошо выкладываются.

Вместо того чтобы нанять другого специалиста с хорошими профессиональными качествами в Headhunter либо на других сайтах, либо переманить из других компаний, вам будет намного выгоднее вывести на руководящие должности своих же менеджеров, которые хорошо знают вашу кухню. Вырастить из них хороших заместителей, и они будут адекватно выполнять ваши задачи. Отношения долгосрочные будут уже выстроены.

В чем выгода для этих людей? Карьерный рост. А ваша выгода – вы делегируете все свои задачи, отдаете большую часть бизнес-процессов своим менеджерам, заместителям, за счет чего у вас появляется свободное время, и вы можете заниматься самообразованием, посещать тренинги, развиваться, заниматься другими проектами, выращивать и там персонал.

А еще – путешествовать, общаться с влиятельными людьми, создавать какие-то тусовки либо заниматься творчеством. Если у вас в отделе продаж состав большой, оттуда тоже можно брать заместителей и дать им в управление бизнес, который вы запустили.

Когда у меня будет свободное время, то, имея хороший действующий бизнес, а то и несколько, и получая хорошую чистую прибыль, я займусь творчеством. Я бы собирал концерты, выпускал альбомы, писал бы композиции либо открыл свой шоп. Ведь когда ты становишься знаменитым, у тебя появляется больше денег, больше влияния, больше ответственности, ну и жизнь становится намного комфортнее и прекраснее.

Я предпочитаю такую жизнь. Для этого и занимаюсь бизнесом, мои цели вот такие. А у вас – свои цели. Если вы хотите достичь их намного раньше, то рекомендую вырастить из своих менеджеров ваших будущих заместителей, и в итоге вы получаете четвертую выгоду, которая называется – больше свободного времени. В любом случае для вас это всегда актуально как для собственника.

### **Финансовые ресурсы**

*4. Следующее – финансовые ресурсы. Здесь существует разное понимание. У вас появляется возможность давать хорошую рекламу, то есть выделен бюджет для маркетинга, в итоге вы будете привлекать больше новых клиентов, а значит – будет формироваться другая клиентская база. А клиентская база, чтобы вы понимали, – это один из таких сильных ресурсов, который будет кормить ваш бизнес на протяжении долгих лет.*

Плюс еще в любом случае вам как адекватному собственнику важно расширяться, развиваться, набирать сотрудников, арендовать другой офис либо купить его в конце концов, если будут хорошие финансовые ресурсы.

Все это может быть и у вас, если вы этого захотите. Но для этого нужно, чтобы вы очень серьезно занимались отделом продаж. Планирование большого рекламного бюджета, покупка нового офиса либо обеспечение ваших менеджеров достойными условиями для работы – разве это не прекрасно?

Если ваши менеджеры будут работать на ноутбуках MacBook, общаться с клиентами не по «самсунгам», «сименсам», «нокиям», таким дешевым телефонам, а уже по более хорошим смартфонам, где они могут отправить рассылку уже не e-mail, а по WhatsApp – эффективность станет намного больше, согласитесь?

Можете корпоративы им устраивать в формате нематериальной мотивации. Например, привлечь знаменитостей, которые будут хорошо пиарить вашу компанию, и даже создать такое событие, где вы сможете привлечь своих конкурентов и сделать этих людей партнерами, ну и быть намного выше, чем ваши конкуренты.

Чтобы они обучались у вас, восхищались вами, рекомендовали вас. Не все, конечно, конкуренты адекватные, но в основном финансовые ресурсы дают вам такую выгоду.

### Навык обучения

*5. Навык обучения. Вам как руководителю очень важно обучать своих сотрудников. Еще раз повторюсь, 95% предпринимателей в Казахстане этим не занимаются. Лучшее обучение – это когда вы делитесь своим опытом, рассказываете, как начинали, показываете перспективу, даете новые знания, и не только по продажам, но и по личностному росту, как достигать целей, как их ставить правильно, как избавиться от неразберихи в голове.*

Потому что 80% эффективности идет от головы человека, а может, и больше.

Прочитали интересную книгу? Получили какой-то инсайт в голове, ночью вам что-то приснилось? Что-то поняли, постигли какую-то истину? Вот и делитесь этим!

И люди, которые доверяют вам, видят в вас лидера, идут за вами, восхищаются, подражают – они будут делать то же самое. И в итоге у вас как у руководителя либо собственника вырабатывается навык обучения, вы сумеете обучать людей, и не только менеджеров.

В будущем сможете заняться инфобизнесом, учить других предпринимателей, делиться своим опытом, рассказывая, как вы успешно запустили свой бизнес, или, опять же, как правильно настроить отдел продаж.

И за это не только люди вам будут платить большие деньги, но и вы наверняка станете получать большое количество признаний. Так что в любом случае это вам принесет хорошее внутреннее удовлетворение. Да и улыбок станет больше. Разве не выгода?

И у ваших заместителей, о которых мы говорили чуть выше, тоже будет этот навык, и все это системно начнет расти. Согласитесь, это замечательно. Я – за такой бизнес. И вам рекомендую.

## Команда

*б. Теперь – о команде. Моя любимая тема. Что такое команда? Для меня – это когда у людей одинаковые ценности, то, что важно человеку. По-другому я бы назвал это убеждениями.*

Наверняка вы знаете такого человека, как Генри Форд. Один из самых влиятельных людей, вошедших в историю, создавших хороший бренд, которым до сих пор люди пользуются. Вы помните знаменитую фразу Генри Форда? «Заберите у меня все: машину, деньги, власть, компанию, дом – но оставьте мне всего лишь пять человек из моей команды, и я создам все это заново, с нуля».

Теперь понимаете, какая сильная вера в команду была у этого человека? Именно в этом – главная причина его успеха.

Один из самых дорогостоящих бизнес-тренеров в СНГ Андрей Парабеллум, которого мы пригласили в Казахстан и были первыми, кто это смог сделать, увидел в нашей деятельности именно командную работу. Вы можете посмотреть в отзывах на нашем сайте, что Андрей Парабеллум написал о нашей команде и что о ней говорят другие опытные предприниматели и лидеры в бизнесе.

Есть несколько этапов формирования команды, и мы прошли через эти этапы несколько раз, поэтому и закрепились одинаковые ценности. Я не говорю, что у нас в команде много людей. Да, есть группа. В любом случае из 100% только 5% – это костяк, основная часть персонала. Вот они и есть команда.

Перечислю выгоды командной работы. Во-первых, вы достигаете цели намного быстрее, потому что рук очень много. Во-вторых, вам как собственнику очень выгодно делать все чужими руками, но при этом с большим доверием, потому что задания, которые вы ставите, либо проблемы, которые решает ваша команда, будут решены эффективно, вовремя, с хорошим результатом и т. п.

И если у вас есть команда, то и денег будет намного больше, потому что персонажи вашей команды, доверенные лица будут приносить большое количество денег, и это ваши активы, говоря языком бизнеса.

Команда приносит вам деньги, когда вы спите, занимаетесь личными делами или решаете стратегические задачи, то есть придумываете новые

проекты, идеи и т. д. В этот момент ваша команда обеспечивает вам ресурсы, при помощи которых вы сможете реализовать свои следующие цели.

Если вы хотите сформировать хорошую команду, посмотрите фильм «Игра на высоте». Или такой пример. Все знают футбольный клуб, который называется «Барселона». Там есть звезда, которого все называют Лионель Месси. Это самый лучший игрок в мире, но разговор сейчас не о нем, а о тех людях, которые говорят, что Месси забивает голы на чистых мячах.

Задайте себе вопрос: кто дает Месси этот чистый мяч? Естественно, команда, такие как Неймар, Суарес и др. Всех перечислять не буду, но суть вы поняли. Недавно один из шейхов подарил Месси очень дорогой подарок, и в итоге знаменитый футболист заметил: «Это не мои достижения. В любом случае, это достижения нашей команды».

### **Бизнес-темп**

*7. Последняя выгода, о которой я вам сейчас расскажу, – это темп. Вы как собственник будете держать темп, когда ваши люди работают. Представьте ситуацию: вы не выспались или у вас плохое настроение.*

Открываете офис, там сидит отдел продаж, состоящий из 6-10 менеджеров, и они пашут. Сильная энергетика, идут результаты, все работают, развиваются, учатся. Как в фильме «Волк с Уолл-стрит», где 200 брокеров разрывают телефон на части и работают, то есть приносят миллионные обороты за несколько часов.

И у собственников есть темп идти дальше, придумывать другие идеи, развиваться, менять мир и свое окружение, менять качество своей жизни. Круто же? Круто. Вот поэтому одна из сильных выгод – это темп.

Темп необходим, если вы занимаетесь бизнесом действительно активно, если вы хотите получить очень много денег и максимальное количество выгод.

## Глава 5. Рекрутинг. Как правильно нанимать продавцов

### 5 ошибок при найме персонала

Для начала давайте разберем пять основных ошибок, которые совершает руководитель при найме персонала. Это самые типичные ошибки, и некоторые из них я совершал сам в свое время.

*1. Мало каналов для привлечения соискателей. Важно понимать, что найм персонала имеет сходство с рекламными объявлениями: чем большее количество людей узнает о вакансии в вашей компании, тем у вас будет больше выбора.*

Если вы используете мало каналов для привлечения потенциальных сотрудников, то, соответственно, вам придется выбирать из того, что есть. И не факт, что вы найдете нужных людей. Да и найм персонала затянется по срокам.

*2. Неэффективное объявление о вакансии. От того, как вы распишете свое объявление о вакансии, зависит, сколько человек позвонят, придут на собеседование и т. д.*

В объявлениях о вакансии тоже работает универсальная формула ОДП, и вы должны максимально подробно расписывать выгоды для ваших соискателей. Выгодой могут быть заработная плата, график работы, эффективное обучение, грамотный коллектив и т. д. То есть вы должны перечислять максимальное количество выгод, которые получит человек, если он придет к вам работать.

*3. Вы не показываете дефицит вакансий. Ваша задача – устроить конкурс.*

Например, если у вас есть две вакансии менеджера по продажам, вы должны собрать на нее человек 15-20 и назначать собеседования на один или два дня, чтобы параллельно люди приходили, и чтобы они видели, что не одни приходят на собеседование по вакансии.

В этом случае интерес повышается сам по себе, потому что люди видят: вы можете взять не их, а кого-то другого из тех, кто пришел. Соответственно, интерес к вашей вакансии и к вашей компании в целом у таких людей вырастает.



*4. Отсутствие системы адаптации для новых сотрудников. Очень многие увольняются в первые дни или в первую неделю, потому что в принципе не понимают, что им нужно делать на работе и что от них требуется. Когда человек этого не понимает, особенно когда он в первый раз пришел в вашу компанию, у него отпадает желание работать.*

Очень часто людям дают ссылку на сайт компании, набор презентаций, книг, материалов и т. д. и говорят: «Самостоятельно нужно будет это изучить». При таком подходе адаптация проходит очень медленно или она вовсе пропадает.

Желательно, чтобы для новичка, только что устроившегося к вам на работу, был прикреплен сотрудник, который бы следил за его адаптацией, занимался его обучением, отслеживал его результаты и т. д.

*5. Вы нанимаете не тех людей. Скорее всего, при таком подходе новые сотрудники в любом случае рано или поздно уйдут от вас либо к вашим конкурентам, либо открывать свой бизнес.*

Например, вам нужен менеджер по продажам – а вы на работу берете технаря, то есть человека, который, может быть, хорошо работает с документами, но который не готов активно продавать. В таком случае, скорее всего, он рано или поздно уйдет. Это является большой ошибкой. И эти моменты мы рассмотрим в блоке «Как правильно проводить собеседование».

### **Технология найма сотрудников**

Сейчас мы рассмотрим, как пошагово можно отбирать персонал, нанимая людей. Есть так называемый четырехэтапный конкурс, который неплохо работает, и вы можете его использовать.

Первый этап – когда вы разрабатываете, то есть планируете, конкурс.

Второй – это привлечение максимального количества соискателей на вашу вакансию.

Третий – работа с резюме, когда вы отфильтровываете ненужных людей и оставляете небольшую часть резюме.

И четвертый – непосредственно собеседование: какие вопросы нужно задавать, как разговаривать с потенциальным сотрудником и т. д.

## Планирование конкурса

Итак, первый этап, планирование конкурса. Первое, что вам нужно сделать, – разработать так называемый профиль должности. Это документ, в котором вы указываете название должности, пишете описание вакансии, обязанности сотрудника, требования.

Можете также расписать систему оплаты, какие-то формальные данные, если они нужны, и т. д. То есть в этом документе – профиле должности вы указываете основные моменты вашей вакансии.

### Профиль должности:

*1. Первое – название должности. От того, как вы ее назовете, зависит, сколько людей к вам придет.*

Например, если вы просто дадите одно объявление, в котором укажете, что требуется менеджер по продажам, к вам придет определенное количество людей.

Или же вы дадите несколько объявлений, причем они могут быть одни и те же, меняется всего лишь заголовок, название вакансии. То есть в первом случае указан «менеджер по продажам», во втором – «офис-менеджер», в третьем – «менеджер по работе с клиентами», в четвертом, например, «менеджер по назначению встреч». Но во втором случае к вам придет намного больше людей, то есть название должности, тоже играет роль.

*2. Второе – описание вакансии. В нем можно указать, что конкретно будет делать человек, для чего такая вакансия в принципе нужна вашей компании и т. д.*

*3. Третье – должностные обязанности. Это очень важный пункт, как для вас, так и для соискателей, которые обычно спрашивают: «Что мне нужно будет делать? Какие у меня будут обязанности?» И когда у вас есть список обязанностей, все становится намного проще.*

Ведь человек устраивается к вам на работу, и при возникновении каких-то спорных ситуаций вы всегда можете показать ему, что входит в его обязанности, а что нет. Соответственно, для сотрудника, который пришел к вам, это тоже своего рода подстраховка.

*4. Следующее – требования к кандидатам. Это список навыков, знаний, сертификатов и т. д.*

Например, если вы ищете менеджера по продажам, то совсем необязательно ему иметь какие-то специальные знания и большой опыт, потому что продажам можно обучить любого более или менее адекватного человека. Так же, как если же вам нужен менеджер по рекламе, или ваш личный помощник и т. д., – для таких вакансий нужно предъявлять минимальные требования, потому что всему этому можно обучить.

И, наоборот, если вы ищете, например, программиста, бухгалтера, или юриста и т.д., в этом случае, конечно, лучше брать людей с опытом, потому что за короткое время научиться этим навыкам очень сложно. Поэтому все зависит от того, на какую должность вы ищете людей.

*5. В блоке «Оплата» вы должны указать примерную заработную плату, которую сможет получать сотрудник, если он придет к вам.*

Существует несколько способов оплаты. Например, фиксированный оклад, оклад плюс проценты или просто проценты. Поэтому в блоке желательно указать то, сколько денег и на каких условиях будет получать сотрудник.

### **Привлечение максимального количества соискателей на работу.**

Итак, чтобы к вам пришло максимальное количество соискателей, нужно, во-первых, написать продающее описание вашей вакансии, используя те же приемы, методы, о которых я рассказывал во второй главе этой книги «Маркетинг». И, во-вторых, вам нужно использовать максимальное количество каналов рекламы – газет, сайтов и т. д., чем больше, тем лучше.

Чтобы организовать более или менее большой конкурс, вам нужно использовать минимум пять каналов рекламы. С них приблизительно вы получите 70-100 резюме, если напишете эффективное описание вакансии.

Итак, давайте разберем каналы рекламы, чтобы найти соискателей:

- сайты о работе, такие как hh.kz, rabota.kz и т. д.;
- специализированные газеты и журналы, где можно публиковать объявления о вакансии;
- личные рекомендации ваших сотрудников или ваших друзей и знакомых;
- кадровые агентства, которые специально занимаются поиском людей для работы;
- газеты и сайты с бесплатными объявлениями и т. д.;
- тематические сайты, форумы и т. д.;
- еще вы на своем сайте можете сделать специальный раздел «Вакансии», где периодически можете публиковать объявления о новых вакансиях, которые вам будут нужны.

Причем публиковать все эти объявления не обязательно самому. Вы можете передать все это вашему секретарю, помощнику или поручить другому сотруднику. Написать объявление о вакансии вы можете сами либо, опять же, заказать это у людей, которым объясните, какие специалисты нужны вашей компании.

А вот размещение и публикация этих объявлений по различным каналам, которые я перечислил, занимает очень большое количество времени, поэтому лучше все это делегировать.

### **Работа с резюме**

Третий этап подбора персонала – работа с резюме, которое вам необходимо собрать максимальное количество. И когда вы будете публиковать объявление о вакансии, необходимо расписать, что нужно делать соискателям, осуществить призыв к действию. Призывом нужно указывать, чтобы они отправляли резюме к вам на почту.

Многие компании, которые ищут сотрудников, совершают ошибку, когда просят позвонить, прийти в офис на собеседование, минуя этап работы с резюме. Это неправильный подход. Лучше все-таки в первую очередь ознакомиться с резюме человека, и уже после его анализа приглашать людей на собеседование и дальше вести с ними работу.

Скорее всего, после того как вы проделаете все то, что я перечислил, по каналам рекламы, описанию продающих вакансий и т. д., посыплется большое количество звонков, сообщений, писем.

В них будут такие вопросы: «Сколько конкретно я буду получать?», «Что точно мне нужно будет делать на работе?», «Какой у вас коллектив?», «Где находится ваш офис?», «Какой у вас режим работы?» и т. д.

Ваша задача – коротко отвечать на такие вопросы и говорить, что полностью ответить сможете на собеседовании. А чтобы записаться на собеседование, необходимо выслать резюме, и в случае его утверждения вы можете прийти на собеседование. При таком подходе большое количество соискателей, скорее всего, вышлют вам свои резюме.

После того как вы собрали большое количество резюме, вам нужно выбрать самые подходящие из них. Сначала разделите их на три части. Первая стопка – это те, кого вы хотите пригласить на собеседование обязательно. Вторая – это кого вы пригласите, если наберете меньше десяти резюме. И третья – кому вы в любом случае откажете.

Когда вы станете заниматься сортировкой резюме, вам необходимо обращать внимание на следующие детали. Это первое впечатление, то есть что вы думаете об этом человеке. Обычно интуиция редко подводит, хотя такое тоже бывает.

Второе – логичность построения карьеры, то есть каким путем шел человек, сколько мест работы он сменил и т. д. Также необходимо смотреть на опыт работы, если на вашу вакансию он требуется. И, конечно, смотреть на образование и личные качества.

Определитесь, какое количество людей вам необходимо. Если вам в данное время нужно нанять двух человек, то на собеседование вы должны пригласить минимум десять. Потому что кто-то обязательно не дойдет на собеседование, кто-то откажется от работы, от кого-то откажетесь вы и т. д.

Поэтому лучше, если на собеседование по каждой вакансии придет десять человек. Но если придет пять, это тоже неплохо. Хуже, если вы ищете одного человека на одну вакансию, а к вам на собеседование приходит меньше пяти. В таком случае можно запустить еще один конкурс или использовать большее количество рекламных каналов.

## Собеседования

И, наконец, четвертый этап при найме персонала – это этап собеседования. Чтобы оно прошло максимально эффективно, лучше его разделить также на четыре этапа. Первый – предварительный отбор, второй – анкетирование, третий – детальное собеседование с предварительным заданием и четвертый – вербовка.

Собеседование лучше проводить в вечернее время, с 17 до 19 вечера, потому что, во-первых, будет возможность прийти людям, которые сейчас где-то работают. А во-вторых, вы не прерываете свой рабочий день.

Лучше для всех кандидатов назначать одно и то же время. Например, вы говорите, что завтра в 18 вечера нужно будет прийти в ваш офис и пройти собеседование, и приглашать, например, всех 10 соискателей на это время. Так вы покажете дефицит вашей вакансии и сэкономите большое количество времени.

Итак, первый этап собеседования – **предварительный отбор**. На данном этапе ваша задача быстро пообщаться со всеми соискателями и определить, с кем вам нужно детально пообщаться, а кого можно отправить домой.

Буквально так: человек заходит, здоровается, и вы уделяете ему не более пяти минут, потому что если к вам придет десять человек, то у вас на это уйдет практически целый час. Поэтому ваша задача – быстро пообщаться и принять решение, пройдет ли он в следующий тур или нет.

Вот список вопросов, некоторые из которых обязательно нужно задать соискателю. Чтобы отфильтровать ненужных людей и провести собеседование быстрее, проще воспользоваться списком этих вопросов и решить, с кем вы будете работать, а с кем нет.

### ***1. Почему вы хотите работать именно у нас?***

Когда вы будете слушать кандидата, то сможете понять, что именно его привлекло и вообще ему интересна работа у вас или нет.

### ***2. Кем вы видите себя через пять лет?***

Человек отвечает на этот вопрос, и вы понимаете, что от него можно ждать. Если он говорит, что сейчас устраивается на вакансию «менеджер

по продажам» и через пять лет себя тоже видит менеджером по продажам, скорее всего, лучше отказаться от работы с таким человеком. У любого продавца должны быть цели, амбиции, и каждый постоянно должен повышать свою планку.

### ***3. Почему мы должны взять именно вас?***

Когда человек начинает рассказывать, вы можете посмотреть и на самом деле увидеть его преимущества перед другими кандидатами. Допустим, если вы ищете менеджера по продажам, то человек, который не смог себя правильно презентовать, скорее всего, будет так же плохо продавать ваши продукты.

### ***4. Главные достижения в работе и в целом в жизни?***

Это позволит вам узнать, какие результаты у него получены на предыдущем месте работы, и если у него нет никаких достижений, то, скорее всего, вашей компании он тоже вряд ли принесет пользу.

### ***5. Сколько вы хотите зарабатывать у нас в перспективе?***

Этот вопрос очень интересен, и вы можете узнать и увидеть амбиции кандидата. Очень важный вопрос именно для вакансии «менеджер по продажам», потому что если человек говорит, что хочет зарабатывать хотя бы 80 тысяч тенге, то возникает вопрос «Какой из него продажник?», и, конечно, лучше отказаться от работы с таким соискателем.

### ***6. Почему вы ушли с предыдущих мест работы?***

Тут причины могут быть разные. Возможно, человеку просто не дали развиваться или, возможно, у него были личные конфликты с руководителем либо с коллективом. Ваша задача – выяснить эти причины и затем сделать вывод. Если кандидат отвечает, что на первом месте работы руководитель был нечестным, на втором его просто так уволили, на третьем – руководитель тоже что-то не то сделал, то возникает вывод, что во всем на самом деле виноват он сам, и поэтому лучше такого человека не брать к себе в команду.

### ***7. Можно ли получить рекомендации с предыдущих мест работы?***

Это провокационный вопрос. Тут ваша задача – просто посмотреть на реакцию соискателя. Если он говорит, что нет, к сожалению, это невозможно, то, скорее всего, у него нет хороших рекомендаций, а если он сразу же вам диктует номер директора компании, где работал

раньше, то вы можете даже не звонить, а просто убедиться в том, что у него есть хорошие рекомендации. То есть ваша задача – не обязательно звонить предыдущим руководителям, а просто посмотреть на реакцию соискателя.

**8. *Какие у вас есть недостатки, которые могут помешать в работе?***

Этот вопрос можно использовать, чтобы разрядить обстановку после предыдущих, и тут ваша задача – посмотреть, что ответит человек. Если он говорит, что у него нет недостатков, то это глупо, и вы сможете сделать выводы о нем.

**9. *Что вы сделаете в свой первый рабочий день?***

Если у человека в голове есть четкий план, то это отлично. Тут вы можете еще узнать, принял ли кандидат решение работать у вас или нет.

**10. *Если вы ищете менеджера по продажам, то можете задать вопрос: «Сможете ли использовать контакты клиентов с прошлой работы?»***

Если он говорит, что да, я могу использовать эти контакты, то это веский повод отказать. Потому что, скорее всего, он точно так же поступит и с вашей компанией. То есть наработает себе клиентскую базу и уйдет к конкурентам или открывать собственный бизнес.

Второй этап – **анкетирование**. Если на собеседование пришло большое количество соискателей, то сразу после предварительного отбора вы можете провести этап анкетирования. То есть из предыдущих десяти вопросов часть дать в анкете, чтобы сэкономить время и вам, и соискателям.

Тут вы можете проверить грамотность ваших кандидатов и посмотреть на почерк, потому что почерк тоже может что-то вам подсказать.

И третий этап – **детальное собеседование** и предварительное задание. Ваша задача на этом этапе – максимально точно выслушать человека, оценить кандидата в полной его мере, посмотреть на его опыт, узнать, возможно, какие-то ситуации из его жизни, поинтересоваться навыками – что он еще может делать помимо должности, на которую претендует.



На этом этапе можно задавать каверзные вопросы, например, готовы ли вы задерживаться на работе допоздна, если это будет необходимо, или готовы ли вы к частым командировкам, и т. д.

Если вы ищете менеджера по продажам, можно дать кандидатам предварительное задание, например, попросить их продать вам какой-то предмет – ручку или сотовый телефон – в виде небольшого упражнения. Да, конечно, у кандидатов будет небольшое смущение, но тут все равно вы можете посмотреть на картину в целом, как реагирует человек и как он справится с заданием.

И, наконец, четвертый этап на собеседовании – **вербовка**. Это один из самых сложных этапов для вас, потому что зачастую кандидаты, которых вы выбрали, могут на этом этапе отказаться на вас работать. Именно сейчас происходит своеобразная продажа вакансии.

Тут можно задать человеку вопрос приоритетов. Наверняка вы про это слышали. Предложите ему расставить по приоритетам следующие четыре вещи: зарплата, коллектив, карьерный рост и обучение. И исходя из того, как соискатель расставит приоритеты, вы можете успешно продать ему эту вакансию, то есть совершить вербовку.

Если он отвечает, что в приоритете для него коллектив, то вы должны сказать, что у вас очень небольшая текучка и очень дружный коллектив, работа в команде и т. д. Но тут важно предупредить заранее, что, если он не вольется в коллектив, то ему придется уйти, чтобы в будущем не было недопонимания с обеих сторон.

Допустим, человек отвечает, что для него в приоритете карьерный рост. Тогда можно упомянуть, что в компании он может быстро вырасти, например, до руководителя своего отдела или до вашего заместителя и т. д. Это зависит от организационной структуры вашей компании.

Или он говорит, что для него важно учиться, то есть обучение стоит на первом месте. В этом случае вы можете предложить ему бесплатное обучение. Отлично, если у вас регулярно проходят тренинги или есть менеджер по обучению или бизнес-тренер, который устраивает тренинги внутри компании. Также хорошо, если вы всей командой посещаете какие-то внешние тренинги.

Если же претендент говорит, что для него в приоритете зарплата, а вы ищете человека на менеджера по продажам, то вы должны сказать,

что его доход никак не ограничен. То есть мотивацию для менеджера по продажам лучше всего ставить оклад плюс проценты. Конкретно – небольшой оклад плюс большой процент.

В этом случае на самом деле у менеджера по продажам нет какой-то конечной планки. И лучше ограничение зарплаты не ставить.

Таким образом, задав вопрос приоритетов потенциальному сотруднику, вы можете успешно продать ему свою вакансию.

Следующий вопрос, который нужно задать на этом четвертом этапе вербовки, – за какую минимальную зарплату вы согласитесь работать? Очень часто бывает, что в резюме люди указывают завышенные требования, и как раз на этапе собеседования сумма зарплаты обычно уменьшается на 30-50%.

И тут самое главное – не перегнуть палку, потому что, если вы сильно урежете зарплату, с большой вероятностью он откажется от работы с вами.

И следующее – вы можете предложить соискателю испытательный срок в неделю или две недели. По итогам этого испытательного срока вы определите, будет ли работать человек дальше, и сам кандидат увидит, стоит ли ему работать у вас.

Вы можете также задать вопрос, сколько он хочет получать на испытательном сроке. Как правило, зарплата на испытательном сроке меньше, чем на основной работе, и тут вы еще можете сэкономить 30-40% от зарплаты.

И последний вопрос, который помогает вам закрыть продажу вакансии, – «Когда вы готовы приступить к работе?» Это обязывает кандидата дать ответ и является лучшим вариантом для завершения собеседования. То есть он дает ответ и, соответственно, принимает, таким образом, решение работать у вас.

Это были основные рекомендации по технологии подбора персонала. Я надеюсь, что теперь у вас в голове сформировалась четкая система, по которой вы можете пошагово начать набирать персонал. Думаю, что эти рекомендации были для вас полезными. Берите и внедряйте все это у себя в бизнесе.

## Глава 6. Основные системы отдела продаж

Основная система отдела продаж состоит из четырех прочных, сильных, нужных, важных позиций: анализ, обучение, мотивация и дисциплина.

Анализ. Мы в прошлой главе уже об этом поговорили. Что должен делать менеджер, который отвечает за эту позицию? Полностью анализировать деятельность всех менеджеров: работают ли они по скриптам, какой у них настрой, какое отношение к делу, показатели.

Допустим, есть у нас тайм-менеджмент – система ежечасного отчета, когда каждый час менеджеры пишут свои показатели, сколько звонков, сколько переговоров они успели сделать за час и сколько из этих переговоров оказались эффективными.

Менеджер по анализу, выявив причины неэффективной работы, допустим, по скриптам, приходит к менеджеру по обучению, передает все свои результаты и показывает, над чем нужно работать конкретно своему коллеге, деятельность которого он анализировал.

Специалист по обучению, естественно, берет показатели, приглашает менеджера один на один, либо в процессе работы садится рядом и начинает объяснять все.

Сперва он анализирует скрипт, где идет сбой, целевую аудиторию, куда он звонит, правильно строится разговор или нет. Он анализирует саму эффективность, посмотрев в глаза человеку, насколько он готов работать, каков настрой.

Дает несколько фишек по работе с возражениями, которые он сам умеет применять, которые у него хорошо получаются, либо предлагает несколько правильных вопросов, которые нужно задавать при выявлении потребности клиента.

Потому что часто сбой менеджеров в продажах бывают именно в выявлении потребностей, ведь если это сделано неправильно, насколько круто вы бы презентацию ни сделали, человек не купит. Он может сказать: «Я подумаю». Но синоним этого возражения называется «нет». Первые три месяца нужно серьезно и скрупулезно тренироваться, пока не выработается характер сильного продажника.

Либо второй вариант. Менеджер по обучению выявляет, что работа в порядке, скрипт в порядке, никакого сбоя нет, все правильно, но

получается, настроя нет: либо менеджер не выпался, либо у него чехарда в голове, то есть он думает о своих личных проблемах. В этих случаях менеджер по обучению отправляет человека к менеджеру по мотивации. Это третья позиция.

Как выглядит процесс? Менеджер по обучению выходит к менеджеру по мотивации, дает задание смотивировать человека, чуть-чуть взбодрить его, подтолкнуть на какие-то хорошие, более позитивные и актуальные мысли, выбить дурь из головы. Если менеджер по мотивации спец, то он может справиться с проблемой за несколько минут.

Вот такая взаимосвязь между этими позициями. Когда установлен такой порядок, вырабатывается хорошая дисциплина в отделе продаж.

И четвертая позиция – менеджер по дисциплине. Дисциплина – это когда в задачах есть порядок, когда люди приходят на работу вовремя, соблюдают правила внешнего вида, гигиены. То есть у них ногти в порядке, голову они моют регулярно. Есть менеджеры, которые не соблюдают личную гигиену; это тоже нарушение технологии. В офис так являться нельзя. Почему? Рабочее место – это отношение к работе.

Когда я был менеджером по дисциплине, то понял, что нужна жесткость. Если человек постоянно опаздывает, тогда мы просто внедряем систему штрафов.

Например, если ты опоздал на минуту, кладешь 500 тенге на стол, эти деньги уходят в казну, откуда эти деньги тратятся на балансы, на лучшего менеджера и т.д. Лидер по продажам забирает все эти деньги, которые мы получили со штрафов. Либо они тратятся в праздничные дни на чаепития, на канцтовары, на оплату интернета, зарядки, телефоны новые и т. д. Менеджер по дисциплине здесь должен быть очень внимательным, очень жестким.

Бывает, анализ выявил, что, предположим, в переговорах с клиентами менеджер неадекватен, применяет нецензурные слова, переходит на личности, наглет, и это все приводит к тому, что репутация компании хромает. Когда менеджер по анализу выявляет такие косяки, он приходит к менеджеру по дисциплине, который начинает разбираться.

Это можно сделать по-разному. Очень многие люди путают слова «жесткость» и «жестокость». Жестокость – это когда вы выгоняете с работы и не отдаете зарплату, очень много таких руководителей. А

жесткость – это когда вы не кричите, не орете, просто договариваетесь изначально с человеком: «Если ты опоздаешь, то заплатишь штраф».

Давай договоримся, что три таких предупреждения – и ты покинешь нашу компанию. Если не выполнишь план, то мы тебя лишаем позиции, ты либо идешь ниже, либо делаешь выбор – уйти или остаться». А жесткость состоит в том, что вы будете неукоснительно исполнять эти договоренности.

Вспомним великого Сталина. Как у него получилось победить во Великой Отечественной войне? Жесткостью. В чем проявлялась жесткость Сталина? Если ты идешь вперед, то можешь умереть, погибнуть от автомата врага, а если ты идешь назад, то есть отступаешь, то в этот момент тебя расстреляют. Или если ты не придерживаешься законов самого Сталина, там единственное слово – расстрелять, все, тебя лишают жизни. Жесткий дедлайн.

Конечно, я вам не рекомендую убивать людей, но когда они ощущают чувство потери (предположим, когда опоздали, отдают деньги), то задумываются: выгодно ли человеку опаздывать, если он постоянно за это платит деньги? Абсолютно верно, что нет.

Да, он раз опоздает, два опоздает, третий раз опоздает – все, у человека в подсознании дается команда, что, может, хватит? И за счет этого он начинает приходить вовремя, вырабатывается дисциплина. Круто, и это работает. Почему?

Когда эта система внедрялась в нашей компании, первый, кто три раза подряд опоздал, был я. Несколько раз положил деньги, а потом понял, что для меня это невыгодно, и стал просыпаться на полчаса раньше.

В 9.00 мы делаем фотоотчет и отправляем его в общий чат нашей компании в WhatsApp. Руководитель видит, что все на работе, с настроем, выспавшиеся, хорошо одетые, вовремя все пришли, – и дисциплина налаживается. Опять же, если сотрудник придет с похмелья, если внешний вид не тот, – делаете предупреждение, замечание, чтобы он в следующий раз пришел в достойном внешнем виде.

Вот эти четыре позиции, которые я вам перечислил, очень эффективно работают при налаживании системы в отделе продаж. Здесь видно, что у каждого персонажа есть круг обязанностей, за что он отвечает. И знаете, в чем фишка? Можно эти позиции менять.

Если, предположим, Иван сегодня менеджер по анализу, Петр менеджер по обучению, Миша менеджер по дисциплине и Вася менеджер по мотивации, завтра вы все это меняете. Менеджер по анализу на следующей неделе или на следующий месяц становится менеджером по обучению, а менеджер по обучению – менеджером по анализу.

В чем суть? Задача, чтобы каждый менеджер, который работает у вас в компании, выработал в себе все эти четыре позиции. Если он научится анализировать, обучать, мотивировать, если у него будет хорошая, правильная дисциплина и он умеет за этим следить, то согласитесь, качество лидера станет намного прочнее.

То есть у вас будут качественные специалисты, которые умеют выполнять все четыре позиции, эффективность хорошая, результаты совсем другие, есть отлаженная система. И вам как собственнику очень важно выработать в себе все эти четыре навыка, потому что если у вас их нет, то вряд ли те люди, которые будут выполнять ваши задания, будут делать это эффективно либо пойдут за вами.

Обычно тренеры или люди, которые обучают, делятся на два вида: практики и теоретики. Теоретики – это те, которые читают книгу либо где-то нахватались всякой теории и начинают ею делиться. «Для того чтобы стать успешным, очень важно в это верить», «Для того чтобы стать успешным, надо мыслить правильно». А делать-то кто будет???

А практики – это те люди, которые сумели сделать, от этого получили результат, а потом уже только делятся с вами, как к этому результату прийти. Я умею и анализировать, и обучать, и дисциплину правильно соблюдать, и мотивировать сильно. Вы, наверное, это сами заметили в процессе чтения книги. Как это у меня получилось?

Я просто следил за этими позициями, правильно их выполнял. Да, мы менялись, когда внедрилась система, мы ее правильно выполняли, за счет чего в течение максимум трех месяцев у меня выработались все эти качества.

Теперь я делюсь этими качествами с каждым человеком, который хочет у меня учиться, и в итоге через определенное время у меня получается помочь измениться этому человеку. А в итоге он меняет качество своей жизни. Я получаю хорошие отзывы, приятное признание, ну и эти люди становятся моими активами, которые приносят мне определенные ресурсы в формате денег.

Словом, я вам рекомендую все эти четыре позиции в отделе продаж внедрить. Внедрите – и поймете очень многое. Когда я вел консалтинговые проекты, за год у меня получилось отработать больше 30, и в 20 из них я это все внедрил.

Что я понял? Если человек конкретно чего-то не хочет, он не будет этого делать. А если хочет, то он это сделает в любом случае. Предположим, мы продаем тренинги, и люди говорят, что нет 20 тысяч тенге, чтобы записаться. Смешно.

А если им приложить к голове пистолет И сказать: «Если ты не принесешь мне завтра 200 тысяч долларов, я тебе голову разнесу», – как вы думаете, найдет ли он деньги? Безусловно. Получается, что это не вопрос денег, а вопрос мотивации.

Или люди, которые снимают квартиру, три недели могут не думать об оплате, но когда приспичивает, дня три остается, они начинают двигаться и каким-то образом за минуту до прихода арендодателя они находят деньги.

Я не раз через это проходил, потому что я практик продаж, и все люди, с которыми я работаю, тоже практики своего дела. Именно поэтому у нас идет большой рост, люди нам доверяют. Поэтому и вы купили эту книгу и читаете ее сейчас.

В бизнесе есть три «ножки», как у стула. Первая – это научись сам, вторая – научи другого, третья – научи учить. Это вполне достижимо. Представьте картину. У вас есть четыре менеджера, которые пашут, и ежемесячно они меняются.

Во-первых, им интересно, во-вторых, для них это прикольно, если они тусуются там, в-третьих – это эффективно, в-четвертых, это система, которая очень важна для вашего бизнеса и для вашего отдела продаж, если вы хотите максимальные результаты получать оттуда. Ну и в-пятых, это нужно просто сделать. Сделаете – будет результат.

Поэтому давайте работать, давайте попробуем. Появятся вопросы – заходите к нам в группу «Центр развития предпринимателей» ВКонтате, либо в Фейсбуке, либо в Инстаграме. Там есть хорошие статьи и посты, которые будут давать вам знания совершенно бесплатно.

Наша цель – изменить культуру бизнеса в Казахстане, а именно малого и среднего для начала. Как мы это собираемся делать? Мы не

жадные, мы делимся знаниями. Информация сейчас в настоящее время как нефть, она очень ценная. Ради информации люди проходят через очень многие этапы испытаний, платят очень много денег, тратят время. Почему? Потому что эта информация дает им возможность менять качество своей жизни.

Остальные детали вам разъяснит Ербол Салимов. Этот человек тоже эксперт. Он уже успел в свои 21 год написать 4 бизнес-книги, в итоге их читают люди, которые имеют большие бизнес-центры, владеют бизнесом. Они не успели написать книгу за свою жизнь, а вот Ербол успел.

И меня научил, как правильно писать книгу. Мы сейчас пишем эту книгу вместе, и он мне подсказывает, что нужно делать. А я практик, я первый раз пишу, но уверен, что у меня хорошо получается, и эта книга станет популярной при помощи наших читателей и при помощи навыков Ербола.

А чтобы была и у вас такая уверенность, собирайте себе хорошее окружение, прокачивайте мышление, накапливайте опыт, правильно его применяйте. А самое главное – делайте то, что вам говорят эксперты, те люди, которые уже успели сделать то, чего вы пока не успели.

Зачем создавать сопротивление? Зачем умничать? Ведь от этого же никакой выгоды нет. Знаете, есть разные категории людей, которые читают книги и посещают тренинги. И я с удовольствием с вами поделюсь.

Первые – «умники». Это те люди, которые говорят: «Ой, я все это знаю, ничего нового не увидел». Хорошо, а когда им задается вопрос, что вы уже внедрили или сделали, они застывают в тупике.

Вторые – это «халявщики», то есть люди, которые любят тусоваться только на бесплатном. Они посещают бесплатные мастер-классы, читают бесплатные книги, любят скидки, распродажи. Но ничего не покупают.

Третьи – «скептики». Они постоянно с чем-то не согласны, демонстрируют агрессию, хотят что-то доказать. Например, что тренер, который сейчас говорит все это, не прав. Понимаете, эти люди постоянно убеждают себя, что именно они во всем правы. Но есть у них одно хорошее качество: они умеют покупать, это идеальные клиенты.



Четвертая категория – это «бэтмены». В чем фишка Бэтмена? Он сам себе создает проблему, сам ее решает и сам становится героем. Хотя до Бэтмена все люди жили нормально. Появился Бэтмен – заморозили полгорода, взорвали лучшие башни, похитили мэра, убили комиссара. До Бэтмена этого всего не было. Но в итоге он спасает всех, становится героем. Согласитесь, в офисах есть такие люди тоже. Они сами себе создают проблему, сами ее решают и сами начинают жаловаться на что-то либо восхищаться собой.

И пятая категория, самая необходимая и самая важная для всех людей, – это «лидеры». По-другому я называю их делателями. Как я стал лидером и как я стал делателем? Тренер (Айдар Тулекеев) мне говорил: «Моя фишка, один из секретов моего успеха – я беру, применяю и закрепляю».

Все, в этот момент как бы жетон у меня в подсознание упал. Я понял, что тренер что-то дает, чтобы я это сделал и получил результат. И когда ты встраиваешь себе привычку делать все, что тебе говорят успешные люди, тогда у тебя получается стать таким же успешным, как и они, или намного лучше.

Поэтому если вы хотите, чтобы все, что я сейчас рассказываю, у вас получилось, то просто будьте делателями. Уважаемые предприниматели, собственники, дамы и господа, рекомендую вам все это внедрить завтра же. А если вы читаете эту книгу в офисе, то прямо сейчас. Не думайте долго.

Что такое логика? Эксперты принимают решение в течение пяти секунд, самураи – в течение семи вдохов. Если вы считаете себя экспертом, примите решение за пять секунд, будете вы это делать или нет. Почему? После пяти секунд включается логика, и человек начинает думать.

И тогда появляются разные вопросы: а что если так, а что если не получится... Получится! А если нет – пишите мне, я подскажу, что нужно делать. Мои контакты вы можете найти на сайте в моем портфолио.

## Глава 7. Настрой перед продажами

Итак, приступаем к настрою перед продажами. Настрой – очень важный момент. Для 80% эффективности любого сотрудника – неважно, чем он занимается, продажами, маркетингом, управлением персоналом или другими задачами, – настрой необходим прежде всего. Я уверен, что каждый, кто читает эту книгу либо работает в нашей сфере, меня хорошо понимает и согласен со мной.

Настрой бывает трех типов: психологический, профессиональный и технический.

### Психологический настрой

Начнем с психологического. Кто-то называет это эмоциональным настроем. Очень важно повысить эмоции, очень важно «проснуться», когда с утра не всегда хочется жить человеку перед работой. Как мы это делаем?

Психологический настрой поднимается разными способами. Первый из них – это послушать любимую либо позитивную музыку в течение 10-12 минут, этого вполне достаточно. Обычно я слушаю сам «качовую» музыку, которая разбудит мозг с утра, а что будете слушать вы, это зависит от вашего вкуса. Кто-то любит классику, кто-то попсу, кто-то рэп, кто-то «клубняк» и т. п. Но основная цель – пробудить эмоции.

Почему именно музыка? Музыка – такой инструмент, который в любом случае дает эмоции человеку. Она пробуждает воспоминания о счастливых, позитивных моментах в жизни, о приятных отношениях. Если у вас в офисе с утра будет звучать музыка 10-12 минут, настрой в любом случае поднимется, появится внутренняя энергетика, которая будет впитываться всеми и распространяться по всей аудитории, по всему офису, за счет чего люди проснутся.

Это эффективно, пользуйтесь. Я вам рекомендую, так как мы сами это делаем у себя в офисе, и я сам так настраиваюсь перед продажами. Когда продаю консалтинг, какой-то тренинг либо иду на аудит, на сделку, на тренинг, – в любом случае я слушаю музыку. Это полезно.

Второй способ, как повысить эмоциональный и психологический настрой, – покривляться перед зеркалом. Да, прочитав эту строчку, вы, наверное, улыбнулись, и это хорошо, потому что (и я всегда говорю это своим менеджерам, тем людям, которых я обучаю) без улыбок вы никогда не сможете ничего продать.

То же самое рекомендую и вам. Потому что улыбка – это плюс 5% к вашим продажам. Вспомните сетевиков. Почему у них улыбка от уха до уха? Потому что у них прием такой. Если покривляться 5 минут перед зеркалом, эмоциональный настрой человека меняется. Попробуйте, это работает, я вас уверяю, поскольку сам убеждался в этом не раз.

Третий способ. Был такой человек, который всегда вел себя позитивно, улыбался, и никогда не случалось такого, чтобы именно во время работы он сидел с плохим настроением. Очень многие люди интересовались, как у него это получается, какие методы он применяет для того, чтобы держать вот этот позитив постоянно. И как вы думаете, что он ответил?

Он сказал, что в течение 10 минут перед тем, как выйти из дома, он кричит в ванной. На всю ванную он орет! С какой целью? Чтобы весь негатив, который внутри него скопился за вчерашний день либо за ночь, остался там, в ванной. А он после этого целый день проводит с улыбкой, с позитивным настроением.

Я попробовал так делать. Да, это работает, но поскольку меня не всегда вдохновляет именно такой способ, я это делать перестал. Хотя рекомендовал некоторым людям, и у них это хорошо получалось. Так что применяйте этот способ подъема психологического настроения.

Представьте ситуацию, когда продажник разговаривает с клиентом либо с покупателем с плохим настроением, либо сами попробуйте позвонить в компанию, где с вами менеджер так разговаривает.

В любом случае вы почувствуете определенный дискомфорт, и подсознательно у вас вырабатывается негатив по отношению к продажнику. То же самое случится и с вашими сотрудниками, если они будут вести работу с плохим настроением.

## Профессиональный настрой

Профессиональный настрой тоже очень важен. Это те моменты, которыми сам продажник будет пользоваться в течение рабочего дня в процессе продаж. Попробуйте посмотреть тренинги.

Обычно наши люди смотрят видеотренинги, потому что у нас на сайте собраны отрывки по 5, 7, 12 минут, которые дают возможность разогнать мозг, вспомнить определенную информацию, необходимую в процессе рабочего дня или в продажах, освежить память. Это первый способ.

Второй способ. Есть любители чтения книг для продавцов. Предположим, книга Андрея Парабеллума «100 подсказок менеджеру по продажам». Там есть четкая схема и обозначены четкие этапы, как должен менеджер проводить работу с клиентом при телефонных разговорах, при встрече, при собственно продажах.

То есть дано формирование самой упаковки, начиная от отзывов до таких деталей, как создание коммерческого предложения, прайс-листа, ассортимента ваших продуктов и т. п.

В целом, профессиональный настрой очень хорошо поднимается при помощи чтения книг, я сам как эксперт это тоже выполняю. Но не обязательно это должны быть книги. Я читаю либо посты, либо статьи тех людей, которые занимаются нашей работой.

Например, это мой тренер Айдар Тулекеев. Есть сообщество во ВКонтакте «Центр Развития Предпринимателей». Я захожу туда.

Ежедневно наши ребята там выкладывают по пять-шесть постов, которые действительно дают возможность на протяжении дня закрыть какое-то количество сделок либо вести себя действительно с хорошим профессиональным настроем.

Третий способ. Вы можете сами провести тренинг своим же людям, либо руководитель отдела продаж проводит. У нас в 9:00 все сотрудники собираются, делают фотоотчет, затем 15 минут уходит на технический настрой (об этом мы чуть позже поговорим) и полчаса эксперты нашей компании, либо консультанты открывают день и проводят определенный тренинг.

Они бывают разной тематики. Если сегодня занимаются продажами, то вспоминают технологии высоких продаж. Либо кто-то ночью прочитал книгу, у него был инсайд, то он делится этим инсайдом. А может, кому-то помогал определенный инструмент на протяжении трех дней закрывать сделки, и он делится этой фишкой. Таким образом можно тоже разогнать мозг и повысить профессиональный настрой.

А разогнать мозг – это важно, потому что именно тогда человек становится очень эффективным. Я это каждый день на практике применяю, и основная цель, когда я беру книгу в руки, либо открываю видеозапись тренинга, либо начинаю сам проводить тренинг, – это разогнать мозг.

И тогда подсознание дает те необходимые приемы, методы, которые нужно применить при закрытии сделки, либо при проведении встречи, либо при проведении тренинга. Если вы хотите, чтобы ваши продавцы приносили намного больше прибыли, чем вы ожидаете, – применяйте, внедряйте этот метод и превратите в систему.

В этом случае вы как собственник бизнеса либо руководитель, который управляет этим проектом, можете высвободить себе время или, отладив систему, повысить эффективность своих сотрудников.

Я практик. И уверен, что те инструменты, которые я выдаю, дают результат. Поэтому перехожу к следующему этапу – это технический настрой.

### **Технический настрой**

В него входит настройка рабочего места: скрипты, телефон (есть ли там баланс, зарядка, работает ли он вообще), клиентская база. Часто бывает, что из-за отсутствия клиентской базы показатели в отделе падают. У нас раньше это часто происходило, но когда я как руководитель отдела продаж выявил, что причина именно в этом, то начал обеспечивать сотрудников клиентской базой. Каким образом?

У нас принят формат холодных звонков. Такая стратегия: мы при помощи активных продаж, холодных звонков привлекаем людей и продаем. Набираем группы, зарабатываем деньги, развиваемся и набираем себе клиентскую базу, которая постоянно будет нас кормить.

То же самое можете сделать и вы, если вы работаете при помощи холодных звонков. Обеспечивайте менеджеров базой, находите контакты, потому что без контакта нет контракта. Контакты можно найти в интернете либо в справочниках.

Если у вас сфера B2B, то ищите в справочнике, потому что именно там есть полный список организаций. Если у вас сфера B2C, очень важно провести определенный соцопрос либо сделать фронт-енд, то есть дать нечто бесплатное людям, чтобы они оставляли вам контакты, и вы будете прозванивать их, делиться предложениями, делать рассылки и в итоге закрывать определенное количество сделок, опираясь на статистику.

Почему статистика? Я человек, который не верит в судьбу, но верит в статистику. Потому что она в любом случае срабатывает. Предположим, из ста клиентов, которые к вам придут, 80% пошлют вас подальше либо пойдут к вашим конкурентам, а в среднем 20% купит у вас. Это как из десяти звонков закрывается два, три.

Опирайтесь на статистику, когда работаете с клиентской базой. Первая задача – дать команду, чтобы ваши менеджеры работали на количество, а потом, когда они будут набивать количество, у них появится определенный опыт, они начнут общаться, анализируя свои ошибки, исправляя их, и количество превратится в качество. В итоге клиентская база будет лояльной, станет приносить некое количество денег и рекомендовать вас.

Вы можете об этом узнать у нас на сайте. Там есть видеоотрывки от Айдара Каратовича Тулекеева, где он это все объясняет и раскрывает формулу воронки продаж и многое другое. Можете зайти на сайт [www.crp.kz](http://www.crp.kz), открыть видеоролики, посмотреть, внедрить и получить результат.

### **А теперь перейдем к целям и задачам.**

Каждое утро вы просыпаетесь, чтобы достичь определенной цели. А если этой цели нет, то вы будете работать на того человека, у кого она есть. Поэтому давайте команду, чтобы ваши менеджеры ставили перед собой цели. Предположим, сегодня цель – закрыть три сделки, или продать пять ваших продуктов, либо десять услуг продать. Неважно.

В любом случае пусть ваши люди знают, зачем они пришли на работу, что им конкретно нужно сделать и для чего они тратят столько времени, усилий, ресурсов и денег.

В чем отличие задач от целей? Задачи – это те действия, которые пошагово прописываются. Это именно те действия, которые приведут вас к вашей цели. Предположим, ваш менеджер либо вы ставите менеджеру цель продать десять услуг, десять тренингов, предположим. Как к этой цели прийти? Задача – сперва оцифровать 100 контактов. В среднем должно быть 80, 90, 100 контактов.

Опять же, вернемся к статистике. Чтобы именно эти десять продаж совершились, ваш менеджер пишет в задачах, что нужно 100 контактов. Очень важно подкорректировать скрипты под этот продукт, изучить сам продукт.

У нас, предположим, менеджер отчитывается каждый час, высчитывая в задачах, что каждый час им важно делать десять звонков. Кто-то не возьмет трубку, кто-то откажет, кому-то говорить неудобно, кто-то вас ненавидит, просит никогда больше вам не звонить.

В среднем 5-6 переговоров состоится за час, за счет чего каждый час можно закрывать одну сделку. Согласитесь, это возможно, если есть скрипты, мотивация, обучение, цель. Наши менеджеры обычно приходят к этой цели, и я, когда был менеджером, тоже работал именно так, и это очень мне помогало закрывать большое количество сделок, зарабатывать хорошие деньги и менять качество своей жизни.

И вам как собственнику это интересно, потому что отдел продаж, повторюсь, – это двигатель вашего бизнеса. Так что большое количество усилий я вам рекомендую тратить туда. Это формат обучения, мотивации, контроль за дисциплиной, анализ работы... Если где-то подчиненные накосячили, нужно метод кнута использовать, а если хорошо справляются, то дать пряник, то есть смотивировать на то, чтобы они совершали еще больше сделок.

Убеждать, что они могут еще лучше, еще больше. И когда они слышат это от самого лидера, от самого собственника, в любом случае это их вдохновляет. Поэтому рекомендую вам как собственнику почаще напоминать сотрудникам, зачем они это делают, убеждать, что они

могут заработать большое количество денег, принести много денег в компанию.

А в итоге компания может инвестировать бюджет в рекламу, чтобы привлечь новых клиентов и упростить менеджерам задачу, чтобы у них было больше возможностей развиваться, уделять время самообразованию либо обслуживанию клиентов и т. п.

Поэтому рекомендую вот это все внедрить. Под каждый тип настроек отводите время, планируйте, как вы это будете делать, находите каждый раз разные подходы, чтобы людям было интересно слушать вас. Если вы будете каждый раз бить в одну и ту же точку, сотрудникам станет скучно, за счет чего эффективность начнет падать.

А вам очень важно быть харизматичным и тоже заниматься самообразованием, приносить какие-то новые фишки, показывать другие подходы, показывать иные методы и приемы. Внедряйте, пользуйтесь и достигайте своих целей!



## Глава 8. Обучение. Как правильно обучать продавцов

Обучение является очень важной частью при работе с персоналом, поскольку оно интересно и вашим сотрудникам, и вам. Сотрудникам – потому что они смогут профессионально вырасти и улучшат свои показатели на рынке труда, а вам – потому что они смогут приносить лучший результат, если станут много и часто обучаться.

Поэтому необходимо построить систему обучения, а не ограничиться какими-то разовыми планерками, летучками, собраниями и т.д.

Эта система может состоять из следующих пунктов.

### Вводные задания для новичков

Первое – **вводные задания** для нового сотрудника. Когда приходит новый человек, вы даете ему сразу стандартные задания, которые он легко и просто сможет сам выполнить. Это нужно, чтобы он не отвлекал вас лично и других ваших сотрудников.

Потому что обычно, когда человек только устраивается на работу, у него появляется огромное количество вопросов о продукте, клиентах, рынке и т.д. И этот элемент также нужен для того, чтобы знания, которые ваш сотрудник получит из инструкции, он смог на практике закрепить.

Это может быть прием входящих звонков или совершение исходящих звонков, встречи с клиентами в офисе, прохождение какого-то теста на знание продукта или на знание технологии продаж, и результаты выполнения этих вводных заданий тоже должны быть конкретными.

То есть если сотрудник совершает звонки, то вы должны поставить задачу сделать какое-то точное их количество, например, 50 звонков в день для новичка. Или если сотрудник проводит встречу в офисе, то вы должны изначально составить список обязательных его действий, чтобы потом оценить. То есть в любом случае результат должен быть конкретным.

Также вводные задания должны включать в себя материалы и тренинги, которые необходимо изучить вашему новому сотруднику.

## Правила взаимодействия с руководителем

Второе – это **правила взаимодействия с руководителем** в случае возникновения вопросов. Вопросы у нового сотрудника будут в любом случае, проблема только в том, в каком количестве они будут возникать. Он должен знать, как и кому он может задавать эти вопросы, чтобы было удобно не только ему, но и вам тоже.

Потому что ваше время дороже времени любого вашего сотрудника, ведь вы являетесь руководителем бизнеса. Вы должны определиться со следующими моментами.

Первое – к кому он должен обратиться, если у него возник вопрос по выполнению поставленной задачи. Сначала сотрудник должен обратиться к своему коллеге, то есть к другому вашему сотруднику.

Если же это вопрос, который касается именно вашей компетенции, то вы можете организовать чат в скайпе, в Фейсбуке, в WhatsApp-е или в группе Вконтакте, где соберутся только ваши сотрудники.

То есть это будет закрытая группа или закрытый чат, и там сотрудник может задать вам вопрос. Вам остается всего лишь периодически в течение дня два-три раза заходить в этот чат и следить за появлением вопросов, причем делать это тогда, когда вам будет удобно.

То есть вы можете отвечать на вопросы в чате, например, когда едете в машине на встречу, ожидаете клиента или в любое другое свободное «окошко», которое у вас появится в течение рабочего дня.

Конечно, бывают очень срочные вопросы, не решив которые, можно потерять большие заказы и прибыли. В этом случае сотрудникам вы можете позволить отправить вам смс, чтобы вы сразу это увидели. Если же вопрос очень срочный и важный, только в этом случае сотрудник может позвонить вам по телефону.

С развитием вашей компании в целом вы должны прописывать инструкции, что делать в том или ином случае. Если задачу приходится повторять более одного раза, то имеет смысл создавать инструкции, где вы четко все расписываете. Желательно делать видео-инструкции, потому что видео лучше усваивается человеком и ему интереснее смотреть его, чем читать скучный текст.

Таким образом, все типичные ситуации, которые возникают в процессе работы, продаж и т. д., вы можете вынести в инструкции, и эти инструкции также можно хранить в закрытых группах Вконтакте, в Фейсбуке или использовать Google-документы.

В этом случае вы будете отвечать на вопросы сотрудников только в том случае, если ответов нет в ваших инструкциях. Если же сотрудник задает вопросы, на которые вы раньше отвечали, которые освещали во время постановки задачи или разместили в базе знаний, и это повторяется неоднократно, – то встает вопрос, зачем вам нужен такой сотрудник. Возможно, лучше его уволить.

## Тренинги

Следующий пункт в обучении персонала – это всевозможные **тренинги**. Если вы обучаете отдел продаж, то регулярно сами, или привлекая бизнес-тренеров, должны проводить обучающие тренинги.

Тут важны два критерия: качество этих тренингов и их регулярность, то есть количество. Лучше все-таки проводить минимум один тренинг в неделю, причем в начале недели, в понедельник или во вторник, потому что если вы проведете его в пятницу или в субботу, то, скорее всего, люди в будние дни не смогут применить всю информацию, которую вы им даете.

Также, если вы привлекаете сторонних бизнес-тренеров для этой работы, вы можете мотивировать сотрудников, ставя план продаж на неделю. Если они выполняют этот план продаж, то получают следующий тренинг по продажам; если же нет, то тренинга не будет.

Это нелогично, потому что, если у них и так слабые продажи, то им нужен тренинг. Но это работает, потому что люди хотят обучаться. Менеджеры по продажам, которые продают и которым нравится их работа, хотят постоянно совершенствоваться, и поэтому у них будет большая мотивация выполнить этот план продаж.

Когда вы назначаете тренинг по продажам, то должны смотреть на ошибки именно ваших менеджеров, выписывать типичные и исходя из этого, именно под них проводить тренинги. Таким образом получается своеобразная работа над ошибками. В этом случае эффективность менеджеров по продажам будет очень сильно расти.

## Книга продаж

Следующий пункт в обучении персонала, и конкретно отдела продаж, – это **книга продаж**.

Книга продаж – это такой документ, где указывается весь успешный опыт продаж, прописываются система мотивации, правила ведения отчетов, подробности, например, в каких случаях клиенту можно давать скидку и какую именно, и т. д.

Все успехи в продажах, все инструкции, касающиеся продаж, там должны быть прописаны. Вы можете регулярно проводить тесты на знание этой книги, задавать вопросы и смотреть, как отвечают ваши менеджеры. Это является эффективным методом обучения, а книга продаж должна быть настольной книгой для каждого менеджера.

Конечно, эта книга продаж обязательно должна пополняться, если не каждый день, то хотя бы один раз в неделю точно.

Она должна быть у ваших менеджеров по продажам всегда под рукой, да и у вас тоже. Например, в электронном варианте в том же самом чате, и желательно еще и распечатанная версия, лежащая постоянно на рабочем столе. То есть своего рода шпаргалка, которую менеджеры могут использовать во время рабочего дня, а также брать с собой во время выездных встреч с клиентом.

Как я уже сказал выше, тренинги можно использовать в качестве положительной мотивации для менеджеров по продажам.

## Личное обучение

Если вы сами ведете тренинги по продажам, то еще одним способом мотивации и одновременно способом обучения станет **личное обучение от вас**. Вы можете в течение недели выделить один или два часа только для тех продавцов, которые покажут самый лучший результат за текущую неделю.

В таком случае это подстегивает всех больше продавать и выдавать хорошие результаты. Вы можете лично вкладываться в тех людей, которые готовы работать над собой и над продажами в вашем бизнесе.

Еще раз повторюсь, это не будет лишним. Нужно не прекращать обучение персонала, ведь это является одним из самых больших

стимулов к работе, и зачастую, даже если у ваших конкурентов заработная плата выше, люди останутся у вас, потому что именно у вас идет активное обучение, и если у вас сотрудники молодые, то для них это будет очень интересно.

### **Чтение книг**

Так что важно постоянно проводить тренинги, а также заставлять своих людей больше читать. Это могут быть книги по вашему продукту, по вашей теме, по вашим клиентам, по рынку, или просто обучающие книги по личностному росту и т. д.

Можно давать задания сотрудникам читать одну книгу в неделю. Это задача не сложная, особенно если уделять чтению хотя бы 15-20 минут в день, тогда за неделю возможно прочитать одну книгу.

В конце недели, например, в субботу, вы можете просто поделиться инсайтами, «фишками», которые вынес каждый сотрудник из какой-то книги, которую он прочитал. Тут вы можете еще и проверить, кто выполнил это задание, а кто нет.

При таком подходе ваши сотрудники будут образованными, у них речь станет более грамотной. Все это влияет на их общее развитие, соответственно, и на обучение в целом. Поэтому вы смело можете применять все эти инструменты.

## Глава 9. Мотивация. Как эффективно мотивировать отдел продаж

Систему мотивации также обязательно нужно выстраивать в вашей компании. Потому что, если у сотрудников отсутствует мотивация, то вы столкнетесь с рядом следующих проблем. Они не будут заинтересованы в достижении целей компании и в ее расширении. Задачи и планы, которые вы ставите перед сотрудниками, не будут выполняться.

Если нет материального вознаграждения за большие объемы работы и результаты, то, скорее всего, у персонала нет стимула работать лучше. Это вопрос времени, когда сотрудники начнут уходить из вашей компании. Поэтому обязательно нужно выстроить систему мотивации.

Вообще мотивация персонала делится на два вида. Есть материальная мотивация, и есть нематериальная. Давайте разберем подробнее материальную мотивацию.

### Материальная мотивация

#### Принципы материальной мотивации

Существуют следующие правила, или принципы, **материальной мотивации**.

*1. Первое – вы должны платить людям не за то, что они приходят в офис, а за результаты, которые они показывают. То есть вознаграждать персонал только за результат.*

*2. Второй принцип – у вас не должно быть так называемой уравниловки в компании. По статистике, если взять любую компанию, где работают, например, от трех до десяти человек, то все эти люди трудятся не на одинаковом уровне, показывают разный результат.*

Кто-то просто приходит посидеть, кто-то работает вполсилы, а кто-то – на полную мощность. Если вы всех их будете мотивировать одинаково, это несправедливо.

Потому что каждый должен получать за результат, который

приносит, а если существует уравниловка – то в таком случае у ваших лучших сотрудников начнет падать мотивация: какой смысл работать больше, если они получают ту же самую зарплату, что и люди, которые не работают?

Я знаю компании, которые к праздникам, например, к Новому году, всем сотрудникам, независимо от их результатов работы, выдают премии. Этот принцип неправильный, потому что премии нужно давать только тем, кто их заслуживает. Вы не должны пытаться уравнивать материальную мотивацию ваших сотрудников. Если, например, один менеджер по продажам зарабатывает 100 тысяч тенге, а второй – 300 тысяч тенге, это вполне нормальная ситуация.

*3. Третий принцип – на работе должны отсутствовать родственные или дружеские отношения. К сожалению, у нас в стране с этим большие проблемы.*

Если так происходит, во-первых, вы, скорее всего, понесете убытки, потому что с друзей или родственников, которых вы взяли к себе на работу, скорее всего, все будут списывать на дружеские отношения, и их результативность будет низкая.

Во-вторых, у людей, которые показывают большие результаты, будет демотивация: если они увидят, что вы по-разному относитесь к сотрудникам, то перестанут показывать такие результаты, как раньше.

*4. Четвертый принцип – у персонала, особенно у менеджеров по продажам, не должно быть «потолка» в доходах. Это значит, что в вашей компании теоретически можно зарабатывать неограниченное количество денег.*

Я знаю некоторые компании, у которых есть верхняя граница зарплаты. Если даже менеджер по итогам месяца заработал 300 тысяч, а у них зарплата 250 тысяч, то у таких менеджеров сильно падает мотивация. Какой смысл допродавать, если все равно не получишь эти деньги? Поэтому такого видимого «потолка» в зарплате не должно быть.

*5. Пятый принцип – у каждого сотрудника должна быть возможность легко посчитать свою зарплату в течение месяца. Лучше не изобретать каких-то сложных формул и т. д, а сделать прозрачную систему, чтобы каждый сотрудник мог видеть: существует система мотивации, простая и справедливая.*

## **Виды материальной мотивации**

*1. Первая – это оклад. Бывает фиксированный оклад, который сотрудник получает каждый месяц. Для менеджеров по продажам лучше не использовать этот вариант, потому что тогда не будет стимула продавать больше. Оклад лучше использовать для таких сотрудников, у которых обычно постоянно одна и та же работа. Например, бухгалтеры, юристы, отдел доставки и т. д.*

*2. Второй вариант – оклад плюс проценты. Этот вариант очень хорош для менеджеров по продажам, если мы говорим не про трехступенчатый отдел продаж, о котором я рассказывал в первой главе «Продажи. В таком случае у ваших менеджеров по продажам будет большой стимул работать на результат, потому что, если они не продадут вообще ничего, то получат, лишь маленький оклад.*

*3. Есть и третий вариант, когда вы платите сотруднику только процент за продажу по факту: если нет продаж, то этот сотрудник вообще не получает зарплату.*

Вариант хорош для менеджеров по продажам, но и у него есть свои плюсы и минусы. Плюсы в том, что вы фактически платите человеку только лишь за результат. Да, он занимает место в вашем офисе, вы ему оборудуете рабочее место, несете расходы на связь и т. д., но в целом для вас это большой плюс.

Своего рода сдельная оплата и безубыточный вариант, потому что, если менеджер ничего не сделает, он ничего и не получит, а вы можете нанять другого.

Минус этого варианта в том, что становится сложно контролировать, как человек использует свое время. Потому что он будет, скорее всего, считать, что может приходить на работу, во сколько ему удобно, и уходить тоже, когда ему удобно. Соответственно, это сильно влияет в целом на дисциплину в вашей компании. Так начинается «звездная» болезнь.

Еще один минус в таком варианте оплаты – то, что ваши менеджеры по продажам, очевидно, будут предоставлять вашим клиентам большие скидки, потому что их задача – продать в любом случае. И ваша



чистая прибыль, маржа будут сильно снижаться. Поэтому вы должны контролировать скидки.

Например, продавцу нет большой разницы, продать в месяц на один миллион или на 950 тысяч. Если его процент – это 10%, то в первом случае он получит 100 тысяч тенге, а во втором случае – 95 тысяч. На самом деле, эти 5 тысяч его сильно не мотивируют, а вы можете из-за этой скидки потерять целых 50 тысяч тенге. Поэтому за скидками вы тоже должны следить.

Идеальный вариант – когда предоставление скидок прописывается в книге продаж, о которой я говорил в блоке «Обучение». Кстати, иногда клиентам предоставляется возможность отсроченного платежа или кредит.

В этом случае при подписании договоров клиенты оплачивают ваш продукт в три этапа, например, равными долями: сначала одну треть перечисляют, потом через две недели вторую треть и еще через две недели – последнюю треть.

Если при этом ваш менеджер по продажам работает на процент, то вы должны давать ему вознаграждение в таком же порядке, как клиент перечисляет деньги. Потому что если вы отдадите всю процентную часть сотруднику сразу, то у него не будет стимула добиваться следующих оплат от клиентов. А второй риск в том, что, возможно, клиент и вовсе не заплатит. Такое, к сожалению, тоже случается.

В отделе продаж обязательно должен быть план. Ведь если вы не ставите план, мотивация менеджеров сильно падает.

Для начала вы можете высчитать так называемую точку безубыточности: на какую сумму нужно продать за следующий месяц, чтобы вы вышли в ноль с учетом всех расходов (аренды, связи, интернета, окладов и т.д.).

В этом случае вы можете составить минимальный план продаж, который нужен, чтобы компания хотя бы вышла в ноль. Затем увеличивайте количество денег, которое должны заработать менеджеры, до того уровня, когда они с учетом своих процентов получают средние зарплаты по рынку или по вашему городу. Это будет средний план, когда компания развивается в таком же темпе.

Соответственно, вам нужен этот план еще повесить, чтобы при его выполнении сотрудники заработали намного больше, чем их средняя зарплата, и вы должны весь месяц мотивировать ваших продавцов на выполнение этого завышенного плана. Кстати, можете мотивировать не только какими-то бонусами, премиями, но и давать командную премию за выполнение плана.

Также в вашей компании обязательно должна быть внедрена система отрицательной мотивации, то есть не только мотивация «к», но и мотивация «от». До этого я рассказывал про систему материальной мотивации, если человек что-то сделает. Но обязательно должна быть система того, что будет с вашими сотрудниками, если они что-то НЕ сделают.

Например, если не выполнят план продаж, начнут нарушать дисциплину и т. д., вам нужно предусмотреть систему штрафов. Штрафы вы можете назначать за нарушение дисциплины.

Что входит в нарушения дисциплины? Это, во-первых, опоздания. Если сотрудник опаздывает, то его нужно штрафовать. Во-вторых, это внешний вид. Нарушение внешнего вида тоже является нарушением дисциплины. И третье – создание негативной и неблагоприятной обстановки в коллективе, в команде.

Штрафы должны действовать еще и в тех случаях, когда ваши сотрудники приносят компании какой-то большой материальный ущерб. Например, если грузчики уронили коробку с товаром, и товар повредился, то вы должны назначить штраф. Или за порчу имущества, например, компьютера и т. д.

Существует такое правило: чтобы штрафы действовали, они должны составлять не меньше 20% от общего оклада. Например, если оклад у менеджера 50 тысяч тенге, то штрафы должны составлять не менее 10 тысяч тенге по итогам месяца.

Если у вас в принципе нет системы штрафов в компании, то, скорее всего, это приведет к нарушению дисциплины и в целом негативно скажется на развитии компании.

План продаж должен быть не только на квартал, на месяц, но и на день, а также на неделю. То есть вы каждый день должны ставить

индивидуальную планку для менеджеров по продажам и командную планку.

Например, за сегодняшний день ваш менеджер по продажам должен продать на сумму не менее 30 тысяч. И если у вас пять менеджеров, то общий объем продаж должен составлять не менее 150 тысяч тенге. Опять же, вы можете давать бонусы за выполнение этого плана и снижать проценты менеджеров, если он не выполняется.

Это основные принципы материальной мотивации.

## Нематериальная мотивация

Давайте теперь разберем **нематериальную мотивацию**, то есть как мотивировать сотрудников помимо денег.

### Принципы нематериальной мотивации:

*1. Первое – вы должны позволять сотрудникам принимать решения самостоятельно. Если вы замечаете, что сотрудники постоянно обращаются к вам по каким-то одним и тем же вопросам, то можете предложить им составить три варианта решений, что они могут сделать, и выбрать лучший вариант.*

В этом случае, во-первых, они почувствуют определенную ответственность, потому что уже самостоятельно принимают решение, а во-вторых, не будут вас постоянно отвлекать. Ведь какой смысл держать сотрудников, которые без вас ничего не могут делать?

Но тут, конечно, нужно смотреть на степень важности и срочности этих вопросов. Если вопрос срочный (например, встреча с очень крупным клиентом), то вы должны сами принять решение: разобраться во всем самому либо позволить вашему сотруднику принять решение.

*2. Второе – вы всегда должны признавать свои ошибки, потому что если вы этого не делаете, то ваш авторитет в глазах сотрудников сильно падает. И если вы признаете свои ошибки, то на самом деле не теряете авторитет в глазах сотрудников, а показываете им, что вы тоже такой же человек, как они, и у вас тоже есть право на ошибку.*

3. Третье – вы всегда должны хвалить персонал за какие-то достижения, пусть даже небольшие. На сотрудников это тоже хорошо действует и стимулирует их к дальнейшей работе. Особенно, если вы хвалите одного, и все остальные это видят. У них появляется стимул работать лучше, и тогда они будут показывать высокие результаты.

### **Виды нематериальной мотивации:**

1. Первое – карьерная лестница. Это один из лучших видов нематериальной мотивации, который дает стимул становиться лучше и лучше, то есть показывать все более и более высокие результаты.

Причем карьерная лестница может быть не только естественной, но и искусственной: вы можете менять названия должностей в компании.

Например, если какой-то менеджер был просто менеджером, то вы можете за какие-то заслуги дать ему должность «старший менеджер». Вам это ничего не стоит, а человеку очень приятно.

То есть, по сути, ничего не меняется, но ценность вас и вашей компании для сотрудника, который получил новое название должности (по сути, новую должность), – это большой стимул двигаться дальше.

Или если один из ваших старших менеджеров показал какие-то быстрые скачки в результатах или показывает постоянно высокие результаты, вы можете назвать его не старшим менеджером, а руководителем отдела продаж.

В этом случае, даже если конкуренты предложат ему большую зарплату и должность менеджера, скорее всего, он останется у вас, потому что, пусть он и получает меньше, зато работает руководителем отдела, а в компании конкурента мог бы быть всего лишь менеджером.

2. Следующий вид нематериальной мотивации – это публичное признание. Когда некоторые сотрудники показывают хорошие результаты, работают добросовестно, то на планерках, общих собраниях вы должны публично демонстрировать всем остальным их успехи, публично жать руку, поздравлять и т.д. В этом случае

*признание тоже очень хорошо работает, ведь зачастую многим людям в жизни не хватает похвалы.*

*3. Еще один инструмент – «переходящий приз». Наверняка вы про это слышали, когда лучший сотрудник недели или месяца получает специальное приз, например, хорошее кожаное кресло и целый месяц может использовать его в работе.*

Соответственно, когда у всех остальных одни и те же стулья или кресла, у лучшего всегда должно быть лучше рабочее место. Это может быть лучшее кресло, или самый большой монитор компьютера, или, может быть, какая-то тоже переходящая дорогая ручка и т.д. Это тоже хорошо работает.

*4. И, наконец, – подарки, различные сертификаты, грамоты и т. д. На самом деле вы хоть и будете нести какие-то небольшие затраты на эти подарки, но это относится к нематериальной мотивации.*

*5. Можно использовать еще один инструмент для повышения мотивации – это когда, например, по итогам месяца человек может получить дополнительный выходной, лучше всего в понедельник.*

*6. Также вы за особые заслуги в работе и очень большие результаты можете оплатить отпуск вашему сотруднику. Суть не в том, чтобы дать ему денег на отпуск, а оплатить отпуск, то есть саму поездку. Скорее всего, сотрудник надолго такое запомнит.*

*7. Еще один вид поощрения – это, например, поход в боулинг, или в бильярд, или выезд на природу в случае, если, например, ваш отдел продаж по итогам недели или месяца выполняет план, который вы поставили.*

В этом случае, во-первых, появляется сплоченность, укрепляются отношения между сотрудниками и между сотрудниками и вами как руководителем. Ведь если вы вместе с ними куда-то выезжаете и организуете какое-то мероприятие за счет компании, то, соответственно, это тоже положительно влияет на мотивацию людей.

*8. Еще один способ – это приватный ужин с вами как с руководителем компании, который тоже стимулирует к работе.*

*Таким образом, вы можете индивидуально побеседовать с вашим лучшим сотрудником о работе, а для него это станет большой честью.*

*9. У вас обязательно должна быть доска почета на видном месте в офисе или в торговой точке, где обязательно должны быть фотографии отличившихся людей: имя, фамилия и заслуги. Например, первое место, второе и третье. Доска почета – тоже очень эффективный инструмент для повышения мотивации.*

Так что берите себе на вооружение все перечисленные инструменты и внедряйте у себя в компании.

## Глава 10. Управление. Как правильно управлять отделом продаж

Поговорим об основах менеджмента и об основополагающих моментах для отдела продаж. В любом случае вам как собственнику очень важно уметь управлять отделом продаж и в целом компанией. Давайте рассмотрим, какие именно законы и принципы наиболее существенно влияют на эффективность вашего управления.

Основной закон менеджмента – это отчет, дисциплина и контроль. Запомните это. А лучше – запишите где-нибудь на видном месте. В идеале – сделайте такую татуировку. Шучу, это не обязательно :)

### Отчеты

Для чего нужен отчет? Это главный инструмент, при помощи которого очень удобно контролировать все процессы. Предположим, вы как собственник либо руководитель бизнеса сами пашете в своем направлении: ставите задачи, мотивируете, проводите планерки и т. п.

Но есть компании, где, когда мы спрашиваем, есть ли у них отчетность, руководители отвечают утвердительно, а на вопрос: «За какой период?» признаются: «Раз в год мы отчитываемся». Это смешно, если честно.

Да, годовой отчет ведется, но если это и есть вся отчетность, то тогда становится понятно, почему в компании большие проблемы в управлении персоналом. А если отчеты сдаются раз в полгода, это тоже малоэффективно. Есть компании, которые отчетность ведут раз в месяц. Но и там результаты и управление будут желать лучшего.

Поэтому самое эффективное – это когда вы раз в неделю проводите планерки и на планерке принимаете отчеты о недельной работе всех специалистов, сотрудников, которые работают в вашем бизнесе.

Почему это нужно делать? Вам очень важно анализировать: на этой неделе сколько денег в кассе, да и в целом отдел продаж сколько денег в кассу принес. Плюс контроль, сколько сделано звонков за эту неделю, сколько из них теплые, от клиентов, которые хотят купить либо заинтересованы, их надо отдельно сортировать и считать, сколько из них непосредственно купили.

Очень важно все это анализировать, чтобы видеть, как работает ваша воронка продаж. Когда вы начнете видеть цифры, все показатели ваших сотрудников, то поймете, что такое воронка продаж и как она должна работать.

А чтобы узнать это прямо сейчас, можете зайти к нам на сайт, найти во вкладке «Бесплатные видеоуроки» тему «Воронка продаж». Там мой тренер Тулекеев Айдар Каратович это объясняет пошагово, детально и отвечает на все вопросы предпринимателей.

Так что отчетность – это единственный инструмент в управлении, который дает возможность эффективно контролировать все процессы и всю работу ваших специалистов и сотрудников, разбираться, куда уходят ваши деньги и откуда они приходят. Анализ важен, если вы хотите держать баланс в бизнесе, а именно в управлении и в показателях.

Поделюсь с вами советами о форме отчета, как это вообще пишется. Все просто. Берете бумагу. Слева сверху стоит логотип вашей компании, справа шапочка: компания такая-то, адрес такой-то, почта, номер и т. п.

Например, отчет Александра Викторовича о недельной работе в период с 6 февраля по 12 февраля. И все, пишете: 6.02.2016 с 9:00 до 13:00 – работа в офисе, предположим. Чем ваши менеджеры занимались, конкретно они пишут, что делали, какие действия совершали. С часу до двух обед, с 2 до 6 или до 8, опираясь на ваш график, они снова пишут, чем занимались конкретно: время, действие и какой результат.

Если закрыли сделку, какая сумма. Если проделали 50 звонков, сколько из них закрылись: 50 звонков, 20 теплых, 3 продажи. Вот это важно. И последующие дни таким же образом: 6 числа, 7, 8, 9, 10, 11, 12. Все, 6 дней так прописали. Вам четко видно, какой сотрудник в какое время чем занимался и какой получил результат.

После отчетов пусть ваши люди пишут план работы на следующую неделю. Там все тоже очень просто. Первая графа – понедельник, такое-то число, такие-то задачи. Вторник – такое-то число, с такого-то времени выполняем такие-то задачи.

В чем суть? Вы своих сотрудников приучите отчитываться вовремя. Они при помощи отчетов будут контролировать свои показатели, а вы научитесь контролировать показатели своей компании. И у вас



проблемы быстро решаются, то есть откроется определенное четкое видение управленца.

А когда сотрудники станут писать план, они научатся планировать, и на следующей неделе не надо будет париться, чем человек займется. У него есть четкий план. Его задача – просто на уровне действий весь этот план реализовывать. И галочку пусть ставит после каждого выполненного действия.

Например, задача – продать три ваших продукта. Он продал за понедельник три ваших продукта – поставил галочку. Отправить на электронную почту коммерческое предложение стольким-то компаниям. Отправил – все, поставил галочку. Зайти к руководителю, сдать отчеты о проделанной работе – поставил галочку. Попросить у офис-менеджера сделать что-то – поставил галочку. Вот так планировать очень важно.

### Дисциплина

Во многих странах именно дисциплина является рычагом успеха. Например, для китайцев в первую очередь важны не работа, не деньги, не ценности. У них на первом месте – дисциплина. Это основной рычаг, который движет всем Китаем. И посмотрите, на что способны китайцы, что они делают с миром...

Возьмите армию. Там культ дисциплины. А задача армии – защищать государство, страну, семью. Без дисциплины не будет никакой защиты, успеха, более того – без дисциплины может и страна погибнуть, и люди. То же самое и в бизнесе. Бизнес для кого-то – это тоже война: конкуренты, клиенты, негатив, обстоятельства, события, сопротивление, карма.

Чтобы все это удерживать, оставаться богатым человеком и продолжать дальше развиваться, очень важна дисциплина. И вот тогда у вас будет четкое развитие и понимание, что такое бизнес. Внедрите отчетность, контролируйте.

Меня учили на прошлое смотреть, как на анализ. А на будущее я смотрю, как на план, то есть всегда планирую свое будущее, представляю мечты, цели и т. п. В настоящее время нужно просто тупо пахать.

Объясню, для чего нужны планерки именно в менеджменте.

Вы работаете с людьми. И вам очень важно как собственнику, как лидеру влиять на этих людей. Но один вопрос: как вы собираетесь влиять, если вы с ними не поддерживаете коммуникацию? А чтобы поддерживать коммуникацию, нужна планерка – единственный эффективный формат в данной работе.

На этом совещании вы планируете дальнейшую работу, проводите разбор полетов, кого-то поощряете, кого-то наказываете, и это очень эффективно, потому что все настроены на работу, никто не отвлекается на личные дела, не отпрашивается. Вы сидите как лидер, полноценно спрашиваете отчет о работе, на личности не переходите, потому что это люди, у них есть свое мнение, своя личная жизнь, но в работе вы имеете право спрашивать по полной.

Ведь вы им платите зарплату, так ведь? Есть большое количество руководителей, которые платят зарплату своим сотрудникам, плюс до зарплаты выдают аванс, входят в положение, отпускают, когда отпрашиваются, когда болеют, не напрягают лишний раз, но потом в результате сами за них все доделывают. Встречались с такими? Очень многие сейчас, наверное, читая эту книгу, кивают головой...

Есть пряник и есть кнут. Пряник – это когда вы мотивируете, что-то отдаете, показываете направление, хвалите и т. п. В общем, по голове гладите. Но сейчас поговорим о кнутах.

У нас в отделе продаж был такой момент, когда ассистенты набивали встречи консультантам, чтобы те после этих встреч продавали консалтинг. Таким образом, выполняли план, приносили деньги в компанию.

И вот был такой момент, что целый день три ассистента работали, но за 7 часов не было назначено ни одной встречи, представляете? Вы сидите, пашете, работаете, скрипты прописали, смотивировали, открыли, настроили, анализировали, тратили на это время, отменяли проекты – и после всего этого видите, что показателей нет.

Естественно, у любого человека, у любого собственника, руководителя падает планка. Злитесь, выходите из себя, эмоциям поддаетесь. И, естественно, мне пришлось закричать, наорать конкретно, дать определенную жесткую обратную связь. И представляете, ровно через

полчаса было назначено три встречи. Сразу же!

Не знаю, как это происходит, но я понял, что это важно, и это работает, поэтому я начал это применять. Вижу, что показателей нет, – все, заходишь, применяешь кнут грамотно, минут 5-10 достаточно, и все, выходишь – показатели растут.

Но заметьте, постоянно так тоже нельзя, потому что вы жжете энергию, нервные клетки погибают, здоровье портится, и все ваши заработанные деньги уходят, чтобы восстановить вот это самое здоровье. Нужно, как белка в колесе, бегать, тогда прибыль будет капать.

Так что внедрите планерки, спрашивайте отчеты, пусть они все проснутся – и ждите показателей. А ваша работа в процессе – контролировать и корректировать либо дать команду своим помощникам, поставить им стратегические задачи и тогда уже с них требовать. Самое главное – требуйте только результат.

Резюме: чтобы сэкономить свое время как собственника, чтобы заработать много денег, чтобы отладить процессы, просто внедрите отчет, дисциплину и контроль. Все. Это основа менеджмента.

Добавлю. В менеджменте очень важно ставить дедлайны, если вы хотите в отчетах увидеть выполненный план. Нужно давать четкие инструкции, как поставленные задачи правильно выполнять, а то часто бывает так, что собственник наглеет, говоря: «Ты же продажник – ты и продавай».

Но ведь у всех разные ассоциации со словом «продажи». Для кого-то это «впаринг», «втюхинг». А на самом деле продажи – это процесс коммуникации между продавцом и покупателем с целью получения выгоды и с целью договоренности. Очень важно сделать так, чтобы было выгодно и тебе, и клиенту, который у тебя покупает. Вот такая позиция «выиграл-выиграл», win-win называется. Она самая идеальная.

Так вот, формулируете задачи, даете инструкции, как эти задачи правильно выполнить, назначаете срок, а потом уже ставите дедлайн. Дедлайн в переводе на русский язык – «смертельная линия». В бизнесе и в рекламе это работает как ограничение.

Здесь, в управлении, это работает как паяльник, то есть морковка спереди, вы поставили мотивацию – «если сделаешь, получишь вот

это», но и морковка сзади очень важна, чтобы человек понимал, что он будет терять, если он это не сделает. Задайте им такой вопрос либо сами придумайте дедлайн.

Я, предположим, своему ассистенту говорю: «Давай договоримся так. Если до конца рабочего дня не будет три назначенных встреч, то за каждую встречу ты будешь получать не 3, как сейчас, а 2 тысячи тенге». Для него это невыгодно.

Либо по-другому: три раза подряд опоздал на работу – по умолчанию покидаешь компанию, три предупреждения – то же самое, либо опоздал на минуту – кладешь 500 тенге на стол и заходишь в компанию работать. Закон такого не запрещает. Это ваш бизнес, ваша собственность. Вы берете на себя всю ответственность, платите налоги. А как вы это будете делать, не важно.

Самое главное – не будьте жестокими. Будьте просто жесткими. Жестокость и жесткость – это две разные вещи. Жесткость – это когда вы заранее озвучиваете наказание и делаете. А жестокость – это когда вы не выдаете зарплату, предположим. Человек отработал, а вы не заплатили. Или когда вы говорите людям, что ты, мол, бездарь или тупой, ничего не умеешь. Если так опускать человека, это уже жестокость. Ни к чему хорошему это не приведет.

Вы можете лишать материальных вещей, таких как деньги, премия, бонусы, либо можете свободы лишать людей. Говорить им: «в выходные дни будешь выходить на работу, либо все будут уходить в 6, а ты в 8, останешься дорабатывать».

Все эти моменты хорошо выравнивают дисциплину, потому что люди понимают: они теряют что-то, если не принимают правила самого собственника, если по системе не работают. Очень важно им объяснять, что система крайне важна. Итак, дедлайны проставили, ограничения ставим. Дальше ваша задача – просто контролировать. Это такой треугольник управления.

Научитесь правильно писать рекламу. У нас есть вся информация на сайте. Настройте конвейерный отдел продаж. Самое главное – контролируйте, где нужно, мотивируйте, где нужно, пинайте, где нужно, давайте по башке, где нужно, отпустите этих людей, где нужно, под прессинг, корректируйте – и в любом случае, все у вас будет в порядке.

Я могу проводить тренинги в других компаниях, а сам управляю нашей компанией. И в то время, когда я провожу тренинги, у меня по системе здесь все работают, все знают, за что они отвечают, у всех прописаны обязанности. У всех дисциплина. Никто на работу не опаздывает. Те, кто опоздал, платят штраф. Вечером пишут план. Те, кто опоздал с планом, приносят книгу в компанию.

Видите, вот такая у нас система, хорошо настроенная. То же самое я внедряю в компании, где провожу консалтинг, потому что во всех малых бизнесах 80% все одинаково. Если сравнить компанию, где работают 800 человек, и малый бизнес, где работают 8 человек, – где легче управлять?

Конечно, в больших компаниях, где 800, потому что там налажена система, есть четкая иерархическая лестница, каждый человек знает, за что он отвечает.

А в малом бизнесе, где сам собственник еще не обучен, он постоянно «зашивается», платит сотрудникам зарплату, но боится их, бегает за ними, доделывает после них, за каждый косяк отвечает сам, понимает каждого человека, выслушивает его проблемы...

Там собственник «многорукий многоног», и за бухгалтерию он отвечает, и за продажи, и за сервис, и за рекламу, и за управление – то есть за все. Так вы быстро выдохнитесь. А если у вас есть помощник, и все же идет сбой, то просто поменяйте помощника. Значит, он не справляется. Если же вы меняете помощника, а ничего не меняется, значит, дело в вас. Просто важно пойти и научиться, как все сделать правильно.

Мой тренер, Тулекеев Айдар Каратович, основал проект «Центр развития предпринимателей». Я знаю, как этот человек пахал, и он всему этому и меня научил. А почему я быстро вырос?

Я видел, как он это делает, как проводит планерки, требует отчет, как после всего этого меняются показатели, как он выращивает лидеров, какой он сам лидер, каким должен быть лидер, как правильно обучать, в каких моментах надо правильно анализировать, контролировать, где держать ухо востро и глаза открытыми, а где можно на все забыть и не напрягаться.

Вот все эти моменты он применяет, за счет чего в результате теперь работает по полдня в своем бизнесе и зарабатывает приличные суммы,

причем в период кризиса. Почему я это озвучиваю? Я хочу так же. И, думаю, вы тоже. Ваша задача – просто пойти и сделать. Не размышлять, потому что логика до хорошего людей еще не доводила. И мы не работаем с теми людьми, кто долго думает.

Когда меня спрашивают, сколько мое время стоит, я отвечаю: «250 тысяч тенге стоит у меня полторы недели, а через три дня цена будет 280». Они смотрят на меня с удивленными глазами и спрашивают, почему?

Я им отвечаю. Эксперт принимает решение за 5 секунд. Успешные люди принимают решение максимум за день, когда смотрят на свой план, обсуждают его со своими учредителями либо с женой, с кем-то еще. И одного дня, согласен, достаточно.

А если человек думает три дня, это конкретно непрофессионал. Во-первых, он либо сомневается во мне, либо сомневается в себе, либо сомневается еще в чем-то, а может, у него просто нет денег. А я с такими людьми не работаю. Почему? Если человек думает или во мне он сомневается, в чем смысл работать? Результата-то не будет.

Я специально ставлю большую цену, чтобы они, наоборот, не купили. А если купят, пусть купят дороже, и такие жесткие продажи мне помогают менять качество своей жизни. Я знаю, с кем хочу работать, с кем – нет. Если с человеком некомфортно, я ради денег с ним работать не буду, потому что меня научили работать не ради денег, а ради идеи, ради развития компании. А если компания будет развиваться, деньги будут всегда.

Вам тоже рекомендую смотреть на эти вещи так же. И тогда свободы внутри будет больше, денег будет больше, а проблем меньше. И даже если проблем станет больше, вы будете уметь их решать, а значит, станете успешным человеком. А успех происходит от слова «успеть». Важный вопрос – когда вы успеете решить все проблемы. А то бывает такое. Вы ставите цель – предположим, через месяц куплю машину, а купили ее через полгода.

И удовлетворения нет, потому что цель не достигнута, в первую очередь, вовремя. Во-вторых, она уже не такая жгучая, то есть у вас эмоции будут не такими, как «вау, я красавчик, я сделал, у меня

получилось», а наоборот – «наконец-то, я уже думал, не получится, но все же получилось». Так что успевайте быстрее. Внедряйте все, контролируйте, работайте и выполняйте план, зарабатывая много денег!

## Контроль

Для чего необходим контроль? Вспомните фильм «50 оттенков серого», там есть такой классный момент. Сам сюжет построен так, что в обычную провинциальную красавицу влюбляется миллиардер. У него спросили: «В чем секрет вашего успеха?»

И он ответил: «Я научился все держать под контролем». Крутая фраза. Если честно, меня она очень сильно зацепила. И я тоже хочу научиться держать все под контролем. Все – это именно то, что происходит в моей жизни.

Семья, бизнес, дети, команда, показатели, финансы, собственная деятельность. Очень важно это контролировать, и тогда вы будете видеть, что конкретно нужно предпринимать для исправления ситуации. А сбои и проблемы будут всегда. Нет ни одного успешного человека, который живет без проблем.

Если вам необходим секрет, как правильно, эффективно контролировать, то просто ведите отчетность. Отчет – это единственный инструмент, который дает возможность эффективного контроля: цифры, даты, имена, объем проделанной работы.

Предположим, вы раз в неделю тратите время на часовую планерку. Но перед этим, если весь отдел за час до ее начала отправит вам на почту все отчеты в электронном формате, то на совещание вы уже заходите с конкретными фактами: с кого полноценно спросить, кого мотивировать. Менеджмент – это отчетность, дисциплина и контроль.

## Глава 11. Руководитель отдела продаж

Руководитель отдела продаж. Кто это вообще такой? Во-первых, лидер. Во-вторых, делатель. Если вы нанимаете руководителя отдела продаж либо назначаете кого-то из отдела, то пусть это будет человек, у которого есть результат.

Потому что в противном случае никто его слушать не будет. Если у вас тоже нет результата, никакого опыта; если вы человек, который занял где-то деньги, тупо открыл бизнес и не знает, что с ним делать, и просто наняли сотрудников, чтобы они сидели и продавали, вот это классическое видение советских установок, – нет, ничего не получится.

Наш руководитель, генеральный директор Айдар Каратович Тулекеев – это человек, который сам сделал больше 40 тысяч холодных звонков. Весь товарооборот, который он напродавал за 8 лет, равен 5 миллионам долларов.

Он совершил больше 5 тысяч холодных обходов. Если он успел сделать больше 40 тысяч холодных звонков, как вы думаете, сколько «нет» он получил? Больше 30 тысяч.

Понимаете, какая стрессоустойчивость у этого человека и насколько сильный характер? Как он к этому пришел? Много и хорошо учился, усердно работали получал результаты. Но к нему приходят обучаться люди, у которых есть по два, по три диплома и по шесть-семь сертификатов МВА. Я не знаю, откуда они это все берут. Есть же такие «вечные студенты». И вот эти вечные студенты учатся у Айдара, моего тренера.

Есть люди, которым по 60, 70, 80 лет, и они тоже приходят к Айдару учиться. Почему? Потому что этот человек – лидер. Делатель. У него есть опыт, результаты, и когда он приводит примеры, то с пониманием относится ко всем людям, которые к нему приходят. А они к нему относятся с доверием, потому что тренер Айдар через все это проходил, находил решения и теперь показывает людям, как это следует делать.

В целом, основная мысль, которую я хочу донести, – руководитель должен быть лидером и делателем. Кто такой лидер?

Лидер – это человек, который те профессиональные качества, которые имеются у него, воспитывает в других людях, передавая весь



свой опыт им. Не каждому, конечно. Очень важно выявить, на кого вы будете делать ставки, и выкладываться.

Есть три кита развития: научись сам, научи другого, научи учить. Сперва научитесь сами, потом будете учить других, а потом уже по системе эти люди станут учить тех, которые придут за ними. А вы по системе будете наверху и выполнять меньше работы, потому что у вас есть лидеры, которые всегда вас прикроют, заменят либо помогут вам в любых сложных и классных ситуациях. Вот каким должен быть руководитель.

С другой стороны, лидер – это тот человек, который создает событие. Предположим, вам в голову пришла мысль запустить бизнес и нанять сотрудников, вы это сделали – да, вы создали движуху, вы лидер.

Потому что, если вы в период кризиса у нас в стране приняли решение заниматься бизнесом и нанять сотрудников, плюс еще и обучаться, плюс еще сейчас сидите и читаете эту книгу, то вы действительно лидер, поздравляю. Теперь сохраните эту позицию, покажите, насколько сильный вы руководитель.

Кто такие делатели? Ты им говоришь – они делают, не думают, не переспрашивают. Им напоминать не надо, просто даешь инструкции по максимуму, ставишь задачи. И они всегда будут приносить результат. И если вы тоже делатель, то люди вас услышат, что бы вы ни говорили.

Они будут идти за вами, потому что хотят достичь такого же успеха, как и вы. Вы как пример для подражания должны это все учитывать, должны быть инструментом для достижения их целей, а они будут вашими активами, чтобы стать богатым человеком. Вот для чего вы строите бизнес, вот для чего вам нужна команда и вот для чего вам нужно быть сильным лидером.

Но вернемся к руководителю отдела продаж. Если вы собственник бизнеса, для чего вам нужен руководитель отдела продаж?

Элементарно. Во-первых, это система. Если нет контроля, сами знаете, сотрудники будут туда-сюда бегать и ничего не делать. Нужен «пастух».

Кстати, я сталкивался с предпринимателями, которые своих людей называют баранами. И, конечно, не захотел работать с этими людьми.

В чем смысл? Если он относится к своим людям, как к баранам, как он будет относиться ко мне, если я чуть-чуть завтра «накосячу»?

Ведь я тоже человек, имею право ошибаться. Нет ничего идеального. И какое отношение я к себе могу получить? Если вы увидите таких людей, сразу убирайте их из своего окружения или вообще не впускайте их туда. Это невыгодно вам.

В целом, руководитель отдела продаж важен для того, чтобы контролировать, мотивировать, следить за дисциплиной, кормить пряником и подстегивать кнутом, давать волшебные пинки, чтобы ваши люди работали.

А вы непосредственно будете спрашивать с них, работать с ними. На менеджеров, на рядовых сотрудников вы влиять не будете. Да, наверное, на общих планерках вы с ними будете видеться раз в неделю, но желательно, по системе, чтобы вы спрашивали полноценно именно с руководителя отдела продаж. Да, вы ему платите чуть больше, чем обычным менеджерам, но зато у вас есть хороший помощник, который будет решать ваши проблемы и выигрывать для вас время.

А вы это время сможете тратить на свою семью, на своих родителей, на себя, на друзей, на стратегические задачи, если бизнес для вас очень важен и вы хотите быстрее разбогатеть.

Что такое стратегические задачи? Ищете, где найти партнеров, какой продукт запустить на рынок, как его упаковать, новые проекты придумываете. Вот такими вещами лучше заниматься руководителю, либо самообразованием: ходить на тренинги, читать книги, развиваться, писать новые планы, придумывать дополнительные проекты, которые принесут большие деньги, высчитывать прибыль.

А потом передаете руководителю отдела продаж. Его задача – выполнять операционные задачи при помощи менеджеров по продажам. Вот такая четкая схема и система, которая эффективно будет работать в вашем бизнесе. Если у вас еще нет руководителя отдела продаж, то рекомендую быстрее найти его.

А если вы сами одновременно и собственник, и руководитель отдела продаж, то покидайте эту позицию, потому что вы бизнес открывали не для того, чтобы пахать наравне с менеджерами, а для того, чтобы стать

свободным и богатым человеком. А эти люди пока пусть поработают на вас.

Скоро они вырастут, вы им дадите возможность стать руководителями в других регионах, когда вы будете масштабироваться и расширяться. И вот таким образом вы построите большую империю, где много руководителей, большая команда и есть костяк.

Опять, же не забывайте, что отдел продаж – это двигатель вашего бизнеса. У этого двигателя есть свой рычаг, который называется «руководитель отдела продаж». Как вы сумеете этим рычагом пользоваться, так и двигатель будет работать и приносить вам результаты.

Я начинал с менеджера. Два-три месяца поработал, потом стал старшим менеджером. Когда «Центр Развития Предпринимателей» запускался, я был одним из первых менеджеров, и я единственный, который с открытия остался и до сих пор работает.

Так вот, я стал старшим менеджером, потом меня повысили до уровня тренинг-менеджера. Я уже проводил тренинги с утра в офисе. Затем я стал руководителем отдела продаж: управлял продавцами, мотивировал, обучал, анализировал, дисциплину налаживал.

Да, было нелегко: 8 менеджеров, и за каждым из них нужно следить, обучать, добиваться, чтобы у них был результат, чтобы они заработали деньги. Честно вам скажу, я выжатым выходил из офиса. И поскольку прошел через все, понимаю, насколько это сложно.

Но если вы через это проходите, во-первых, получаете опыт, во-вторых, закаляете характер и обретаете стержень руководителя, сильную внутреннюю уверенность, когда вы продаете, или ведете бизнес, либо играете на рынке. И вы изучите людей, поймете, как на них влиять. Люди все разные, но большинство их привычек одинаковые. И устранять эти привычки либо ими управлять будет вам намного проще, если вы пройдете через этот этап.

Дальше меня повысили до уровня директора по продажам, когда я стал консультантом. Директор по продажам – это вообще интересная позиция. Там ответственности больше, спрос тоже серьезный и результаты намного другие. У меня в управлении в настоящее время больше 15 человек.

В будущем их станет еще больше плюс я в неделю веду шесть-семь проектов, где работают от 10 до 50 человек, и этими людьми тоже нужно управлять, влиять на них, изучать их, находить больные точки и давать нужные решения.

У меня есть большой опыт, поэтому не сомневайтесь в моих словах. Если вы все это прочитали, то сделайте так, чтобы потраченное время принесло вам плоды. Все получится. Вы сильный лидер, если нашли время прочитать эту книгу и все проанализировать.

Если вы работаете над собой и над своим бизнесом, если цените свой бизнес, свое время, те деньги, которые вы тратите, чтобы развиваться дальше, – то идите и делайте. Поставьте все на рельсы, заработайте много денег, а дальше будете жить, как захотите.

А если будете заниматься бизнесом, раз в полгода отдыхать, потом два месяца опять восстанавливаться, когда все рушится, опять все ставить на рельсы – нет, это не бизнес. Это постоянное выживание. И вы в конце концов все бросите, либо сами сломаетесь, либо продадите бизнес.

Что ж, руководители-лидеры, желаю вам успешного внедрения. Становитесь сильными, достигайте своих целей, управляйте людьми! Это интересно, эффективно, и полезно. Скольких людей вы успеете воспитать, скольких лидеров успеете вырастить, сколько продаж успеете сделать – зависит от вас. Вот это и называется успех, который измеряется не только в больших деньгах, крутых машинах и домах.

Успех измеряется в действиях, которые вы успели совершить. Поэтому – действуйте!

## Глава 12. Кто такой настоящий продажник

Кто такой продажник и каким он должен быть? Классный вопрос? Продажи, повторяюсь, – это процесс коммуникации между продавцом и покупателем с целью получения выгоды и с целью договоренности. И продажник – это, в первую очередь, человек, который умеет договариваться с людьми. И это единственный основной навык, который необходим для закрытия больших сделок и в большом количестве.

Есть люди, которые работают по технологии, а есть те, которые продают намерением. Если вы продаете намерением, то да, вы заработаете деньги, у вас будет результат, но вы выдохнетесь, потому что все результаты будут сделаны на энергии. А если вы работаете по технологии, вы не паритесь.

Если вы человек, который верит в статистику так же, как и я, а не верит в судьбу, то у вас будет большое количество денег и вы станете сильным продажником. Почему?

Есть закон Парето: из ста клиентов, к которым вы подойдете, 80% скажут нет, пошлют куда подальше, но в среднем 20% скажут вам «да». И это технология. Она работала всегда. Вы можете верить в нее или не верить, но она всегда работает, и работала, и будет работать.

Действительно, сами вспомните, как бывает в вашем бизнесе: звонят 10 человек, и из них покупают двое-трое. При хорошей работе, при фарте, при ходовом сезоне, при уникальности продукта, может быть продаж пять-шесть, но десять из десяти ни у кого никогда не было.

Даже у долларовых миллионеров либо самых сильных продажников, таких как Джордан Белфорт, не было такой конверсии. Поэтому в первую очередь, продажнику очень важно понимать статистику, опираться на нее, а потом уже использовать чтение книг, образование, оттачивать технологию, фишки, приемы.

Кстати, изучите НЛП и пусть ваши продажники тоже изучат НЛП. Это нейролингвистическое программирование, и вы узнаете, как можно определять человека по голосу, понимать, на каком он уровне для покупки или кем он является по калибровке – аудиал, визуал или кинестет; я уже подробно говорил об этом.

Часто бывает такое, что если сам продажник – аудиал, а клиент – визуал, и у них не получается разговор, то есть и продажник не может найти нужный подход, и сам клиент не понимает, что он хочет.

Однажды моего тренера пригласили проконсультировать в магазин, где продается аудиозвуковое оборудование: магнитофоны, музыкальные центры и т. п. Так вот, ему сказали, что один продавец работает хорошо, а другой вроде нормально общается с людьми, но с продажами есть проблемы, пробелов много, результата, в общем, нет.

Тренер пришел, проанализировал. И в ту смену, когда работал тот продажник, у которого нет результата, тренер зашел и говорит: «Мне нужен квадратный музыкальный центр черного цвета и чтобы он пролезал именно в тумбочку, в шкаф. Что в итоге делает продавец?

Он говорит: «Да, хорошо, есть у нас такой музыкальный центр, но есть и покруче». Показывает бумбокс круглый, серого цвета и объясняет: «Он классно качает то, се». Тренер повторяет: «Нет, ты меня не понял. Мне нужен именно квадратный, черный, маленький музыкальный центр, который влезет в шкаф».

Продавец отвечает: «Да, я понимаю, это вам нужно, но я же вам предлагаю получше. Вам же звук хороший нужен. А тот музыкальный центр слабо работает». Такие-то, такие-то минусы озвучивает. То есть вы уже поняли, да?

Мой тренер – визуал, а сам продавец был аудиалом, и у них не получилось. Так он постоянно терял клиентов: они приходили с определенными потребностями, а продавец навязывал свое, и люди отказывались. Благодаря моему тренеру проблема разрешилась: хозяева магазина обучили этого продавца, и продажи выросли.

Вот такие моменты тоже важны, поэтому учтите: чтобы стать сильным продавцом, очень важно читать и калибровать людей. А о навыке договариваться мы не говорим по умолчанию: если вы не умеете договариваться, то продавцом вам стать очень сложно.

Во-вторых, продавцу очень важно уметь правильно задавать вопросы. Чтобы выявлять, что конкретно нужно человеку и нужен ли вообще ему этот продукт. Все это познается только при помощи вопросов: так называемое выявление потребностей.

Сам процесс коммуникации эффективно выстраивается, когда идут вопросы. Предположим, вы знакомитесь с девушкой: «Привет. Как дела? Как настроение? Можно узнать твое имя? Давай познакомимся? Какой у тебя любимый цвет? Что ты больше всего любишь?» Только при помощи вопросов проявляется процесс коммуникации, и в итоге люди приходят к определенным решениям.

Третье – улыбаться очень важно. Я всегда своим продавцам говорю: «Если вы не умеете улыбаться, вы никогда в жизни не продадите». Это факт. Почему? Если вы не открыты, клиент в ответ не откроется точно, а улыбка – это же знак открытости, и вы показываете, что вы открыты.

Вспомните сетевиков. Когда вы к ним заходите, у них улыбки от уха до уха, они начинают говорить с эмоциями, импульс себе поднимают и начинают продавать. Они тебя хвалят, хвалят, хвалят, и в итоге тебе предлагают продукт. Создают такое положение, где ты не можешь отказать, тебе просто неудобно отказать, после стольких приятных слов. И они выезжают на этом.

Но мы, продвинутые продавцы, делаем так, чтобы у нас купили. Я, например, этому много учился и научился общаться так, чтобы у меня люди покупали. Когда после часа моей консультации люди спрашивают, сколько стоит мое время, я понимаю, что человек купил меня и ему очень интересно.

А так как у меня цены недешевые, многим людям сложно себе позволить мою консультацию, но все же они покупают меня, потому что знают меня и доверяют. Вот это продажи.

Есть такой американский маркетолог Дэн Кеннеди, один из самых топовых маркетологов мира. У него есть титановая группа, где учатся только долларовые миллионеры. Он проводил тренинг и в зале спросил: «Кто любит продавать?» 70% зала подняли руки.

«Хорошо. Кто именно продавал при помощи холодных обходов?» Только половина поднимает руку, а половина опустила. Дальше он спрашивает: «Кто продавал, пока его открытым текстом не послали?» Часть еще опустила руку, только небольшая часть осталась.

И в итоге, когда он спросил: «А кто продавал до того момента, пока его физически не вынесли из офиса?» – только два человека подняли руку из тысячи, которые сидели в зале.

Сам Дэн Кеннеди продавал до того момента, пока его физически не выносили из офиса. И что он ответил, когда у него спросили, зачем вы так делаете, какая у вас была цель? Он сказал: «У меня была цель увидеть именно грань момента, до которого можно продавать»

А когда у него поинтересовались, и где же она, он произнес: «Грань очень далеко». То есть он хотел узнать момент, где человек выходит из себя, и убедился, что эта грань трудно достижима.

Основная мысль, которую я хочу до вас донести, – не думайте за клиентов, не принимайте решения. Если вы сильный продажник или хотите таковым стать, то будьте настойчивы в некоторых моментах. Иногда клиент, может быть, специально хочет увидеть, как вы будете его дожимать.

А бывает, что нужно срочно продать. Или, наоборот, отпустить. Предположим, вы видите, что женщина, ваша клиентка, чуть-чуть не в адеквате. Вот в эти моменты бессмысленно продавать, потому что они либо на эмоциях купят, а завтра мозг начнут парить, либо вообще не купят и пошлют вас, и так вы отношения можете разрушить.

Поэтому в таких моментах нужно просто отпустить: может быть человек сидит без настроения, а на следующий день если позвонить, то тогда у человека может быть другой выбор и хорошее настроение.

Четвертое, что я хочу вам сказать, – продажник должен уметь слушать и слышать человека. Потому что, если вы этому научитесь, человек сам вам озвучит свою боль. Когда вы ноутбук покупаете, вам дополнительно что предлагают? Мышку, сумку, антивирус, хард-драйв и т. п. Здесь то же самое.

Купил у вас продукцию – вы можете дополнительно допродать то, в чем человек нуждается, либо через два-три дня что-то предложить, подсказать, чтобы человек еще купил. Выгод побольше, денег больше, средний чек растет.

И пятое, что нужно продавнику, – это уметь забирать деньги, не бояться просить деньги у людей, либо забирать их, либо говорить о деньгах. Очень многие люди боятся денег: либо просить деньги, либо озвучить крупные суммы. Тут очень важно проявлять уверенность.

Шестое, что необходимо продавнику, – это уверенность. Ведь ЧТО бы вы ни делали, люди смотрят на то, КАК вы это делаете. Да, вы можете



выдавать информацию правильно, показывать выгоду правильно, по технологиям, но если вы это делаете с малой уверенностью, люди обычно не покупают.

Почему? Клиенты, как женщины: они любят уход, обслуживание, внимание. Любят, когда им все предоставляют, любят мозг повыносить. И самое основное – женщины покупают уверенность мужчины, согласны с этим? А в продажах – то же самое.

Очень важно держаться и говорить уверенно, потому что сейчас, в момент кризиса, когда доллар растет и т.д., люди, у которых есть деньги, отдают их только тем, кому доверяют, кто смог их убедить. Вы можете провести беседу всего лишь две минуты, но зато, если сделаете это уверенно, человек много вопросов задавать вам не будет и возражать не будет, потому что четко верит вам.

Каким еще должен быть продажник?

50% успеха продаж – это внешний вид. Менеджер должен классно выглядеть. Неважно, что он продает; но очень важно иметь презентабельный вид, потому что по одежке встречают, по уму провожают. И вы иногда выбираете книгу в магазинах, заинтересовавшись обложкой, верно?

И при покупке других товаров в первую очередь вам в глаза бросается именно внешний вид, упаковка. Так что будь вы хоть трижды крутым продажником, но если вы выглядите, как бомж, или от вас идет плохой запах, либо с гигиеной не все в порядке, – людям некомфортно с вами работать, тем более, если это большие премиум-компании.

Что входит в понятие «внешний вид»? Костюм, аксессуары, одеколон, гигиена тоже туда входит. Аксессуары должны быть, даже если недорогие, то презентабельные, качественные, потому что есть такие клиенты, которые, именно опираясь на ваш внешний вид, принимают решение, работать с вами или нет. Кто-то из них смотрит на личность, кто-то – на уверенность, на опыт, а вот на внешний вид смотрят абсолютно все. Это седьмой момент.

Восьмое, что нужно продажнику, – постоянно обучаться, потому что тренды, технологии, время, люди меняются. Поэтому очень важно уметь менять и находить правильные подходы.

А чтобы у вас подходов было больше, нужно читать книги, либо проходить тренинги, либо брать фишки с конспектов, со статей, с фильмов, из опыта других компаний, у коллег или тренеров, у консультантов или у сильных продавцов, – прочитав их историю, применяйте их фишки. Таким образом, вооружайтесь постоянно. Постоянное обучение необходимо, чтобы стать сильным продавцом.

Девятое, – это вырастить в себе привычку делать обязательно одну продажу в день либо две продажи в неделю.

А моя привычка – каждый день возвращаться домой с деньгами. Я вырабатываю в себе эту привычку. Сейчас, в настоящий момент, это хорошо получается. Неважно, какие деньги, хоть даже 1000 тенге – но эта привычка должна работать каждый день. И она из меня сделает богатого человека.

Зачем я продаю? Я хочу стать богатым человеком и этого не скрываю. Но все же деньги – это инструмент для достижения целей, а если их много, то цели достигаются быстро, и проблемы решаются сразу же, и ты свободно живешь.

Вот этих девяти моментов достаточно. И еще одно. Основные навыки продавца, – это жесткость и гибкость. Если человек гибкий, у него есть такой хороший навык – быстро налаживать контакт с людьми. Без контакта нет контракта. Это важно понимать.

Чем больше контактов в вашей клиентской базе, тем больше возможностей заработать первый миллион долларов. И, с другой стороны, омоним слова «контакты» – это контакт, то есть связь с человеком. Если человек вам доверяет, если он готов слушать вас, если отвечает на ваши вопросы и задает встречные, то контакт налажен, уже можно поработать.

А очень многие продавцы, 35% по статистике в Казахстане, не то чтобы налаживать контакт, но толком-то и вопросы задавать не умеют. У них как в понимании? Сделать презентацию, если кто хочет, тот купит, кто не хочет, нет. А продажи начинаются только тогда, когда клиент сказал «нет». Это тоже важно понимать.

Посмотрите тренинг Айдара Тулекеева «Технология высоких продаж» либо прочитайте его книгу «Продажи так, как они есть». Это все можно

у нас на сайте бесплатно получить, и книгу, и видеозапись. Дайте их своим менеджерам. Пусть они смотрят и применяют. 5 часов видео с ролевыми играми, с приемами, с примерами на реальных событиях.

Книга короткая, можно быстро прочитать и применить на практике знания о том, какие вопросы нужно задавать, сколько в среднем нужно задавать вопросов, какая должна быть презентация, какие существуют инструменты презентаций, чтобы человеку стало интересно и он купил.

Для чего нужен контакт, как он налаживается, какие есть дополнительные приемы, чтобы это сделать быстро, как правильно закрывать сделки, как работать с возражениями.

Все эти моменты важны, чтобы стать сильным продажником. Посмотрите фильмы «Бойлерная», «Волк с Уолл-Стрит», «Продавец». Там хорошо показывают, как нужно продавать.

В YouTube наберите, пожалуйста, ключевик «жесткий тренинг». Выйдет семиминутное видео – отрывок из фильма «Американцы» Гленгарри Росс. Там есть семиминутный отрывок, где Алек Болдуин играет консультанта, который показывает, как нужно продавать, для чего это нужно и кто ты, если ты не умеешь продавать. Жесткий фрагмент, очень сильный.

Мы его показывали на тренинге, где больше трехсот менеджеров было из Астаны. И людям, которые к нам в отдел приходят, новеньким, тоже показываем. Наглядно видно, как работает эффект отталкивания, прием «влияние третьего лица» и прием «заставить говорить клиента».

Посмотрите все это, и даже если вы не сильный продажник, то станете им. Я начинал так, больше десяти тысяч холодных звонков успел сделать за год работы в нашей компании, больше тысячи холодных обходов, успел получить больше двадцати тысяч «нет» от людей, продал, если посчитать, больше, чем на сто тысяч долларов, за полтора года работы. За 30 дней зарабатывал чистыми больше миллиона тенге при помощи своих продаж.

Самое главное – правильно применять знания и делать так до тех пор, пока это не войдет в привычку.

Ваши мысли рожают ваши поступки. Ваш поступок рождает в вас привычку. Привычка рождает характер. Характер определяет судьбу. И

этот алгоритм – действительно пошаговый четкий план, который дает вам видение перспективы.

Привычка вырабатывается за 21 день. И через 90 дней вырабатывается характер. 90 дней безотложной работы над собой – неважно, в спорте, в работе, в бизнесе, в личных отношениях, в фитнесе, в похудении. Это везде так. Работайте. Применяйте. Внедряйте. Достигайте своих целей.

В любом случае, раз вы прочитали эту книгу, – вы потратили время, деньги, ресурсы, нервы – и теперь все вот это очень важно оправдать. Поэтому внедряйте, пробуйте, тестируйте, смотрите, что работает, что нет. То, что работает, оставляйте и усиливайте. То, что нет, заменяйте другими моделями. Есть очень много книг, которые полезно прочитать.

Обращайтесь к нам, если у вас есть дополнительные вопросы. На нашем сайте [www.csp.kz](http://www.csp.kz) есть все данные, все контакты. Если вам нужен классный сайт, опирайтесь на наш, возьмите технологию, копируйте либо делайте так же, потому что у нас все сделано по формуле, по технологии, которая цепляет людей.

Обращайтесь в компанию «Центр развития предпринимателей». Здесь есть группа консультантов и группа маркетологов, специалистов по веб-разработке и онлайн-маркетингу, они помогут вам, ответят на все вопросы касательно бизнеса в любом направлении, неважно, какая у вас специфика.

Если вы не продаете атомные бомбы, остальное все можно легко продать, везде принципы одинаковые, поэтому применяйте, достигайте своих целей. Пусть у вас будет успешный конвейерный отдел продаж. Пусть ваш двигатель всегда будет работать сильно и приносить большое количество денег.

Да будет так, что вы станете богатым человеком и у вас появится несколько успешных бизнесов, где вся система отлажена, все работает и приносит хорошие дивиденды. А вы как успешный бизнесмен покупаете себе свободное время, получаете признание, позволяете себе все, что хотите, и живете счастливо!

Успехов вам и больших продаж!

## Заключение

Мы очень надеемся, что смогли дать вам необходимую базу практической информации по отделу продаж. Так, чтобы вы смогли это использовать для своего бизнеса. Создайте, наконец, собственный отдел продаж и начните получать результаты сразу!

От всего сердца желаем вашему отделу продаж процветания и самых крутых сделок! Все это возможно. Главное – просто сделать это.

До встречи на наших тренингах, семинарах и страницах наших книг!

**P.S.:** на нашем сайте <http://crp.kz/> вы найдете огромное количество бесплатных обучающих материалов: книги, статьи, видео, интервью и т.д. Заходите, читайте, внедряйте.

*С уважением, **Нурсултан Байболов** (<http://crp.kz>)  
и **Ербол Салимов** (<http://infomarketing.kz>)*

## Об авторах



**Байболов Нурсултан Маратович** – бизнес консультант в сфере увеличения продаж и управления персоналом. Самый высокооплачиваемый бизнес консультант в Астане. Автор книги «Отдел продаж на миллион».

Исполнительный директор консалтингового агентства «Центр развития предпринимателей». Эксперт по увеличению продаж и решению проблем в персонале. Единственный консультант в Астане, который проводит тренинги и консультирует на казахском языке. Странник только практического обучения.

Через его обучение прошло более 1000 человек. Провел консультации в более 150 компаниях. Провел более 40 консалтинговых проектов. Средний результат после 3-х консультаций: увеличение продаж в компании на 30-50% и мотивированный персонал, готовый работать на результат.

### **Бизнес консультант по вопросам:**

- увеличения продаж;
- мотивации и дисциплины персонала;
- лидерских и жестких качеств для руководителя;
- удвоения прибыли за 3 месяца;
- удаленного управления.

### **А также:**

- под его управлением больше 15 человек
- впервые в истории казахстанского бизнеса: участвовал в организации тренинга Андрея Парабеллума в Астане (июнь 2015 год)
- выступал на двухдневном бизнес-интенсиве «BusinessUpgrade»
- выступал на коучинге Айдара Тулекеева «Квантовый рост

личности»;

- выступал на тренинге «Технология высоких продаж» для салонов красоты;
- выступал на тренинге «Удвоение прибыли медицинских услуг».

**E-mail:** baibolov.crp@mail.ru

**Instagram:** nur\_king

**Сайт:** www.crp.kz



**Ербол Салимов** — бизнес консультант в сфере интернет-маркетинга. Самый высокооплачиваемый интернет-маркетолог в Астане. Автор 4 книг по бизнесу.

Совладелец и директор интернет-маркетингового агентства infomarketing.kz

Эксперт по созданию и продвижению продающих сайтов, раскрутке в социальных сетях, а также настройке комплексного интернет-маркетинга.

**Автор 4 бизнес-книг:**

- «Клиенты на миллион»
- «10 главных проблем руководителя малого бизнеса»
- «Бизнес на миллион»
- «Отдел продаж на миллион»

**А также:**

- выступал на вебинаре Андрея Парабеллума «Секреты легких продаж от лидеров инфобизнеса»;
- выступал на одном мероприятии с Андреем Парабеллумом, Александром Белановским, Азаматом Ушановым, Айдаром Тулекеевым;

- неоднократно выступал на коучинге Айдары Тулекеева «Квантовый рост личности»;
- впервые в истории казахстанского бизнеса: участвовал в организации тренинга Андрея Парабеллума в Астане (июнь 2015).

**Вопросы, по которым вы можете получить консультацию:**

- увеличение продаж в существующем бизнесе через интернет;
- повышение эффективности рекламы без дополнительных вложений;
- настройка интернет-маркетинга (продвижение сайтов / интернет-реклама, продвижение в соцсетях);
- копирайтинг (написание продающих текстов);
- e-mail-маркетинг (как продавать через рассылку писем);
- быстрое написание книги / мини книги.

**E-mail:** salimovyerbol@gmail.com

**Instagram:** salimovyerbol

**Сайт:** www.infomarketing.kz



## Дополнительный подарок

Дорогой читатель! Если в этой книге Вы нашли для себя полезную информацию для Вашего бизнеса и готовы написать об этом несколько слов, то у нас для Вас есть специальный дополнительный подарок.

Мы не раскрываем заранее, что это будет, но подарок окажется действительно очень ценным и полезным. Интрига :)

Условия для получения подарка следующие:

Оставьте развернутый отзыв об этой книге на **salimovyerbol@gmail.com**

После этого Вы получите от нас подарок. Уверены, он Вам понравится :)





**Байболов Нурсултан  
Ербол Салимов**

## **ОТДЕЛ ПРОДАЖ НА МИЛЛИОН**

### **Пошаговое построение прибыльного отдела продаж с нуля**

Формат 60x84 1/16. Печать офсетная.  
Усл. печ. листов 6,3. Объем 108 стр.  
Тираж 500 экз.

Типография «Service Press»  
г. Алматы, ул. Макатаева 127/3  
Тел/факс: 8 (727) 352 82 02, 8 (727) 279 71 34