



# Книга Как стать успешным руководителем отдела продаж

Уэйн Томас  
AMACOM, 2007  
Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Нет ничего удивительного в том, что директора по продажам меняются в компаниях чаще, чем другие топ-менеджеры. В среднем это происходит раз в год. Причина состоит в том, что, по выразительной формулировке Уэйна Томаса, специалисты по продажам постоянно балансируют на грани между ослепительным успехом и сокрушительным поражением. Эту книгу обязательно должны прочитать начальники и менеджеры отделов продаж, а также все те, кто собирается работать в этой области. Опираясь на свой обширный опыт, автор на ее страницах не только дает рекомендации по решению всевозможных проблем, но и демонстрирует блестящее знание человеческой психологии. За подробностями о том, насколько непростой оказывается работа руководителя отдела продаж, *BooksInShort* рекомендует обратиться к этой книге.

## Основные идеи

- Директор по продажам должен находиться в хороших отношениях с исполнительным директором компании.
- Руководителю отдела продаж необходимо обладать умением предвидеть проблемы задолго до их возникновения.
- Прогнозируя объем продаж, доверьтесь своему опыту и интуиции.
- Будьте бдительны, и никакие перемены на рынке не застанут вас врасплох.
- Периодически принимайте личное участие в переговорах с клиентами, чтобы лучше представлять ситуацию на рынке.
- Не поступайте вопреки морали из алчных побуждений.
- Неудачный выбор торгового партнера может нанести непоправимый ущерб вашей компании.
- Не тратьте время на неперспективных клиентов.
- Более половины специалистов по продажам не подходят для этой работы.
- Руководитель отдела продаж не в силах полностью контролировать или предсказывать все факторы, от которых зависит успех его подчиненных.

## Краткое содержание

### Самая трудная работа

Поскольку о работе отдела продаж судят исключительно по итоговым показателям компании, его руководители часто испытывают на себе гораздо более сильное давление, чем другие топ-менеджеры. Дополнительную сложность их работе придает невозможность повлиять на множество факторов, от которых зависит успешность продаж. Менеджеры по продажам не в силах изменить стратегию компании или общую ситуацию на рынке, они не могут влиять на кадровые решения и контролировать качество или актуальность продукции компании. Кроме того, они обязаны выполнять план по сбыту даже в случаях, когда руководство компании по неосведомленности принимает решения, негативно влияющие на продажи. Успех вашей деятельности в качестве директора по продажам зависит от умения управлять следующими факторами.

1. **Штат отдела.** Убедитесь, что люди, которые продают товары или услуги вашей компании, подходят для этой работы.
2. **Психологическая атмосфера.** Негативное восприятие работы отдела плохо влияет на объем продаж. Атмосфера в отделе продаж должна быть позитивной.
3. **Управление продажами и политика вознаграждения.** Оплата труда должна стимулировать сотрудников.

4. **Торговые альянсы.** Отсутствие партнеров по сбыту отражается на его показателях.
5. **Соответствие продукции спросу.** Даже самый талантливый продавец не сможет успешно продавать некачественные или невостребованные товары.
6. **Конкуренция.** Вы должны не только следить за конкурентной ситуацией, но и строить прогнозы на будущее. Научитесь предвидеть проблемы до их появления.
7. **Клиенты.** Укрепляйте отношения с постоянными клиентами и привлекайте новых.
8. **Рынок.** Выявляйте новые тенденции быстрее своих конкурентов.

“Управление продажами – нелегкий труд. Каждому, кто им занимается, регулярно приходится иметь дело со сложными ситуациями, негативным воздействием глобализации, острой конкуренцией и необходимостью выполнять прогнозные показатели”.

Если вы только что заняли должность директора по продажам, не тратьте время на разбор ошибок своего предшественника и поиск способов их устранить. Особое внимание обратите на сотрудников, которых связывали тесные отношения с вашим предшественником, – возможно, они начнут сопротивляться вашим нововведениям. Ваши полномочия должны быть подтверждены на самом высоком уровне. Постоянно следите за психологической атмосферой в отделе продаж и сохраняйте бдительность.

## 1. Штат отдела

По данным одного исследования, основная проблема руководителей отделов продаж состоит в том, что больше половины их подчиненных не подходят для этой работы. Внимательно оценивайте работу каждого специалиста по продажам. Следите за показателями продаж, беседуйте с наиболее успешными сотрудниками, общайтесь с клиентами, регулярно участвуйте вместе со своими сотрудниками в переговорах с клиентами и слушайте, что последние говорят о компании, конкурентах и общей ситуации на рынке.

“Умение принимать решения – важнейший навык в области управления продажами. Очень часто решения приходится принимать в условиях острой нехватки информации или времени, в постоянно меняющейся обстановке и ситуациях острого риска”.

Прежде чем предлагать руководству реализацию своей программы по развитию сбыта, подготовьте ее стратегическое обоснование. Хорошие взаимоотношения с руководством компании настолько важны для вашего успеха, что вам не следует соглашаться на должность начальника отдела продаж, если вы не уверены в поддержке со стороны руководства. В идеале исполнительный директор компании всегда должен поддерживать ваши предложения о расширении штата или повышении размера премий.

“Наиболее дальновидные руководители компаний хорошо понимают необходимость совмещения усилий отделов сбыта и маркетинга”.

Заключение крупной сделки производит на специалиста по продажам опьяняющее действие: человек получает не только большие деньги, но и испытывает чувство удовлетворения достигнутым. Некоторые сотрудники ради этого готовы действовать вопреки моральным и правовым нормам. Сегодня соблазны такого рода только усиливаются благодаря тенденции к укрупнению компаний и обострению конкуренции. Дайте ясно понять своим подчиненным, что не потерпите нарушения этических норм. При этом следует учитывать, что многие люди считают возможным поступать на рабочем месте так, как никогда не поступили бы в личной жизни.

## 2. Психологическая атмосфера

Несмотря на то, что директора по продажам не в силах повлиять на многие аспекты деятельности компании, процессы сбыта они контролируют напрямую. Начальник отдела продаж несет не меньшую ответственность за создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе, наем хороших сотрудников и увольнение плохих, организацию обучения и коучинга, чем за выплату справедливого вознаграждения. Чтобы в коллективе сохранялась позитивная атмосфера, помогайте подчиненным развивать личные качества, которые способствуют профессиональному успеху. Специалист по продажам, который получил от клиента предложение приехать и провести презентацию, часто слишком увлекается желанием заключить сделку и не замечает, что переговоры приняли неблагоприятный оборот. Поэтому опытные менеджеры стараются отрешиться от ситуации, чтобы оценить ее объективно. Если сотрудник говорит, что у него “крупная сделка в кармане”, вам следует насторожиться. В продажах крайне редко встречаются стандартные ситуации. Опытный руководитель умеет избегать неперспективных сделок, поскольку умеет распознавать их заранее.

## 3. Управление продажами

Контроль над деятельностью отдела продаж, помимо прочего, включает управление квотами на сбыт, учет издержек и комплектование штата. Однако главным для сотрудников, несомненно, является вопрос оплаты труда. Ваша задача как руководителя – следить за справедливым распределением премиальных вознаграждений. Например, если сотрудники получают вознаграждение за сделки с новыми клиентами, но не получают его за повторные продажи или заключение многолетних контрактов, то такая политика неизбежно приведет к падению объемов сбыта, поскольку персонал отдела в первую очередь будет заниматься поиском новых, а не обслуживанием постоянных клиентов. Если эта проблема актуальна, начальник отдела продаж должен обратиться к руководству компании с предложением внести поправки в систему оплаты труда.

## 4. Каналы сбыта

Нахождение хорошего партнера по сбыту – большая удача. Ошибки при выборе партнера могут нанести непоправимый вред репутации компании и негативно отразиться на ее итоговой прибыли. Например, когда компания AT&T создавала свой первый канал не прямых продаж услуг междугородной связи, особое внимание руководство уделило отбору независимых торговых агентов. Менеджеры отбирали только самых квалифицированных специалистов, проводя с ними личные интервью. В результате этих усилий объемы продаж превзошли прогнозные показатели. Но поскольку в дальнейшем ожидалось замедление спроса на услуги компании, руководство AT&T решило увеличить квоты на

непрямые продажи, чтобы компенсировать возможное падение прямых продаж.

“Если вы уверены в том, что руководство компании приняло ошибочное решение, которое негативно отразится на объеме продаж, ваша обязанность – объяснить это руководству”.

Этот шаг имел катастрофические последствия. Он привел к тому, что менеджерам отдела продаж для выполнения новых планов по сбыту потребовалось срочно набрать дополнительных агентов. Они стали нанимать кандидатов, квалификация которых была ниже в сравнении с кандидатами из первого набора. Кроме того, торговым агентам было необходимо заполнять новые квоты, и они стали навязывать свои услуги крупным клиентам, вторгаясь на территории штатных торговых представителей компании, занятых прямыми продажами. В итоге через несколько месяцев AT&T была вынуждена закрыть проект по организации не прямых продаж из-за низкой эффективности работы агентов, а также жалоб со стороны штатного персонала. Чтобы избежать проблем такого рода, построение новых партнерских отношений начинайте с заключения торговых альянсов. Так вы сможете предотвратить конфликты, избежать принятия неверных управленческих решений, а также оградить компанию от резкого падения прибыли.

## 5. Соответствие продукции спросу

Многие руководители не верят в тесную связь успехов в продажах с маркетингом. Каким бы талантливым ни был специалист, ему будет сложно продать некачественный или невостребованный товар – продать же качественный товар не составит проблемы ни для кого. Однако идеальная ситуация состоит в сочетании производства качественных товаров с грамотным маркетингом. Перед маркетологом и производителем стоит одна и та же задача – удовлетворять потребности клиента. Даже если компания производит лучшие в мире зимние шины, нет смысла продавать их в Африке. Вы должны правильно определить целевой рынок. Для этого проконсультируйтесь с рядовыми сотрудниками отдела продаж, и они поделятся с вами наблюдениями о ценах, конкуренции и клиентах.

## 6. Конкуренция

События, приводящие к революции в отдельном сегменте рынка, становятся заметны лишь по прошествии времени. Большинство масштабных перемен начинаются с едва уловимых сдвигов. Если вы не научитесь их распознавать, то рискуете потерпеть поражение в конкурентной борьбе. Иногда руководители отделов продаж не воспринимают угрозу со стороны конкурентов всерьез, поскольку считают, что для успеха достаточно одной лишь усердной работы. Это далеко не так. Вы должны постоянно следить за действиями конкурентов. Чтобы вовремя распознавать новые тенденции, целенаправленно собирайте информацию, имеющую отношение к интересующей вас области рынка. Начальник отдела продаж постоянно испытывает острый дефицит времени. Чтобы знания приносили пользу, необходимо действовать быстро и решительно. Сделайте так, чтобы ваши сотрудники тоже осознали эту необходимость и никогда не забывали, что конкуренция имеет свойство обостряться со временем.

## 7. Клиенты

Удерживать лояльность клиентов с каждым годом становится все сложнее. Благодаря Интернету потребители могут сегодня выбирать среди сотен поставщиков, предлагающих одинаковые товары. Компания уже не может позволить себе роскошь привлекать неприбыльных клиентов или тех, кто не покупает, а приценивается. Есть несколько верных признаков того, что клиент всерьез настроен совершить покупку именно у вас.

- Ваш звонок вызывает у потенциального клиента интерес.
- Клиент дает вам достаточно времени на подготовку предложения.
- Клиент охотно обсуждает условия сделки.
- Вы поддерживаете прямые контакты с руководителем компании-клиента, принимающим решение о заключении сделки.

“Менеджеры по продажам, которые считают, что все находится в их собственных руках, менее подвержены депрессии, чем те, кто поддается пессимизму и апатии”.

Прежде чем ваш отдел приступит к составлению ответа на запрос корпоративного клиента об условиях сделки, обсудите ее с теми руководителями компании-клиента, которых она затронет. Дайте им понять, что готовы оказать их организации гораздо более широкую поддержку, чем та, о которой шла речь в запросе. Тем самым вы выделите свое предложение на фоне предложений конкурентов.

## 8. Рынок

Когда руководители компании видят, что объем продаж упал, они требуют объяснений у директора по продажам. Они не хотят разбираться, почему в этом месяце продано вдвое меньше товаров, чем в предыдущем, и считают, что если вы как начальник окажете давление на подчиненных, то продажи вырастут. Главы компаний неохотно признают тот факт, что со временем их продукция теряет привлекательность для клиентов. В этом случае качество этой продукции и степень лояльности клиентов уже не имеют существенного значения. Например, некоторое время назад спросом пользовались логарифмические линейки, но сегодня люди не будут покупать эти линейки, даже будь они сделаны из чистого золота. Поскольку иногда спрос исчерпывает себя по причинам, которые не связаны с компетентностью руководителей или качеством продукции, у вас в запасе всегда должны иметься альтернативные стратегии сбыта.

## Прогнозирование продаж

Глава компании и другие ее руководители постоянно требуют от начальника отдела продаж прогнозировать объемы сбыта. Эти данные необходимы для планирования бюджета. Однако точное прогнозирование в этой области едва ли возможно, так как на выполнение прогноза влияет множество факторов. Тем не менее следующие меры помогут вам делать прогнозы с достаточно высокой степенью точности.

- Выявление факторов, которые искажают результаты прогноза.
- Постоянные консультации с ведущими сотрудниками отдела продаж.
- Установление строгих критериев, которым должна удовлетворять потенциальная сделка, чтобы учитывать ее в прогнозе.
- Внимательный контроль ситуации на рынке.
- Непрерывный поиск новых возможностей увеличить продажи.
- Быстрый психологический анализ контактов с клиентами.

“Я считаю, что человек не должен ограничивать себя представлениями о том, на что он способен, а на что – нет. Думайте не об этом, а о том, чего вы на самом деле желаете достичь”.

Опытные менеджеры по продажам не торопятся перенимать так называемые “передовые методы работы”, с помощью которых добился успеха кто-то другой. Принимая решения на основе имеющейся информации, прислушивайтесь к внутреннему голосу. Не следует действовать наобум без предварительного анализа данных. Самая большая ошибка специалиста по продажам – обещать, но не выполнять обещанное. Полагайтесь на собственное представление о наиболее эффективных методах работы. Когда внутренний голос говорит вам об опасности, срочно принимайте меры. При этом не следует слишком энергично настаивать на своей точке зрения – прислушивайтесь к мнениям других и охотно принимайте советы со стороны. Самый верный способ настроить других против себя – продемонстрировать им свое высокомерие. Начальник отдела продаж должен следить за тем, чтобы его уверенность в себе не перерастала в самомнение.

## Об авторе

**Уэйн Томас** – адъюнкт-профессор менеджмента в колледже Бентли (США, штат Массачусетс), исполнительный директор компании Thomas and Company, Inc., специализирующейся на консультировании по вопросам управления продажами.

---