

**ТАТЬЯНА  
АРЖАЕВА**

**НАЙТИ И ВЗРАСТИТЬ  
МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ,  
ПРОДАВЦА-КОНСУЛЬТАНТА**

*Ваши продающие специалисты - это  
результат Вашего выбора!  
Терпение или пути к цели?!*



**Татьяна Аржаева**  
**Найти и взрастить**  
**менеджера по продажам,**  
**продавца-консультанта**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=24152884](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24152884)*  
*ISBN 9785448519109*

**Аннотация**

\* Как не ошибиться в выборе менеджера по продажам, продавца? \* Как сделать это не в процессе работы, а на собеседовании? \* Как повысить его результативность? В книге вы легко найдете: \* актуальные практические критерии оценки качеств и компетенций продающего специалиста, описание последствий их наличия/отсутствия; \* способы проверки сотрудника на фактическое, реальное его соответствие критериям, степень их развитости; \* прогнозирование развития событий, что позволит избежать проблем.

# Содержание

Введение	5
Об авторе	8
Размышления автора	10
Ценность профессии «продажник» и причины для гордости	12
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Найти и взрастить менеджера по продажам, продавца-консультанта**

**Татьяна Аржаева**

© Татьяна Аржаева, 2017

ISBN 978-5-4485-1910-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

Книга предназначена для специалистов по персоналу, руководителей отделов продаж, коммерческих директоров, директоров, собственников, которые ищут ответы на вопросы:

- \* Как НЕ ошибиться в выборе менеджера по продажам, продавца-консультанта и принять именно того, кто нужен?

- \* Как узнать это не в процессе работы, а еще НА собеседовании?

- \* Как взрастить продающего сотрудника, повысить его профессиональный уровень и результативность работы?

Здесь вы легко найдете:

- \* актуальные и практические критерии оценки (качества и компетенции) менеджера, продавца, описание причин их важности и последствий их наличия или отсутствия;

- \* способы проверки менеджера, продавца на фактическое, реальное соответствие этим критериям, степень их развитости;

- \* прогнозирование развития событий с будущим или уже работающим сотрудником, что позволит избежать серьезных проблем в дальнейшем;

- \* пути и способы взращивания менеджера по продажам, продавца-консультанта;

- \* задания для более глубокой проработки темы, именно

поэтому книга печатается в формате тренинговой рабочей тетради, в которой есть место для ваших записей.

Советы и рекомендации, предложенные в книге, отличаются результативностью, простотой, понятностью, легкостью применения в повседневной работе.

И еще... Если вы менеджер по продажам, продавец-консультант, специалист кол-центра, то эта книга принесет пользу и вам! Благодаря этой книге вы:

- \* увидите свои типичные ошибки в работе и на собеседованиях;

- \* откроете в себе потенциал и зоны роста, а значит, роста ваших доходов и карьеры;

- \* поймете, как можно самостоятельно развиваться, и сделаете конкретные шаги в этом направлении!

Вас ожидает более 50 техник и приемов по продажам, органично «вшитых» в текст книги!

Бонусом для вас станут увлекательные, познавательные и наглядные реальные истории, примеры, благодаря которым...

Так давайте уже начнем читать!

Эта книга будет полезна при найме и развитии различных категорий персонала, а также всем, кто заинтересован в своем развитии.

**Все права защищены!**

Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было сред-

ствами, включая размещение в интернете и в корпоративных сетях, а также записана на тех или иных видах носителей для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав – Татьяны Аржаевой.

По вопросу организации доступа к аудиOVERсии, электронной версии или приобретения печатной версии книги обращайтесь к владельцу авторских прав – Татьяне Аржаевой по следующему адресу: [битая ссылка] tsc2922874@gmail.com

# Об авторе

## **Татьяна Николаевна Аржаева**

*Бизнес-тренер, консультант, коуч, писатель, основательница компании «ТСК, лаборатория развития».*

## **Личный девиз**

«Чтобы воспитать крылатого ребенка, нужно самому научиться летать...»

## **Опыт**

Более 14 лет успешного решения задач и достижения целей в области управления, продаж, маркетинга, рекламы и PR, работы с персоналом, преподавательской и консультационной деятельности.

## **Направления бизнес-тренингов, консалтинговых проектов**

- \* продажи;
- \* маркетинг и продвижение (реклама и PR), мерчандайзинг;
- \* тайм-менеджмент, менеджмент;
- \* командообразование, лидерство и партнерство;
- \* позитивное мышление, личная эффективность;
- \* креативное мышление, управление изменениями и пр.



**О тренере** (из отзывов участников программ и курсов, консалтинговых проектов)

- \* «Яркий, позитивный стиль подачи материала».
- \* «Спокойная ненавязчивая модерация дискуссий».
- \* «Масса примеров, кейсов, «фишек».
- \* «Умение соединять, интегрировать несоединимое».
- \* «Дар замечать таланты и способности».
- \* «Рентгеновское» видение стереотипов мышления и умение работать с ними».
- \* «Содержательность, системность, основательность и глубина».

**Подробная информация об авторе находится здесь:**

ТСК, лаборатория развития/О нас/Татьяна Аржаева ts-consulting.ru

# Размышления автора

Эта книга возникла как ответ на вопросы, которые мне задавал и задает практически каждый клиент на тренинге, консультации, в ходе консалтингового проекта. Так происходит не только у меня. Об этом рассказывают практически все мои коллеги по цеху. Но это не единственная причина.

Вторая причина – это вопросы о работе с клиентами от самих менеджеров по продажам, продавцов-консультантов. Многие из них пытаются понять, как им стать более успешными, результативными, как преодолеть свои минусы, как найти хорошее место работы и т. д.

Третья причина – личная. Я хочу при помощи этой книги внести вклад в формирование ценности этой профессии. Да-да! Менеджер по продажам, продавец-консультант – это такая же профессия, как строитель, учитель, врач, дизайнер, швея, сантехник, бухгалтер, юрист и другие. Более того, эта профессия не менее ценна и уважаема. Если у вас что-то заболит, вам понадобится врач, так как именно он знает, что делать. Если у вас сломается унитаз, то, как бы вы ни относились к сантехнику (многие думают, что люди этой профессии – неудачники, не сумевшие добиться большего), вы очень остро почувствуете необходимость в нем и его ценность. Особенно если вы заливаете живущих этажом ниже. Если у вас появится потребность что-либо ку-

пить и сделать хороший выбор, которым вы будете довольны, потребуется хороший продажник. К сожалению, часто к людям данной профессии относятся несерьезно, сравнивая их с обманщиками, «барыгами», спекулянтами, «лохотронщиками», манипуляторами, теми, кто не смог найти более солидного дела, как и постоянного стабильного заработка, оклада, и т. д. Хотя это совсем другое.

Важность продавцов понимают, хотя до сих пор не во всех фирмах. А вот ценность...

К чему это приводит? Почему я в этой книге говорю об этом? Да потому что, не осознавая ценности этой профессии, многие нанимают, а порой и собственноручно «выращивают» соответствующих горе-продажников, а потом удивляются: «Где же продажи?»



Рисунок №1. От ценности профессии к результату

Поэтому первое, с чего мы начнем, так это с формирования ценности данной профессии. Благодаря этому мы сформируем тот самый список критериев (качеств и компетенций) для оценки и двинемся к следующим, не менее важным шагам.

# Ценность профессии «продажник» и причины для гордости

## *История*

*Случайно на бизнес-ланче в ресторане встретились со знакомой. Не виделись давно. В середине разговора задаю традиционный вопрос: «Где ты, в какой компании, кем работаешь?» Знакомая неожиданно ступевала и неуверенно ответила: «Менеджером по продажам».*

Проводя тренинги по продажам и занимаясь консалтинговыми проектами в области продаж, я давно озадачилась вопросом: «Каковы причины, по которым люди идут в менеджеры по продажам, продавцы-консультанты?» Действительно – почему? Задумывались ли вы об этом?

У меня была своя гипотеза, свой вариант ответа на этот вопрос. Но мне еще было интересно мнение непосредственно продавцов, и я стала задавать этот вопрос на своих открытых и корпоративных тренингах. Делюсь ответами:

- \* «Нравится общение».
- \* «Нравится знакомиться с новыми людьми».
- \* «Всегда нужны, востребованы».
- \* «Есть возможность хорошо зарабатывать».
- \* «Наиболее вероятен карьерный рост вплоть до самых

топовых позиций».

\* «Возможно, когда-нибудь дорастем и до открытия своего бизнеса».

\* «Не нужно специальное образование».

Я неслучайно расположила варианты ответов таким образом. Как правило, именно так их и называют. В этом есть определенная логика – от социально приемлемых ответов к сути. Конечно же, есть те, кому действительно нравится общение и знакомство с новыми людьми, и их немало. Как есть и те, кого реально волнуют карьерные амбиции и возможность хорошо зарабатывать, также иногда продажник осознает, что он обладает очень важным навыком для создания своего собственного бизнеса.

Но тем не менее, чаще оказывается, что важным при выборе этой профессии является наличие мнения именно о том, что продажам не надо учиться. Правда... В лучшем случае некоторые будущие и настоящие продавчики думают так: «Оформлению бумаг или работе с кассой научат, и всё. А уж поговорить как-нибудь я смогу. Можно начинать работать». Но самое удивительное, что так иногда думают многие руководители отделов продаж, коммерческих служб, директора и собственники бизнеса: «Говорить умеют? Умеют! Вперед!» Они вкладываются в развитие производства, бизнес-процессы, качество продукта, но забывают о важности вложений в систему сбыта, развитие техник продаж, обучение продающих специалистов, искренне рассчитывая, что

клиент сам придет и сам останется.

Уверена, многие из вас с таким отношением сталкивались. Предлагаю понять, почему так происходит, почему продавщиков мало и редко учат, почему они сами мало и редко учатся, и еще раз поговорить о том, к чему это приводит.

Причины такого подхода – «Не нужно специального образования» – заключаются в том, что профессия продавца у нас на самом деле не считается достойной, ее не уважают, в ней не видят ценности. Важность для зарабатывания денег фирмой – да, но не ценность. Так относятся к ней и ее представители (мне очень часто приходится начинать тренинги с формирования уважения к этой профессии), и те, кто пользуется услугами продавщиков («Они втюхивают, впаривают, охмуряют...» и тому подобное).

Такое отношение вызвано еще и низкой ценностью коммуникативных навыков<sup>1</sup> в нашем обществе. Мы слишком часто не задумываемся (а значит, и не учимся) о том, как, с какими эмоциональными подтекстами<sup>2</sup> мы строим фразы, предложения, обращения, как общаемся. Мы думаем, что всё в порядке, всё нормально, но при этом раз за разом наталкиваемся на обиды, конфликты, проблемы, разочарова-

---

<sup>1</sup> Примечание: во всех сносках данной книги автор ссылается именно на свои тренинги. Тренинги «Мастерство общения», «Конфликт? Претензия? Работаем!».

<sup>2</sup> Тренинг «Эмоциональный интеллект: развиваем, применяем, получаем результат».

ния, непонимание, грубость с той или иной стороны. Это отношение, безусловно, нужно менять и начинать надо со своих фирм, с себя. Быть менеджером по работе с клиентом или продавцом-консультантом должно быть почетно и достойно, а не стыдно и неудобно. Именно этот сотрудник – настоящее лицо компании. Но если к этому лицу компании в фирме относятся, как низшей касте, обслуживающей (как это часто бывает, например, с продавцами-консультантами), то результат будет соответствующий. Это, кстати, одна из причин, по которым часто многие фирмы не могут найти реально толковых продавцов. Толковые люди идут в те профессии, где нужна «голова», а здесь она вроде как бы и не нужна. Важно повысить ценность этой профессии, ее статус, престиж, культивировать уважение к ней. Также необходимо учить людей коммуникативным навыкам, и ситуация изменится. Ведь профессия продавца не так проста, как кажется. Она требует воистину огромного количества умений и знаний!

Следствием подобного отношения является то, что продавцов либо не учат (все еще распространено), либо учат мало (кусками, отрывками), бессистемно. Но давайте посмотрим на эту ситуацию вот с какой стороны. Пойдем ли мы к хирургу, у которого нет специального образования? Вряд ли... Даже если он скажет: «Ну что тут такого? Я же разделяю мясо, когда готовлю ужин! Две минуты, все отрежу и пришью!» Ужасно звучит? Конечно. И мы побоимся доверить ему свою жизнь и здоровье, ведь это реально

может плохо закончиться. И вряд ли сами возьмемся делать операцию, не имея для этого достаточно знаний. Побоймся, не будем рисковать здоровьем другого человека. Почему же в продажах мы считаем, что может быть по-другому? И рискуем отношениями с клиентами, результатами фирмы и своими собственными! Многие продажники считают, что им нечему учиться, они не могут найти на учебу время, находят и другие оправдания. Таким образом они становятся теми самыми «хирургами без знаний», нарабатывая важные умения методом многочисленных проб и ошибок. Конечно, ошибка продажника вряд ли будет стоить кому-то жизни (хотя, как знать...), но зря потраченных нервов, денег, времени – запросто.

### ***Задания***

**Примечание:** отвечайте не только устно, обязательно записывайте! Это помогает осознать идею и мысль, структурировать и прожить их, а значит, сделать частью себя и «запустить» нечто принципиально новое в вас. Обсуждайте вместе с коллегами, сотрудниками, работайте по возможности совместно!

**Не спешите найти ответы в книге. Помните, именно ваши ответы имеют большое значение!**

1. Вспомните конфликтные случаи, когда вы сами были в роли:



\* менеджера по продажам, продавца-консультанта (минимум 5 случаев):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\* покупателя (минимум 5 случаев):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Напишите, в чем именно, на ваш взгляд, проявилась некомпетентность участников ситуации, каких профессиональных навыков и человеческих качеств не хватило в той или иной ситуации:

\* вам:

---

---

---

---

---

\* менеджеру по продажам, продавцу-консультанту:

---

---

---

---

---

3. Какие качества нужны, чтобы:

\* преодолеть конфликт:

---

---

---

---

---

\* не допустить его появления:

4. Сделайте выводы и запишите их:

Продажник, как и врач, учитель, сантехник, юрист, экономист, инженер и представитель другой профессии, должен не только обладать соответствующими его профессии чер-

тами характера, но и знаниями во многих важных для него областях, разнообразными умениями. Это профессия, которой нужно учиться. Сколько? Пойдете ли вы на прием к хирургу, который учился всего три или четыре часа, всего два дня, прослушал пару лекций у профессора или просто понаблюдал, как работает другой хирург? Ответ, думаю, очевиден. Конечно, три-четыре часа или два дня тренинга по продажам дадут хотя бы какое-то представление о профессии, позволят начать работать более осмысленно и результативно, но это не всё... Это только начало!

### ***Задания***

1. Опишите человека – лицо вашей компании (первую линию) – т. е. продавца:

---

---

---

---

---

---

---

---

Я сделаю здесь дополнительный акцент для директоров, собственников. Возможно, вы считаете себя лицом компа-

нии, так как публичны – постоянно появляетесь в прессе, интернете, на деловых и светских мероприятиях. Верно. Всё так. Но у вас есть еще одно «лицо компании», и этот человек не менее важен, так как именно он продает, и именно благодаря ему ваш клиент и принимает решение – купить или уйти! Более того, по этому лицу судят о вас, о вашем бизнесе.

2. Составьте список тех качеств, которые вас в таких людях устраивают:

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Откройте вашу «Книгу отзывов (жалоб) и предложений» (или посмотрите отзывы на Flampе, в социальных сетях и других источниках), изучите, составьте список качеств продающих специалистов, за которые клиенты были им благодарны и из-за которых были недовольны.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Составьте итоговый список качеств, которыми должен обладать человек – лицо именно вашей компании. Для этого еще раз можно вспомнить своих продавцов, коллег, а также ситуации (позитивные и не очень), в которые они и ваши клиенты попадали.

---

---

---

---

---

---

---

5. В чем, на ваш взгляд, заключается ценность профессии менеджера по работе с клиентами, продавца-консультанта – для фирмы, для клиентов, для самого продающего сотрудника?

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Чем может гордиться менеджер по продажам, продавец-консультант – здесь, сейчас и в долгосрочной перспективе?

---

---

---

---

---

---

---

---

Лица компании бывают разными. Порой это «тетка» или «дядька» – грубоватые, хамоватые, работающие по принципу: «Чё пришли? Оно самим надо (или не надо)! Я тут работу

работаю». Небрежно одеты, выглядят совсем не по-рабочему – так, как будто вышли погулять вокруг своего дома (футболки, майки, шорты, халаты, непонятные юбки, сланцы, застиранные и обвисшие штаны, отсутствие прически, неухоженные руки и тому подобное). Порой бывает, что женщины, девушки одеты так, словно продавать собрались совсем другое (яркий вульгарный «боевой» макияж, чулки в сетку или со стрелками, яркие ногти, короткие юбки, открытый живот, глубокое декольте и т. д.), а парни вышли на разбой (цепи, печатки, символизирующие данный вид деятельности татуировки, кожаные изделия и т. д.). Такие не поприветствуют клиента и не прощаются с ним, будут обслуживать нехотя, и в лучшем случае клиент сам себе всё продаст, а в худшем – продажа будет сорвана. Иногда сотрудников из этой категории называют «совдеповскими», так как именно тогда был распространен такой подход. Также он всю процветал в дефицитные годы перестройки (достаточно было иметь товар, и продажи были обеспечены). Степень активности у таких «продажников» ниже некуда. Менеджеру сложно ответить на звонок, оформить бумаги, уточнить информацию, он занят какими-то другими важными вопросами – своими вопросами.

Эти «тетка» или «дядька» могут проявляться и у молодых сотрудников. Грубость, резкость, высокомерие во время разговора для такого менеджера могут быть привычкой, нормой общения настолько, что он может даже не замечать



этого и искренне считать, что у него все нормально. Профессионально такой менеджер не растет и вряд ли будет расти. Он не понимает, зачем, откуда, куда расти, не видит разницы между собой и профессионалами, считает, что у него и так всё в порядке, но при этом регулярно проявляет недовольство своей жизнью, работой, зарплатой и ворчит на тех, у кого все реально сложилось или складывается. Поэтому лучше с ним расстаться. Кто-то скажет в его защиту: «Главное – качество товара или услуги! А качество обслуживания необязательно». Обязательно! Люди, совершая сделку, покупают нечто большое, важное и ценное, платят за это, порой платят немалые деньги. Это как рождение ребенка: в роддоме либо будут разделять и поддерживать вашу радость от этого события, либо огорчаться (надо ж работать, например, в новогоднюю ночь!), ругаться: «Ну вот, принимай их тут...» (и это еще мягко сказано!). Жестко? Грубо? Но зато очень наглядно! Именно так некоторые менеджеры ведут себя по отношению к покупателю недвижимости: до сих пор такое отношение присутствует на рынке. Нередко его можно встретить в сфере розничных продаж продуктов питания, особенно если условия оплаты работы у сотрудников откровенно низкие.

Такой подход к продажам называется «срывание»<sup>3</sup>. И такое лицо может быть даже у самой замечательной во всем остальном компании. Важно понимать, что данный тип со-

---

<sup>3</sup> Классификация менеджеров «Подходы СОУРО» (автор – Татьяна Аржаева).

трудников не только не ориентирован на интересы клиента, но и не ориентирован на интересы компании, ему на них плевать. Вряд ли он будет к вам лоялен. Более того, такой сотрудник воспринимает саму компанию, ее руководителей как тех, кто ему должен, обязан предоставить условия для работы, зарплату, гарантии, обеды и т. д. Но сам он ничего не должен и ничем не обязан. Иногда среди таких сотрудников встречаются так называемые «мстители» – те, кто тихонечко (а порой даже и не тихонечко) саботируют деятельность фирмы, вносят в нее свои обиды и неудовлетворенность. От таких «продажников» клиенты могут услышать: «Мне здесь столько не платят, чтобы я бегал за вами и выполнял все ваши прихоти!» В этой же категории можно встретить «продажников», которые могут обмануть, подсунуть не то, назвать не ту цену, действовать по принципу «кручу – верчу – обмануть хочу».

Другой подход, «обслуживание», свойственен этакому менеджеру по продажам – «администратору». Такой работает по принципу: «Пришли клиенты? Ну, давайте поработаем». Только то, что просили, только то, что спрашивали, ничего больше. Обслуживать он может вполне ровно и спокойно, даже доброжелательно и уважительно, но не более. Степень его активности все еще низкая, выявлять ожидания и потребности он точно не станет: «А зачем? Клиент сам знает, что ему нужно!» Тот же подход проявится и в работе над увеличением среднего чека: «Клиент сам знает, за сколько он бу-

дет покупать. Не надо ему предлагать дороже, он не купит». Профессиональный рост теоретически возможен, но остается вопрос: «Почему до сих пор он не начался?» Особенно этот вопрос важно задать в отношении сотрудника, проработавшего в этой сфере (продажи) 8—10 и более лет. Такой продавец будет достаточно исполнителен, он соблюдает корпоративные стандарты, в том числе и в отношении внешнего вида (хотя часто не задумывается об их роли в результате работы). Такой подход можно встретить в парикмахерских, фитнес-центрах, некоторых магазинах одежды и т. д.

С менеджером, работающим согласно подходу «управление», становится интересно. Он работает по принципу: «Пришли клиенты. Давайте хорошо поработаем». И ведь работает! В такого сотрудника уже можно вкладываться, потому что он и сам в себя вкладывается – учится, читает, развивается, анализирует, ищет новые возможности и новые решения. У него соответствующий внешний вид, интеллигентная и доброжелательная речь. Он активен, инициативен, не боится выявлять потребности, предлагать клиенту альтернативы, в том числе и лучшие по качеству, более дорогие по цене. Таких менеджеров можно встретить на высококонкурентных рынках, например, рынке автомобилей, рынке банковских услуг.

Менеджер четвертого типа ориентирован на развитие и вряд ли остановится на достигнутом. Его подход – «развитие», то есть: «Пришли клиенты. Что можно сделать, что-

бы приходили больше и чаще?» Он прекрасно знает рынок, ожидания покупателей, умеет работать с ними, видит возможности и пути для совершенствования своей работы. Такой менеджер не спросит: «Зачем нам надо знать, откуда пришли клиенты, и чего они хотят? Зачем нужно вести базу данных, оптимизировать работу с информацией, зачем нужны отчеты (в разумных пределах, конечно)?» Такой менеджер сам предложит это делать, в том числе и анализировать свои собственные результаты, ведь он понимает, что это позволит ему обнаружить зоны риска и развития, успеха, а значит, и более эффективно работать. Предыдущие типы, особенно первый и второй, боятся анализировать свою эффективность, особенно используя язык цифр, по одной простой причине: быстро станет очевидно, что они могут и не могут, что от этого теряет компания. И больше нельзя будет придумывать «отмазки» типа: «Кризис виноват», «Конкуренты замучили», «Солнце не так встало», «Коллега подвел», «Конкуренты построили офис по фен-шую, а еще занимаются черной магией» (мне однажды в одной из компаний так и объяснили падение продаж) и т. д. Но с прогресс-менеджером нужно договариваться, им далеко не так легко манипулировать, как представителями предыдущих групп. Такому менеджеру нужна соответствующая мотивация (и это не означает наличие огромного оклада), но он стоит ее. Да и к тому же таких менеджеров, по сравнению с первыми двумя группами, немного. Иногда таких сотрудников,

как и сотрудников следующего типа, руководители боятся. Боятся, что «подсилят» (причем не за счет кулуарных игр, а именно за счет профессионализма), что уйдут, что перемажут конкуренты, что они откроют свой бизнес. Этого не надо бояться опять же по одной простой причине: за то время, что они у вас работают, они сделают столько всего для вас! Бояться нужно первых двух типов сотрудников (особенно первого), так как они приносят больше вреда, чем пользы. Бояться нужно последствий деятельности первых двух типов сотрудников, потому что «разгребать» результаты их «работы» придется не один месяц. Бояться нужно не звезд, а «звездунув», и для начала надо понять, чем они друг от друга отличаются!

Стратег-менеджер – это высший пилотаж в работе. Такой менеджер работает на «опережение». У него высокая активность, он не остановится на достигнутом. И даже если он уйдет через год работы, то за год он сделает столько, чего предыдущие не сделают за два года или пять лет. Его отношение к клиентам выражается в следующем принципе: «Приходили. Приходят. Будут приходить при любых условиях». Такому менеджеру, такой компании кризис не страшен: предупрежден, значит, вооружен. Он смотрит вперед, в будущее и создает его сегодня, прокладывает к нему дорогу уже сейчас. Такие сотрудники лояльны к компании и своему руководству, видят их интересы и готовы их отстаивать. Таких менеджеров нужно беречь, договариваться с ними и гра-

мотно их мотивировать. Но они точно стоят того. К сожалению, мало руководителей, которые «потерпят» под собой таких специалистов: проще и привычнее работать по старинке и избавиться от них. Компании, использующие подход «опережение» в своей работе, создают надолго интересные и прибыльные проекты, пользуются высокой лояльностью потребителей. Таким продавцам-консультантам, менеджерам по работе с клиентами не надо объяснять, как надо выглядеть и почему, как работать со стандартами обслуживания. Они могут создавать их сами. Они удачно сочетают в себе деловой подход и внимательность, доброжелательность, уважение к клиенту, ориентацию на его интересы, интересы компании, они умеют находить золотую середину. Они инициативны, активны, а также максимально ответственны. Это по-настоящему взрослые люди, которые понимают, что за свои удачи или неудачи отвечают только они сами.

**Таблица №1. Подходы «СОУРО»<sup>4</sup> по отношению к продавцам-консультантам, менеджерам по продажам**

---

<sup>4</sup> Тренинги «Управление продажами» и «Отдел продаж и менеджеры отдела продаж: как управлять и вести к результату».

Подход	Срывание	Обслуживание	Управление	Развитие	Опережение
<b>Типаж сотрудника и фильмы, в которых его можно увидеть</b>	Срыватель  «Дайте жалобную книгу», «Вокзал для двоих»	Администратор  «Дельцы», «Салон красоты», «Кабельщик»	Менеджер  «Банзай», «Мадам Ирма», «Вам письмо»	Прогресс-менеджер  «Королева бензokolонки», «Последний замок»	Стратег – менеджер  «Дьявол носит Prada», «Джерри Магуайер»
<b>Степень активности</b>	Нигде некуда	Низкая	Средняя	Повышенная	Высокая
<b>Отношение к клиентам</b>	«Чего пришли? Я тут работу работаю».	«Пришли? Ну, давайте поработаем».	«Пришли. Давайте хорошо поработаем».	«Пришли. Что можно сделать, чтобы приходили больше и чаще?»	«Приходили. Приходят. Будут приходить при любых условиях».
<b>Профессиональный рост</b>	Поставить крест, но если жалко, то позвать рака, который свистнет или дать волшебный пендель (посильнее)	Теоретически возможен... Вопрос: почему до сих пор не начался? Может, опять – к раку или «волшебному пенделю»?	Реально возможен и, может, даже уже идет	Уже есть, и вряд ли такой сотрудник остановится на достигнутом	Даже и не мечтайте, что остановится
<b>Что делать с ними?</b>	Увольнять	Подумать о целях и о том, по пути ли вам с ним	Развивать	Развивать, мотивировать, договариваться, развиваться самим	Договариваться беречь, мотивировать, развиваться самим
<b>Результат</b>	Ведро под слезы	Маленький кошелек	Большой кошелек	Сумка для денег	Для приличных денег нужен приличный чемодан

## Задания

1. При каких подходах и с какими продавцами клиентам будет комфортнее? Интереснее? Какому специалисту, какой компании они будут больше доверять – профессионалу, эксперту или «специалисту» из серии «Кручу – верчу – обмануть хочу»?

---



---



---



---

---

---

2. Какие сотрудники нужны именно вам?

---

---

---

---



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.