Воодушевление отделов продаж. Инструменты нематериальной мотивации

Автор:
Максим Батырев

Воодушевление отделов продаж. Инструменты нематериальной мотивации

Максим Батырев

Николай Лазарев

МИФ БизнесПравила Комбата

Книга о том, как вдохновить команду продаж на подвиги с помощью персональных и командных инструментов нематериальной мотивации. Объем материала и успехи авторов, применяющих описанные инструменты в своей работе, подтверждают действенность предлагаемых способов.

Книга рекомендуется всем руководителям и менеджерам, ищущим новые способы повысить прибыль своей компании и уровень дисциплины, а также улучшить свои техники и тактики ведения продаж.

Максим Батырев, Николай Лазарев

Воодушевление отделов продаж. Инструменты нематериальной мотивации

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© Максим Батырев, Николай Лазарев, 2022

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

* * *

Глоссарий

АКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ – продажи, в которых инициатива исходит от реализующей продукт компании и ее сотрудников.

ЛИД (АНГЛ. LEAD) – потенциальный клиент, проявивший к нам первоначальный интерес (заполнил заявку на сайте, позвонил, написал в чат и т. д.).

ПАССИВНЫЕ ПРОДАЖИ – продажи клиенту, который сам обращается в компанию, имея более или менее сформированную потребность.

ПРОДАВЕЦ, «БОЕЦ», «ПРОДАВАН» – специалист отдела продаж.

РОП – руководитель отдела продаж.

РЫНОК B2B (BUSINESS-TO-BUSINESS, БИЗНЕС ДЛЯ БИЗНЕСА) – рынок, на котором сделки совершают юридические лица; конечным потребителем продуктов и услуг на нем становятся не физические лица, а компании.

ТЕЛЕМАРКЕТИНГ – подразделение в составе департамента продаж, делающее исходящие звонки по «холодным» клиентам с целью «зацепить», сформировать первичный интерес и передать их для дальнейшей работы в отдел продаж.

Предисловие. О «вооружении…» и «воодушевлении…»

«Воодушевление отделов продаж» – вторая книга Максима Батырева и Николая Лазарева об инструментальной поддержке продаж. Первая называется «Вооружение отделов продаж»[1 - Батырев М., Лазарев Н. Вооружение отделов продаж. Системный подход. (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=63506006) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.] и посвящена инструментам, которые продавцы могут использовать при работе с клиентами для того, чтобы:

• увеличить вероятность продажи;

• ускорить оплату счета;

• обойти конкурента при лобовом столкновении;

• повысить средний чек;

• получить дополнительные продажи.

Обе книги как две половинки одного целого, инь и ян, которые дополняют друг друга. Одна – о том, как «вооружить» отделы продаж, вторая – как вдохновить сотрудников на подвиги. Вместе они описывают реально внедренную в российской компании систему инструментов поддержки продаж.

Короткое введение

Здравствуйте, дорогой читатель!

Вы держите в руках довольно необычную бизнес-книгу. У нее есть как минимум три весьма любопытные особенности, которые сложно найти в каком-либо другом труде.

Особенность № 1

ИССЛЕДОВАНИЕ ДЛИНОЮ В 17 ЛЕТ

Книга основана исключительно на нашем собственном опыте, который можно разделить на три составляющие: что построили сами, что увидели у других компаний и как помогаем клиентам наращивать продажи.

1. Построили сами. В книге описана реально действующая система нематериальной мотивации, которую мы вместе с нашей управленческой командой выстраивали на протяжении 12 лет в коммерческой службе крупной российской компании, занимающейся активными продажами. Она в итоге стала лидером рынка среди более 300 аналогичных компаний в России, поставила абсолютные рекорды по продажам и удерживала лидерство семь лет подряд, став легендой в отрасли.

2. Увидели у других. В процессе съемок видеороликов для youtube-канала «Комбат Live» нам удалось познакомиться и провести серию интервью с руководителями ряда российских компаний – лидеров рынка в совершенно разных отраслях (2GIS, Битрикс24, Росхолод, «Аскона», 1С, СКБ Контур, «Бизнес-Юрист», «Этажи», фабрика игрушек «Мякиши» и т. д.). Мы смогли посмотреть изнутри, как работают их отделы продаж, какие инструменты нематериальной мотивации они применяют, и соотнести их с собственным опытом. В книге вы увидите примеры под маркировкой «Экскурсии и интервью», с фотографиями и пояснениями.

3. Как помогаем клиентам. Начиная с 2015 г. Batyrev Consulting Group в рамках услуги «Аудит и настройка отделов продаж» помогает компаниям из России и ближнего зарубежья находить ключевые точки роста и усиливать свои отделы продаж, от небольших с маленьким отделом продаж до крупных федеральных структур. С одной стороны, это постоянный источник интереснейших примеров и находок со всех уголков нашей необъятной Родины, с другой – полигон для применения уже имеющихся в нашем арсенале наработок. В книге вы найдете комментарии наших экспертов: Ивана Полянинова, Андрея Федорова, Евгения Антощенкова и Сергея Мингереш – по поводу применения тех или иных инструментов на практике. Они будут отмечены маркировкой «Опыт аудита и настройки отделов продаж».

Чтобы не вставлять рекламу этой услуги в текст книги, мы решили в самом начале оставить контакты на случай, если вы решите узнать больше про аудит отделов продаж или задать уточняющие вопросы.

https://batyrev.online/audit (https://batyrev.online/audit)

Email: audit@batyrev.com

Так получилось исследование длиною в 17 лет, в течение которых мы сначала создавали систему инструментов своими руками, потом изучали опыт компаний-лидеров из разных отраслей, а в последние годы помогали и продолжаем помогать клиентам наращивать продажи в рамках услуги по аудиту и настройке отделов продаж.

Особенность № 2. 100% хендмейд

Каждый инструмент мы создавали лично, своими руками, придумывали, спорили, внедряли, оттачивали. В книгу принципиально не включен ни один инструмент, который мы не использовали, ни один из тех, который у нас не прижился и не встроился в действующий механизм.

Особенность № 3. Рабочая система

Все инструменты применяются регулярно и внедрены в рабочие процессы на постоянной основе. Иначе говоря, это не набор идей для разового применения по принципу «попробовал и забыл», а годами отстроенная система, где каждый элемент имеет заданную периодичность использования в рамках месяца или года.

Искренне надеемся, что изучение книги послужит неким детонатором для рождения в вашей голове собственных идей, которые вы сможете применить и стать сильнее в том деле, которым занимаетесь. Но, прежде чем начать детальное погружение, давайте разберемся с самим термином «нематериальная мотивация».

Что значит «нематериальная»?

Часто в самых разных источниках приводятся такие инструменты «нематериальной мотивации», как абонементы в бассейн и спортзал, бонусы, подарочные сертификаты, билеты в театр/кино, турпутевки, обучение за счет компании, медицинская страховка и т. д., и т. п.

Это вызывает некоторое недоумение. О какой «нематериальности» тут идет речь?

На наш взгляд, всё вышеперечисленное – скрытое повышение зарплаты, то есть самая что ни на есть материальная мотивация! Никто не собирается спорить о том, что она очень важна и очень нужна, но давайте называть вещи своими именами.

В этой книге речь пойдет о таких инструментах, которые не подразумевают выдачу сотрудникам каких-то дополнительных материальных благ. В большинстве случаев они либо вообще не стоят денег, либо затраты на них относительно невелики.

Это не значит, что они бесплатны. Как ни крути, они требуют времени и сил для внедрения и поддержания, поэтому стоит задуматься: а надо ли? Точнее, в

какой момент стоит вкладываться в их разработку?

Когда стоит вкладываться в разработку

Ответ – только после того, как отлажена и нормально работает базовая система управления: подбор и адаптация сотрудников, обучение, материальная мотивация, планирование и т. д.

Нематериальная мотивация – это надстройка, которая призвана усилить то, что уже есть. Представьте себе велосипед, на который можно поставить электродвигатель. Согласитесь: сначала нужно собрать сам велосипед, чтобы он мог нормально ехать, и только потом ставить двигатель, чтобы он мчался быстрее. Если заклинило руль и колеса отваливаются, никакая электроэнергия не поможет.

При этом важно учитывать, что время «я плачу сотруднику бабки – пусть хреначит» давно кануло в небытие. И те компании, которые руководствуются такой логикой и делают ставку исключительно на материальную мотивацию, будут проигрывать в долгосрочной перспективе. Тому есть ряд причин.

Во-первых, выросло новое поколение людей, которые мыслят иными категориями: для многих вопрос денег перестал быть главенствующим при выборе места работы. Для них обретают значимость такие категории, как возможность самореализации, личностного развития, причастности к социально значимой деятельности, уважение и интерес к личности и т. д.

Во-вторых, на тот момент, когда пишутся эти строки, на российском рынке труда в полной мере ощущаются последствия демографического кризиса «лихих 90-х». Дефицит рабочей силы составляет 2,2 млн человек, а общая ее численность упала до минимума с 2005 г. – 74,3 млн человек. По прогнозам аналитиков, она продолжит снижаться, при этом к 2030 г. на 25% сократится число людей в наиболее продуктивном возрасте, 30–40 лет. По оценке Центробанка, число 30–35-летних в России уменьшится с 15 млн в конце 2020 г. до 8 млн в 2030 г., а большая часть населения к 2030 г. будет сосредоточена в возрастных когортах старше 40 лет.

РОЖДАЕМОСТЬ И СМЕРТНОСТЬ В РОССИИ

(млн человек в год)

Налицо явный дефицит работников, и рассчитывать на то, что ситуация выправится в обозримом будущем, оснований нет. Все это приводит к тому, что конкуренция за трудовые ресурсы между работодателями возрастает, а вопрос удержания сотрудников и увеличения «срока трудовой жизни» становится все более актуальным.

Два критерия при отборе инструментов

Как понять, какой инструмент брать на вооружение, а какой нет? Для этого мы выработали два критерия.

1. Он не должен стоить денег (либо стоить относительно недорого).

2. Он должен влиять на результат (помогать достигать поставленных целей и задач).

Например, приходят к вам с идеей: «А давайте купим и поставим в отдел продаж игровую приставку с виртуальной реальностью!» Проверяем.

– Денег стоит?

– Да.

– На результат влияет?

– Нет.

Значит, это не совсем то, что нам нужно.

Интересное наблюдение: многие современные организации стараются сделать рабочее пространство максимально комфортным для своих сотрудников, и это замечательный тренд. Однако не стоит пребывать в иллюзии, что от этого люди станут лучше работать, и рассчитывать на то, что «чем комфортнее будет сотруднику, тем больше он будет продавать».

Многие наверняка видели видеоролики о том, как приятны бывают офисы некоторых известных и продвинутых компаний. Тут и красные пуфики для отдыха, и теннисные столы, и игровые автоматы, и много других плюшек и радостей для абсолютного счастья и комфорта. В какой-то момент мы побывали вживую во многих таких компаниях, как российских, так и иностранных (Google, Zappos, SalesForce, DJI и др.). Проводили мастер-классы, снимали интервью, посещали экскурсии в рамках бизнес-стажировок. И действительно, все оказалось истинной правдой. Там есть зоны для комфорта и отдыха, очень симпатичные и хорошо оформленные с точки зрения дизайна. Только они почему-то пустые. Нам ни разу не довелось увидеть в них релаксирующих сотрудников, дремлющих на красных пуфиках с чашечкой капучино или беззаботно играющих в игры.

Естественно, мы стали задаваться вопросом: где же они все? И в результате не самых долгих и не самых мучительных раздумий пришли к выводу, что все они заняты делом и, судя по всему, держатся за свои места. Эта нехитрая догадка подтвердилась во время интервью с топ-менеджером одной известной российской IT-компании. Когда мы задали вопрос на эту тему, то получили такой ответ: «Дело в том, что если кто-то будет чересчур много отдыхать, то команда его не поймет, в результате он вряд ли в ней надолго задержится». Иначе говоря, если в компании или подразделении выстроена культура результата и люди заточены на его достижение, то инструменты мотивации, не связанные с результатом, вроде пуфиков и игровых приставок, могут вступать в противоречие с этой культурой, так как по своей природе они отвлекают людей от стоящих перед ними задач.

Но это не значит, что не должно быть комфортных мест отдыха. Напротив, возможность приятно отдохнуть в нерабочее время – это замечательно, а хорошие условия труда, без сомнения, повышают привлекательность компании как работодателя. Но это ближе к базовым условиям труда, чем к инструментам нематериальной мотивации в нашем представлении. Потому что, повторимся, они должны влиять на результат и мотивировать на его достижение.

Как работать с книгой

Вопрос: «Стоит ли копировать чужой опыт?»

Ответ: «Вряд ли, если речь идет о слепом копировании».

Каким бы успешным этот опыт ни был, всё равно вы в других обстоятельствах, в другое время, с другими людьми и под воздействием других внешних факторов. Это означает, что любую полученную информацию нужно адаптировать под себя с учетом той обстановки, в которой вы находитесь, и тех насущных задач, которые вы решаете.

Именно поэтому во время прочтения книги перед вами, дорогой читатель, будет стоять задача сначала уловить логический смысл инструментов, затем примерить их на себя и понять, как их можно применить.

О балансе инструментов объединяющего и персонального характера

Все инструменты нематериальной мотивации в книге разделены на два типа.

Первый – инструменты коллективного, объединяющего характера. Они нацелены и воздействуют сразу на всех сотрудников подразделения. При этом они не только мотивируют конкретных людей, но и способствуют объединению и сплочению всего коллектива. Например, наличие общей вдохновляющей командной цели будет не только заряжать сотрудников, но и сплачивать их вокруг общей задачи.

Второй – инструменты персонального, адресного характера. Они имеют несколько иную природу, поскольку нацелены на отдельно взятого сотрудника, а не на всех сразу. Такие инструменты хорошо мотивируют на результат, но при этом могут оказывать дезинтегрирующее, разобщающее воздействие на коллектив. Например, когда сотрудники соревнуются за звание лучшего продавца по итогам месяца (или года), они могут начать недолюбливать друг друга. Ведь победит только один – остальным останется только завидовать. По причине этого в период состязания будет разжигаться внутренняя конкуренция, которая имеет разъединяющий эффект.

Отсюда вывод: необходим баланс двух типов инструментов, чтобы они уравновешивали друг друга. Для вашего удобства в начале каждой главы вы найдете список всех инструментов, о которых пойдет речь, разделенный на две колонки: инструменты объединяющего характера и персонального характера.

1. Идеологическая платформа

Чтобы построить что-то серьезное, потребуется надежный фундамент.

Инструменты объединяющего характера

Идеология компании

Реки не пьют свою воду, деревья не едят свои плоды, солнце не светит само себе, и цветы не благоухают для самих себя. Жизнь для других – это закон природы. Мы все рождены, чтобы помогать друг другу. Неважно, насколько это сложно. Жизнь хороша, когда ты счастлив, но намного лучше, когда другие счастливы благодаря тебе.

266-й Папа Римский Франциск

Оглядываясь назад, можно со стопроцентной уверенностью заявить, что без идеологии у нас бы ничего не получилось. Это не значит, что результата не было бы совсем – он бы наверняка был. Возможно, мы бы даже стали крепкой компанией среднего уровня, но точно не лидерами отрасли. Именно твердая идеологическая платформа, подобная фундаменту здания, стала основой для построения сильной корпоративной культуры.

Дело в том, что работа только ради денег со временем может деморализовать человека по той причине, что представляет собой банальный обмен на деньги самого ценного, что у тебя есть: твоего личного времени. И все только для того, чтобы удовлетворить собственные текущие нужды. Ты просто «работу работаешь, чтобы обеспечить достойную жизнь себе и своим близким», а отсутствие морального удовлетворения от результатов пытаешься компенсировать логическими доводами о том, что «нужно зарабатывать на жизнь».

Но все меняется в тот момент, когда появляется четкое понимание и осознание того, как твой труд улучшает жизнь других людей и созидательно влияет на общество. В этот момент твоя работа обретает смысл – и ты начинаешь понимать, что выполняешь нужную для социума функцию, реализуя собственное предназначение «здесь и сейчас».

Человеческий социум часто сравнивают с живым организмом, и в связи с этим вспоминается одна история. Как-то раз в нашей компании в очередной раз проводилась стратегическая сессия, и модератор сказал слова, которые глубоко запали в душу. Он рассказывал о том, что абсолютно все клетки и органы в живом организме имеют свое предназначение. При этом акцентировал внимание на том, что это предназначение обязательно находится вовне, «за пределами собственной деятельности, то есть всегда нацелено на кого-то, а не на себя. Легкие насыщают кровь кислородом, затем кровь разносит его по другим органам, печень чистит кровь, чтобы та могла выполнять свою функцию, желудок переваривает пищу, чтобы другие клетки могли получить питательные вещества, и т. д. Ни одна клетка или орган не функционирует для себя…»

Тут модератор взял небольшую паузу и в полной тишине добавил, что, оказывается, есть клетки, которые функционируют только для себя, а не для организма в целом.

Это раковые клетки, которые со временем разрушают организм.

В этом ключе утверждение о том, что «человек рожден только для того, чтобы получать удовольствие от жизни», представляется спорным, а те, кто пропагандирует такую точку зрения, могут сослужить нехорошую службу своим последователям.

Все вышесказанное вовсе не означает, что нужно перестать получать удовольствие от жизни. Напротив, настоящее удовлетворение и радость можно получить именно тогда, когда делаешь что-то для других. Поначалу для родных и близких, потом для друзей, коллег, партнеров и клиентов, затем для района, города, страны и т. д., постепенно расширяя круг влияния.

По этой причине каждому сотруднику компании важно понимать ее предназначение, миссию. Ведь он часть этой компании, а значит, сопричастен всему тому, что она делает, внося свой вклад в общее дело. Для этого понадобится сформулировать короткие и емкие ответы на простые вопросы. Вот их список.

1. Кто мы?

2. Кто наши клиенты?

3. Что мы для них делаем?

4. Как в итоге улучшается их жизнь?

После этого нелишним будет ответить еще на два вопроса.

5. Какие мы (наши принципы и ценности)?

6. Куда мы идем (стратегическое видение)?

Ответы на эти вопросы составляют идеологическую платформу компании и пронизывают всю ее деятельность, подобно тому как конституция государства определяет основы его устройства и жизни. И про конституцию речь зашла не просто так, а вот почему.

Декларация основателя

В нашей компании каждый принятый на работу сотрудник в первый же день получал маленькую тонкую книжечку корпоративного цвета, на которой лаконично красовались всего два слова: «Декларация основателя» (ее в свое время придумал лично основатель).

Она представляла собой личное обращение с ответами на те вопросы, которые были перечислены выше: кто мы, кто наши клиенты, что мы для них делаем, как улучшается их жизнь, какие мы и куда идем. Шесть небольших разделов, которые помещались на двух листах (четырех страницах), а в конце документа – личная подпись основателя.

Это была, по сути, конституция нашей организации.

Каждый продавец, принятый на работу, должен был понимать, что он не просто компьютерную программку пришел продавать и «деньги заколачивать». Мы помогаем клиентам эффективно отстаивать свои права и законные интересы, а в рамках социума способствуем распространению правовой информации. Это необходимое условие для становления страны как правового государства (мы продавали справочные правовые системы «Консультант Плюс», помогающие работать с законодательством и судебной практикой).

А деньги – «аплодисменты этого мира за то, что мы делаем».

Вот другой пример. На момент написания книги мы активно представлены на рынке бизнес-образования. Здесь наша идеология звучит как «перевод клиентов на новый качественный уровень». Каждый наш образовательный продукт, включая данную книгу, укладывается в эту идеологию и призван помогать клиентам выходить на новый профессиональный и личный уровень, чтобы достигать более высоких результатов.

Если у компании есть идеология, то у сотрудника появляется ответ на вопрос: «Мы работаем, чтобы что?»

Просыпаясь утром и отправляясь на работу, он знает, что сегодняшний день проведет не только зарабатывая деньги, но и реализуя свое предназначение в рамках предназначения компании. И это даст свою порцию энергии!

ОПЫТ АУДИТА И НАСТРОЙКИ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ КОНФЛИКТА С РЕАЛЬНЫМИ ДЕЛАМИ

Когда речь заходит об идеологии компании, крайне важно, чтобы не было расхождения с реальными делами, когда заявляется одно, а на практике происходит совсем другое. Например, иногда на уровне идеологии транслируется, что наша главная ценность – клиент! Что «все должны работать на клиента» и максимально работать над удовлетворением его потребностей. Но в это же время в CRM-системе клиентов спокойно называют козлами или другими оскорбительными словами, и никто с этим ничего не делает. Получается конфликт – слова расходятся с делами, а это признак «темной» корпоративной культуры.

Можно много чего красиво написать и назвать «миссией», но если это не будет подтверждаться реальными действиями, то лучше обойтись совсем без миссии. Иначе произойдет девальвация: люди увидят, что заявления руководства выеденного яйца не стоят, что это формальность, пустые лозунги, а значит, не стоит верить всем остальным призывам и тезисам. Создается два параллельных мира – в одном «живут» красивые слоганы, в другом ежедневно люди работают в реальности, не имеющей ничего общего со слоганами и лозунгами, а иногда и противоречащей им.

Наличие параллельных миров в компании сигнализирует либо о слабости руководства (не могут обеспечить выполнение декларируемого), либо о ненастоящести позиции (декларируем то, что на самом деле неважно). И то и другое демотивирует сотрудников, снижает управляемость в компании. Идеально – когда создаются условия, при которых дух идеологии и миссия компании отражаются в ежедневной работе сотрудников и поддерживаются руководством. Ни хорошо, ни плохо, когда прописанной идеологии нет. Плохо – когда идеология и миссия существует только в виде красивой вывески на стенах компании.

Из беседы с Иваном Поляниновым

Идеологический враг

Люди, имеющие общие цели, могут многое. Люди, имеющие общего врага, могут невозможное.

Из сериала «Однажды в сказке»

Ничто не помогает лучше осознать суть вещей, чем наличие антипода. Ты лучше понимаешь, что такое день, когда есть ночь, что такое светло, когда порой бывает темно. Когда где-нибудь в Мурманске в сезон белых ночей круглые сутки светит солнце и день становится неотличимым от ночи, то ориентироваться во времени сложнее (особенно приезжим). Часто детям мы объясняем, как надо делать, рассказывая о том, как не надо. Это чем-то напоминает метод доказательства «от противного» в классической логике.

После того как мы разработали идеологию компании, можно пойти дальше и обозначить, кто наш идеологический враг. И чем более неприглядным будет этот враг, чем контрастнее и очевиднее будет конфликт с нашими ценностями, тем лучше!

Что это дает?

1. Понимая, с кем мы сражаемся, мы лучше понимаем, кто мы. Благодаря противопоставлению наша картина мира становится более понятной и сбалансированной. Становится ясно, кем мы точно не являемся, чего точно не делаем и что считаем неприемлемым.

2. Образ общего врага сплачивает людей!

Все познается в сравнении

Эксперты по позиционированию и формированию сильного бренда также рекомендуют четко сформулировать, кто ваш враг, и затем транслировать это знание на своих клиентов. Это нужно для того, чтобы те лучше понимали, кто мы такие и что делаем, а это способствует более четкому позиционированию бренда в их глазах.

Например, в период работы на рынке справочно-правовых систем нашим идеологическим врагом был «правовой нигилизм»: «пофигизм и правовая безграмотность», полное пренебрежение нормами права, незнание, неумение или нежелание учитывать права и законные интересы других лиц и отстаивать собственные. Также нашими идеологическими врагами были вполне конкретные компании, чьи коммерческие службы вели дела с клиентами неэтично: прибегали к обманам, уловкам, пугали налоговыми проверками и другими недобросовестными способами пытались добыть продажи. Это портило рынок и подрывало доверие клиентов по отношению ко всем компаниям, представленным в отрасли.

В момент написания книги наша компания активно представлена на рынке бизнес-образования, поэтому наш идеологический враг – отсутствие запроса на профессиональное развитие, нежелание работать над собой, двигаться вперед и подтягивать свое окружение. Это особенно важно в среде управленцев, потому что от них во многом зависит траектория жизни их сотрудников.

Не стоит смешивать понятия «идеологический враг» и «конкурент». Это не одно и то же. Часто по идеологической линии мы с конкурентами не конфликтуем. Более того, мы можем быть по одну сторону баррикад и иметь общего идеологического врага. Но бывает так, что конкурент подпадает под наше определение идеологического врага, и тогда это нам на руку. Ведь в этом случае идеологический враг обретает конкретное физическое воплощение в лице вполне конкретного конкурента.

Например, на рынке образовательных продуктов для управленцев много достойных игроков, к которым мы относимся с уважением и чьи ценности и подходы разделяем, хотя при этом они наши прямые конкуренты. Но есть и такие, которые пропагандируют жесткое, бездушное, а порой безжалостное управление подчиненными – по сути, относясь к ним с позиции вражды и противостояния. Такой подход мы считаем неверным и никогда с ним не согласимся – это наш «идеологический враг».

Другим примером может служить ситуация, когда миссия компании базируется на идеалах экологичности и заботы об окружающей среде, а конкурент реализует идею тотальной экономии в ущерб экологичности. Происходит столкновение идеологий, а значит, конкурент становится идеологическим врагом!

А мысли о враге рождают в сердце энергию для того, чтобы его повергнуть!

Инструменты персонального характера

Идеология профессии

Торговля не разорила еще ни одного народа.

Бенджамин Франклин

Фото: Batyrev Consulting Group

Профессия продавца – сложная, многогранная, невероятно интересная и достаточно высокооплачиваемая. Но есть ряд факторов, которые бросают на нее тень, в результате чего в социуме существуют недоверие и предвзятое отношение к сотрудникам коммерческих служб.

1. Наследие СССР, где предпринимателей и продавцов считали «барыгами», «торгашами», спекулянтами, а за скупку и перепродажу товаров можно было загреметь за решетку на срок до семи лет с конфискацией имущества (УК РСФСР от 27.10.1960, ст. 154 «Спекуляция», отменена в 1991 г.). Шлейф этих установок продолжает тянуться до сих пор, переходя из поколения в поколение.

2. Лихие 90-е, когда в эпоху социальных потрясений и перехода от плановой экономики к рыночным отношениям, увы, «впаривание», «втюхивание» и обман клиентов казались нормой. Репутация профессии была подмочена очень сильно. «Не обманешь – не проживешь» – один из лозунгов того времени (причем вместо слова «обманешь», как вы наверняка уже догадались, использовался более грубый, нецензурный вариант).

3. Фильмы, в которых продавцы – прохиндеи и обманщики: «Бойлерная», «Волк с Уолл-стрит» и подобные им. Даже в культовом фильме «Гленгарри Гленн Росс» Аль Пачино играет пусть и гениального, но лукавого продавца, который морочит клиентам голову.

4. Непрофессионализм. Что греха таить – разве мало на рынке продавцов, которые либо не умеют, либо не хотят нормально работать с клиентами, либо просто не считают нужным развиваться в профессии?

Итог – подмоченная репутация и непрестижность профессии. И наша с вами задача – восстановить статус этой достойной во всех отношениях работы. Как минимум в глазах наших сотрудников и, по возможности, в представлении их родных и близких, которые оказывают на них большое влияние, чтобы у них были основания уважать выбор человека профессионально заниматься продажами, чтобы они его поддерживали, а не намекали на то, что пора бы «нормальную работу найти».

С чего начать?

Для нас изначально было важно определиться с базовыми терминами, которые характеризуют профессию, а именно что такое продажа и что значит продавать!

Продажа – это перевод клиентов на новый качественный уровень! Это обмен денег клиента на его светлое будущее.

Наша задача – показать ему, как благодаря нашим продуктам он сам станет совершеннее, как улучшится его жизнь и жизнь его близких, какие преимущества получат он и его компания.

Продажа – это изменение картины мира человека!

«Если клиент не знает о каких-то возможностях нашего продукта – значит, их для него не существует». Сбыт просвещает рынок! («Сбыт» = «продавцы»). Наша задача – просвещать клиентов, переводить их на новый уровень мышления и новый уровень эффективности.

Продавец решает, что нужно клиенту!

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Батырев М., Лазарев Н. Вооружение отделов продаж. Системный подход. (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=63506006) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

Купить: https://tellnovel.com/maksim-batyrev/voodushevlenie-otdelov-prodazh-instrumenty-nematerial-noy-motivacii

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити