

ПРЕДИСЛОВИЕ

Проработав много лет в продажах, я сформировал систему работы, позволяющую отделу продаж гарантированно получать требуемый результат.

На тренингах по продажам участники постоянно спрашивают меня: какие книги можно дополнительно почитать для дальнейшего развития в продажах? Когда я осознал, что раз за разом привожу список из 10–12 книг, дополнительно поясняя, что процентов 30–40 ключевого материала невозможно нигде прочесть, я понял, что пришло время написать книгу для поддержки текущих клиентов.

Я писал книгу, которую хотел бы прочитать сам, которая будет вызывать жгучий интерес и будет на сто процентов применима на практике.

Очень сложно работать в продажах без законченной системы, дающей результат. Каждая из книг, которую я читал, была интересна и полезна, при этом давала только небольшую часть требуемой информации.

Я всю жизнь работал только в продажах, и мне это всегда нравилось. Я занимался продажами систем «Консультант Плюс», компьютерной техники оптом, ювелирных изделий и так далее. Накопив большой опыт и собрав кейсы значительного роста продаж в реальном секторе, я начал заниматься любимым делом — проведением тренингов.

Я аккумулировал лучшие приемы в продажах и на практике выявил наиболее значимые из них, которые помогают добиваться поставленных целей. За время проведения тренингов к моему опыту добавился опыт участников, а их проходит через мое обучение более тысячи в год.

По моему опыту, если воспользоваться материалами из книги, можно стать очень успешным менеджером по продажам в течение года.

ГЛАВА 1

***ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА
И ЗАЧЕМ ОНА НУЖНА***



Чтобы продавать сейчас, особенно в некоторых отраслях, нужно быть очень квалифицированным продавцом. Как в шахматах нет алгоритма, гарантирующего победу, так и в продажах крупным компаниям и профессиональным закупщикам нет готового алгоритма, дающего гарантированный результат. Специалисты по закупкам растут профессионально, и растете вы. По мере роста профессионализма вы, как в шахматах, сможете переигрывать всё больше оппонентов.

Менеджеру по продажам приходится ежедневно контактировать со специалистами отдела закупок. Если уровень менеджера по продажам низок — ему удастся продавать преимущественно неквалифицированным закупщикам, например руководителям небольших компаний, — клиентам, которые занимаются всем, в том числе закупками. Если уровень высок — менеджер продает почти всем.

Закупщикам часто платят за то, чтобы они сбивали цены и выбивали самые выгодные условия у поставщиков. Их этому специально обучают, мотивируют на такие результаты.

Самый простой прием, который они применяют, — говорить «дорого», какую бы цену вы ни назвали. Другие приемы: они избегают личного контакта, стимулируя присылать коммерческие предложения, в которых, очевидно, все будет сравниваться преимущественно по цене; делают «высокую подачу», завышая объемы закупок, чтобы вы показали свои лучшие цены; используют прием «Голландский аукцион»: у первого поставщика выбивают лучшую цену, пригласив второго поставщика, сообщают, что им уже дают такую-то цену, и если

дадут цену лучше — начнут работать, и так продолжается с третьим, четвертым поставщиком и далее.

Закупщик может просто переделать в Photoshop счет от поставщика, вписав очень низкие цены, и потом использовать такой счет для выбивания выгодных условий.

Закупщик может показывать реальный счет с низкими ценами, при этом не поясняя, что такие цены действительны только для долгосрочного контракта, с обязательством взять определенные объемы, или не рассказывая о других негативных особенностях поставщика.

Наиболее подготовленные специалисты делают вот что: рассылают по всем поставщикам запрос на коммерческие предложения, используя «высокую подачу». Обещают закупать намного больше, чем на самом деле, и на более выгодных условиях, чем на самом деле. Попросят прислать лучшее предложение.

Всем, кто прислал предложения, они пишут (даже не глядя на цену) следующее: «в целом ваше предложение устраивает, но, если вы не “упадете” в цене на три процента, мы вынуждены будем отказать, вы не пройдете по цене». Поставщиков, приславших откорректированные предложения, они продавливают, используя схему «а что, если...». Например: у вас в стоимость включена гарантийная поддержка. А если мы от нее откажемся, тогда же дешевле должно быть? Какая тогда будет цена? В итоге специалисты по закупкам говорят, что объемы им не утвердили, а по ценам вы проходите. Очень часто таким способом они получают требуемый результат.

Самое интересное, что закупщик, манипулируя и выбивая хорошие цены, ничем не рискует: либо он не ухудшит условия, продолжая работать с текущим поставщиком, либо получит более выгодные условия от нового.

На каждую из манипуляций закупщиков есть «антиманипуляция» со стороны менеджера по продажам.

Очень часто сотрудников, осуществляющих продажи, называют менеджерами по продажам или просто менеджерами (в книге мы будем называть их именно так).

На западе менеджер — это руководитель любого звена. Профессия менеджера по продажам предполагает, что сотрудник не просто пытается продавать, а *управляет* процессом продаж и конечным результатом работы, собственной клиентской базой и отношениями с клиентами. То есть специалист способен гарантированно выполнять поставленную задачу, гарантированно выполнять план продаж.

Проводя тренинги, я очень часто слышал противоречивые мнения клиентов и конкретных менеджеров по продажам.

Менеджеры часто признавались, что не могут выполнять план по следующим причинам: на складе нет необходимой продукции; конкуренты продают дешевле; компания не дает достаточно рекламы; в стране кризис и нет денег; просьбы менеджеров не слышат руководители; закупщики плохо работают и постоянно подводят; у компании нет множества бесплатных или дешевых дополнительных услуг; у компании маленький ассортимент; у компании не конкурентоспособные сроки поставки; планы нереальные и так далее и тому подобное. До тренинга менеджеры часто говорят, что учить их ничему не нужно и они уже все знают и умеют, что нужно понимать им зарплату и что они делают всё возможное и даже невозможное. При этом продажи лучшего и худшего сотрудников их отдела могут отличаться в несколько раз. В одном отделе нередко есть менеджеры, выполняющие план, и менеджеры, не выполняющие план. Разве тот, кто выполняет план, живет в другой стране, в которой нет кризиса? Или склад у него другой? Возможно. При этом с одной клиентской базы разные менеджеры, как правило, получают результаты, отличающиеся в разы. Значит, дело все-таки не только в вышеперечисленных причинах?

Руководители часто жалуются, что менеджеры ленивы; не ищут новых клиентов, а «сидят» на старых; не читают и не развиваются; просят скидки и продают только ценой, не глядя на прибыль; просят повышения зарплаты, не ответственного их профессиональному уровню; заелись и «поймали звезду», чувствуют себя незаменимыми; не умеют

продавать то, что нужно, а продают то, что продается само; «негативят» и снимают с себя ответственность за результат; не хотят ничего менять в жизни; бесперспективны и требуют замены.

При этом очень часто оказывается, что при другом руководителе половина этих менеджеров умеет и хочет продавать. Значит, дело не только в сотрудниках?

Нередко менеджеры, работая на компанию-посредника, говорят, что их предложение никому не интересно, так как клиент видит продукцию и сразу обращается напрямую к производителю.

Работая на производителя, менеджеры часто говорят обратное: что все хотят обращаться к посредникам, так как те предоставляют логистические и финансовые сервисы, выбор продукции у них шире, склад больше и ближе к клиенту и так далее.

Часто те, кто продает дорогую продукцию, говорят, что для них на рынке очень мало клиентов, что клиенты не хотят переплачивать и покупают продукцию дешевле. А те, кто продает дешевую продукцию, говорят, что им за нее стыдно и что клиенты хотят качественную продукцию.

Мне пришлось долго разбираться, чтобы найти ответы.

Продажи — это драйв. Это вызов: либо ты, либо тебя. Либо ты продаешь клиенту свое предложение, либо он продает тебе причину отказа. Когда на тренингах я слышу, что менеджеры по продажам говорят словами клиента, я понимаю, что клиент продал им свои идеи, значит, он продает лучше. Клиент на обучении не присутствует, но его словами говорят менеджеры. Часто это означает, что менеджеры не имеют собственной позиции по этим вопросам или их позиция слабее, поэтому они принимают позицию клиента.

Книга рассчитана и на тех, кто сам продает, и в первую очередь — на тех, кто управляет отделом продаж. Любой отдел — отражение первого лица отдела. Ведь именно он корректирует работу сотрудников, определяет приоритеты, за что-то хвалит, за что-то ругает, платит за конкретные дела.

Пока руководитель отдела не изменит свои взгляды, результат тоже не поменяется.

Книга рассчитана как на новичков, так и на профессионалов. Понятно, что на весь мир пирога не испечешь, но 90% материала книги применимо в любой отрасли, если его правильно адаптировать и использовать.

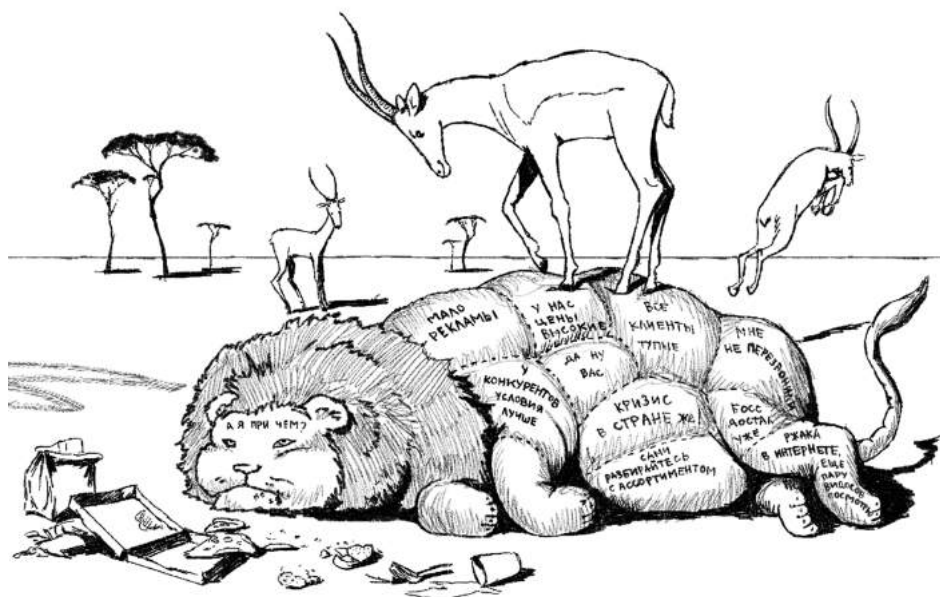
Я подробно рассматриваю реально работающие способы и стратегии продаж. Используя их, вы сможете увеличить имеющийся объем продаж до необходимого уровня и добиться роста на 50, 70, 100, 200% и больше — в зависимости от текущей ситуации и ваших дальнейших действий. Участники тренингов и мастер-классов после внедрения моей системы гарантированно получали значительные результаты в работе.

В книге представлен набор инструментов для получения нужного результата в продажах. При внедрении очень важен вопрос приоритетов: какой инструмент стоит применить в первую очередь? Что более важно, а что — менее? К сожалению, ответить на эти вопросы можно, только глубоко понимая вашу отрасль, ваш бизнес и его особенности.

Примеры, разобранные в этой книге, реальны. Отзывы о нашем сотрудничестве и описание полученных результатов вы найдете на нашем сайте <http://semenovsergey.ru>. Там же вы можете скачать комплект бесплатных материалов по технике продаж или получить бесплатную консультацию по вашей специфике продаж.

ГЛАВА 2

***ПРО МОТИВАЦИЮ,
ИЛИ КАК ПО-НАСТОЯЩЕМУ
ЗАХОТЕТЬ***



ГЛАВНЫЙ ВОПРОС: ДЛЯ ЧЕГО ЭТО НУЖНО ЛИЧНО ВАМ?

Очередная книга по продажам? Сколько их было до этого? Сколько сайтов, статей, видео просмотрено? Может, хватит уже? Наверняка вы уже добились положительных перемен в продажах, но до сих пор, вероятно, не получили желаемых результатов. Этого не происходит по двум основным причинам.

Первая и основная причина: изученный ранее материал вы применили только частично. В итоге вы получаете 10–20% от возможного результата.

Для примера возьмем спортсмена. Если вы занимаетесь спортом любительски, вам вполне достаточно тренироваться два-три раза в неделю. Однако, если вы преследуете цель попасть в профессиональный спорт и добиться хороших результатов, вы должны понимать, что для этого нужна целая система. Нужны и регулярные тренировки по определенной программе, и работа с хорошим профессиональным тренером, и правильное, сбалансированное питание.

Какой можно получить результат, взяв только часть из системы? Например, правильно питаться и обойтись без хорошего тренера и комплекса тренировок? Вы получите только малый процент от возможного результата.

Так и в продажах: хочешь быть любителем — почитывай литературу. Хочешь быть профессионалом — нужно и найти хорошего тренера в этой области, и освоить целую систему.

Вторая причина отсутствия результата и прогресса: пока вам *пока* не дал полную систему, освоив которую можно получить больше.

Читая определенную литературу, мы часто видим отдельную раскрытую тему, которая не показывает всей картины, а лишь освещает небольшую часть.

Читая статью «Правильное питание для спортсмена», вы, конечно же, понимаете, что только этой информации недостаточно, чтобы стать профессиональным спортсменом. И будете абсолютно правы. Вы должны понимать, как это вписывается в общую систему...

Итак, мы выделили две причины: есть система, но ею не пользуются, или системы нет и не было.

Если вы руководите отделом продаж, причин, по которым нет желаемого результата в отделе, может быть еще больше.

Часто сам руководитель отлично умеет продавать. Но как сделать так, чтобы продавали и сотрудники, причем все? Отдел продаж не выполняет план, когда конкретные сотрудники не выполняют план. Ситуация осложняется тем, что начальство ожидает хороших результатов и положительной динамики, а сотрудники хотят заработать и ждут, что босс укажет им пошаговый путь к большим продажам. В итоге руководитель оказывается под давлением двух заинтересованных сторон: руководства и сотрудников.

Я искренне убежден, что главная причина отсутствия требуемого результата в продажах — это недостаточная мотивация для его получения.

Любые техники продаж — это инструменты, которыми можно пользоваться для получения результата и которые помогают в работе.

Лопата не копает сама по себе. Техники продаж сами по себе не работают. Нужен человек, который хочет получить определенный результат и грамотно пользуется инструментом для его достижения.

Поэтому с целей всё и начинается. А если есть цель, то и «лопата», то есть нужная система продаж, скорее всего, найдется.

На мой взгляд, есть простой индикатор мотивации. Если ты вечером не падаешь от усталости, проведя день в попытках добиться конкретной цели, ты не можешь сказать, что сделал

всё, что мог, для ее достижения. Не ходя в спортзал, ты выбираешь неспортивную фигуру (по сравнению с той, какая могла бы быть) и меньше здоровья, чем могло бы быть. Это твой выбор, твоё решение. Постоянно выбирая отдых вместо развития, мы выбираем отсутствие роста, более низкий профессиональный уровень и меньшую зарплату.

И такой выбор ежедневно делают многие. Они уделяют свое время на работе и дома делам, которые не приводят их к требуемым результатам. А потом удивляются, почему они эти результаты не получают.

Раз вы читаете очередную книгу — наверняка вы ищете инструменты для изменения текущей ситуации в продажах. И это уже отличает вас от сотен других, которые не делают ничего.

Я утверждаю, что, если взять на вооружение всё, что изложено далее в этой книге, и применить на практике минимум 80% материала, вы гарантированно получите нужный уровень продаж. Если решите применить частично — получите мизерную долю от возможного результата.

Для чего нужно изучать техники продаж?

Многие относятся к профессии менеджера по продажам скептически: «Меня заставили», «Потом я стану юристом, экономистом (подставьте любую профессию согласно диплому)», «Другой работы без опыта не найти».

Поделюсь своим мнением по этому поводу.

Простая мысль: мы все что-то продаем. Мы каждый день продаем себя как хорошего работника непосредственному руководителю. Продаем свои идеи. Например, обсуждаем с близкими, где отметить Новый год.

Если вы руководитель, вероятно, вы продаете свои идеи и замыслы подчиненным и, возможно, продаете свою компанию потенциальным сотрудникам или потенциальным инвесторам.

В этом смысле навык продаж — один из ключевых в жизни. Он необходим для достижения больших результатов в любом деле. Инженеру, например, тоже нужно уметь продавать себя и свои услуги. Изобрел новое — нужно убедить руководство

или инвесторов взять изобретение в работу. Даже если ты начинающий специалист — нужно «продать» себя руководителю как перспективного и хорошего сотрудника.

Что далеко ходить — при знакомстве мы тоже стараемся представить себя с лучшей стороны, «продать».

Существует очевидная, на мой взгляд, тенденция: сейчас почти любой бизнес — это продажи. Произвести продукцию можно где угодно: в Китае, России, Белоруссии. Многие производители влезли в кредиты, купив оборудование, и они готовы работать по минимальным ценам.

К тому же цель любого коммерческого предприятия — извлечение прибыли. Прибыль есть разница между доходами и затратами. Может ли быть большая прибыль без больших продаж? Ответ очевиден.

Я считаю, что менеджер по продажам — наиболее перспективная профессия в плане дальнейшего карьерного, профессионального роста, роста личных доходов, личностного роста.

Можно привести бесконечное число примеров, когда на моих глазах из менеджера по продажам вырастал руководитель отдела продаж, коммерческий директор, генеральный директор, предприниматель.

Есть еще один позитивный момент в изучении техник продаж. Те, кто умеет кататься на велосипеде, знают, что учиться кататься было сложно. Зато когда научишься — легко, и разучиться уже невозможно.

Так и в продажах. Освоив навыки активных продаж, вы уже не разучитесь продавать. И сможете с минимальными усилиями, не напрягаясь, получать большие продажи и высокую ежемесячную зарплату.

Теперь все-таки главный вопрос: зачем большие продажи нужны вам?

Для многих это отличный способ заработать. Если у вас есть привязка к результату в виде процента от продаж или премии при выполнении плана, то, продав много, вы получите большую зарплату, следовательно, повысите качество жизни. Человек, получающий высокую зарплату, может

позволить себе определенную свободу: хочешь — едешь отдыхать за границу, хочешь — можешь и не ехать. Человек без денег такого выбора не имеет. Он выбирает не ехать, потому что у него нет возможности поехать. Высокая зарплата позволяет вам жить так, как хотите вы, позволяет добиваться многих поставленных целей в жизни.

Людей с реальной денежной мотивацией на удивление мало. Это люди, для которых 30 000 или 33 000 рублей — гигантская разница, потому что у них на эти дополнительные три тысячи рублей очень много планов. Они понимают, что лишние три тысячи в месяц — это 36 000 рублей в год. А у них планов на 200 000 рублей! У них много целей, часть которых напрямую связана с деньгами.

Для некоторых высокие продажи — это гарантия положительной оценки работы со стороны руководства, коллег. Приятно, когда тебя хвалят, говорят: «Ты молодец!», «Как ты смог столько продать?»

Для других высокие продажи — это безопасность, надежность. Уверенность в том, что не уволят, что получишь зарплату не ниже требуемого уровня. Последний, кого увольняют в тяжелые для фирмы времена, — лучший менеджер. Вряд ли будут убивать курицу, несущую золотые яйца. Хорошие продажи дают вам уверенность, что вы всегда найдете хорошую работу или получите зарплату не ниже того уровня, который вам жизненно необходим. Желание быть в безопасности — основная мотивация. Большинство менеджеров хотят иметь стабильную, регулярную зарплату. Они хотят быть уверенными в том, что их не уволят.

Есть люди, для которых хорошие продажи — это способ доказать себе, что можешь всё. Можешь достичь и покорить вершину, очередной Эверест, цель, которую себе поставил.

Для кого-то большие продажи — способ доказать себе и другим, что ты лучший и заслуживаешь этого звания.

Для кого-то большие продажи — возможность стать равным коллегам, друзьям, работающим в этой отрасли, быть принятым профессионалами, «лучшими из лучших».

Хорошие продажи приносят удовольствие от проведенного на работе времени. Довольные коллеги, довольное руководство, довольные клиенты — разве это не влияет на настрой?

Для многих продажи — это отличный стимулятор личностного роста и развития. Каждый день новые вызовы, новые профессиональные закупщики, желающие сбить цены. В течение дня приходится общаться с большим количеством людей, попадать в разные ситуации и искать наиболее эффективные решения.

Для многих продажи — способ получить желаемый карьерный рост. Самый быстрый путь, по моему мнению, из всех возможных.

Без целей любая деятельность так и называется — бесцельная. Поэтому задайте себе вопрос: зачем это всё лично вам? Зачем вы сейчас читаете эту книгу?

Не ответив на этот вопрос, вы вряд ли сможете получить великолепные результаты в продажах.

Как изменится ваша жизнь, если продажи увеличатся наполовину, вдвое, втрое? Если вы начнете выполнять план? А перевыполнять? А что будет, если ваши продажи останутся на прежнем уровне? Что случится тогда с вами, с вашими планами на жизнь?

Понятно, что при любом исходе событий вы объясните себе, почему так должно было быть и почему то, что происходит, — нормально. Каждый человек стремится остаться белым и пушистым в собственных глазах, что бы он ни делал. Самое ужасное в нашем случае — когда люди, не добившись цели, думают: «Ну, не очень-то и хотелось».

Задумайтесь: к 60 годам люди уже, как правило, уходят на пенсию. От рождения до 60 лет у вас есть всего 21 915 дней. В каждом дне 24 часа. В каждом часе 60 минут. Многие подумают в этот момент: «Ну и что, я еще и после 60 буду ого-го!» Оглянитесь. Вспомните своих родителей или родственников в возрасте. Всем ли им хочется набирать обороты?

Каждый день вы становитесь старше. Каждый день вы все больше увязаете в привычном болотце. Чем старше вы станете

к тому моменту, как поймете, что хотите жить другой жизнью, тем больше усилий вам придется приложить для получения результата. Хотите получить результат — начинайте уже сейчас, пока есть возможность получать высокие результаты, имея много сил и времени!

Вдумайтесь: времени в жизни — часов, минут, от рождения до определенного возраста, — у всех одинаково. А почему тогда одним всё, а другим — почти ничего? У уборщицы и владельца крупной компании количество часов в сутках одинаково. А в чем разница? Разница в том, как ты наполняешь эти дни. Некоторые за 60 лет переживают опыт 60 лет, а некоторые 60 раз переживают опыт одного года, не развиваются и не учатся ничему новому. Вопрос: насколько быстро ты движешься в нужном направлении? При этом некоторые люди за всю жизнь проходят максимум 10, 20, 30% возможного пути и никогда не получают желаемого результата.

В конце дня задайте себе простой вопрос: «Что я сделал сегодня, чтобы жить лучше?» Если ответ «ничего», значит, вы выбрали не жить хорошо, не достигать целей, которые были возможны и доступны.

При этом любой год жизни для человека — единственный. Если вам 30, то этот возраст не повторится никогда. И то, как вы этот год проживете, зависит исключительно от вас.

Есть простой принцип. Я его называю принцип яблока. Он гласит: «Хочешь есть — съешь яблоко, не хочешь яблоко — не говори, что ты хочешь есть». Если ты не делаешь того, что может сделать твою жизнь лучше, — ты обманываешь себя, а обманывая себя, ты всегда проигрываешь. Хочешь жить хорошо — делай что-то для этого. Не делаешь — не говори, что хочешь хорошо жить, не ври себе и другим.

Есть такое понятие — пирамида успеха. Возьмем, например, профессию юриста. Внизу пирамиды много выпускников, которые недавно окончили вуз. Мало опыта, не так много знаний, как у практикующего юриста... Почему им не платят много? Всё очень просто: незачем платить 20 000 рублей, если я могу найти такого же за 15 000 рублей.

Вверху пирамиды — самый лучший специалист, высококлассный профессионал. Сколько он получает? Неизвестно. Но всем ясно, что очень много. Почему же ему платят такие деньги? Да потому, что он лучший, все хотят нанять его. Именно поэтому на конкурсной основе работодатель готов заплатить больше других, лишь бы этот специалист работал именно на него. Если бы этот юрист был не лучше остальных, зачем ему платить больше?

Ваш клиент должен понять что вы лучший специалист, тогда у вас огромные шансы получить заказ и клиента. Возможно, вы разбираетесь в продукции лучше, помогаете найти более качественное и экономичное решение для клиента, знаете рынок и бизнес клиента лучше, чем другие. Но откуда это узнает ваш клиент? И как он это узнает? Только в процессе продажи, общаясь и взаимодействуя с вами.

Вспомним анекдот: идут два мужика охотиться на медведя. Один другому говорит: «Мы же можем сегодня медведя встретить?» — «Ну да», — отвечает второй. «А есть гарантия, что я его с первого выстрела убью?» — «Нет, такой гарантии нет. Мало того, можно его разозлить, и он за нами погонится». — «Скажи, а ты можешь бежать быстрее медведя?» — «А мне не нужно бежать быстрее медведя, мне нужно бежать быстрее тебя».

Так и в бизнесе: не нужно бежать быстрее рынка, нужно бежать быстрее конкурентов. Тогда «медведь» догонит аутсайдеров, которые бегут медленнее вас.

На тренингах я часто привожу в пример известную историю. Идет мужчина по улице, видит: сидит собака и воет, а рядом в плетеных креслах дедушка и бабушка — видимо, хозяйка. «Что-то странное», — подумал мужчина и пошел дальше. На следующий день шел он той же улицей, и ситуация повторилась: собака воет, хозяева не реагируют. «Странно, — подумал прохожий. — Завтра обязательно спрошу, что здесь происходит». На третий день всё повторяется. Мужчина подходит к хозяевам и задает вопрос: «Что с вашей собакой? Я который день хожу мимо и вижу, что она воет. С ней

что-то не в порядке?» Хозяева отвечают: «Она воеет, потому что сидит на гвоздях и ей больно». — «Так почему же она не встанет и не уйдет?» — «Видите ли, ей настолько больно, чтобы выть, но не настолько больно, чтобы встать и уйти».

Подобное происходит сплошь и рядом. Менеджеру достаточно «больно», чтобы быть недовольным существующими продажами и зарплатой. Но недостаточно «больно», чтобы начать действовать.

Всё, что происходит в вашей жизни, зависит от вас. Если вы себе объяснили, почему результатов больше быть не может, спросите себя: от того, что ты себе это объяснил, твоя жизнь стала лучше? К сожалению, на оправдание отсутствия результата ребенку нельзя купить шоколадку, нельзя на объяснения выучить его в вузе, на объяснения не купишь квартиру, и компания-работодатель объяснениями аренду не оплатит.

Излишние «объяснялки» приводят к такому явлению, как выученная беспомощность. Проиллюстрировать этот известный феномен можно следующим реальным экспериментом: в клетку сажают крысу. Пол у клетки состоит из двух частей, разделенных небольшим промежутком. На одной части пола сидит крыса, на второй части лежит сыр. При этом на вторую часть пола подают электрический ток. После того как крыса более четырех раз прыгает на сетку, которая бьет ее током, она перестает прыгать. Потом — самое интересное: ток отключают, а крыса боится прыгать. Ее научили быть беспомощной! Так же и менеджер по продажам, который объяснял себе целый год, почему план нельзя выполнить, уже убедил себя в этом. Руководителю придется потратить крайне много времени и сил, чтобы это убеждение преодолеть.

Еще одно наблюдение. Я периодически хожу в спортзал. И уяснил следующее. Когда занимаешься, мышцы болят. Сильно. В этом и смысл: утомить мышцу, создать для нее стресс, чтобы организм понял, что ее нужно наращивать. Нет боли — нет роста. Не хочешь дискомфорта — не ходи в спортзал, сиди на диване. Но боль после тренировки проходит,

а в плюсе остается спортивная фигура. Чего не скажешь о диванном жителе. Решать вам.

Так и в жизни. Этот день пройдет для всех — и для того, кто напрягался и «пахал», и для того, кто ничего не делал. Наступит шесть вечера. День прошел для одного и для второго, но для одного с результатом, для другого — без. Один будет отдыхать, ездить на хорошей машине, объедет весь мир. Второй всю жизнь будет пенять на жизнь и на плохую страну. И как пройдет ваша жизнь в каждый конкретный год (единственный в вашей жизни!) — решать вам.

Еще один важный аспект. Есть хорошая старая латинская поговорка: *non progredi est regredi* — отсутствие прогресса означает не стояние на месте, а движение назад. Предположим, открылся в 90-е годы в спальном районе продуктовый магазин. Всё было хорошо. В том же районе справа от него открывается гигантский супермаркет «Перекресток», а слева «Ашан», и при этом покупателей в этом районе не стало больше. Скорее всего, продажи у магазина сильно упадут. Хотя хуже работать сотрудники не стали. Для них отсутствие шагов вперед превратилось в шаги назад в условиях новой конкуренции.

Подумайте, что сделали ваши конкуренты за последний год, чтобы заработать больше? Возможно, снизили цены, расширили ассортимент, усилили рекламу, переделали сайт и так далее. И нужно постоянно делать шаги вперед, чтобы сохранять паритет с конкурентами. А чтобы обгонять их, нужно бежать.

Давайте представим себе менеджера по продажам, который хочет увеличить свои результаты. Как он себя ведет, что делает? Как мы сможем его вычислить в отделе продаж, выделить среди остальных?

Скорее всего, этот человек понимает, что, работая по-старому, он гарантирует, что его результаты не будут расти (при условии, что не растёт рынок). Он гарантирует руководителю отсутствие роста продаж. И он понимает, что, если необходимо увеличить продажи, нужно менять собственные действия, становиться эффективнее и профессиональнее.

Вероятно, он смотрит много видео о продажах в YouTube, покупает и читает книги, ходит на тренинги и мастер-классы по продажам, наблюдает, как работают лучшие менеджеры в отделе, задает вопросы опытным коллегам, тестирует работу менеджеров конкурентов и так далее.

Другой вариант — он может экспериментировать, пробовать разные подходы к клиенту, разные отработки, не читая и не изучая ничего. Минус этой модели в том, что приходится постоянно изобретать велосипед и тратить время на открытия, которые давно уже сделали.

Соответственно, если он этого не делает, логичный вопрос: хочет ли он *увеличить* продажи? Скорее всего, у него желания не увеличивать продажи *больше*, чем увеличивать.

Я прошу сейчас вас подумать и ответить на несколько простых вопросов: хотите ли вы жить лучше? Считаете ли вы, что вы достойны большего?

Еще очень важный вопрос: зачем нужно обучение? Дает ли оно плоды?

В жизни побеждает тот, кто имеет больше вариантов решения той или иной ситуации или проблемы и примерно может оценить с помощью своего или чужого опыта возможный результат каждого варианта выбора. Побеждают более гибкие.

Например, когда руководитель отдела продаж приходит к менеджеру и говорит: «Нужно увеличить продажи», — у менеджера низкой квалификации на такой случай в арсенале один-два варианта поведения. Например, прозвонить существующих клиентов, сделать скидку больше.

Более опытный менеджер, у которого больше вариантов решения, в той же ситуации продумывает 20–30 вариантов действий. Например, он посмотрит, что недопродал тем клиентам, которые уже что-то купили и покупают сейчас, и предложит им дополнительные товары; предложит отдельным клиентам в следующий заказ более дорогие позиции; позвонит тем клиентам, которые отказались работать с ним; позвонит клиентам, обращавшимся к нему месяц, два, три, четыре назад; увеличит количество звонков клиентам;

уберет «узкое место» в воронке продаж и так далее. То есть он имеет большой арсенал инструментов и в той или иной ситуации может выбрать наиболее качественный и эффективный инструмент.

Когда у клиента возникает возражение, неопытный менеджер использует один-два варианта ответа, у опытного же менеджера есть двадцать различных отработок. И в зависимости от ситуации, от контекста он выбирает лучший вариант из всех возможных. Шахматист, каратист, боксер наращивают свой арсенал приемов. В той или иной ситуации у опытного человека больше вариантов поведения. Соответственно, он имеет большую гибкость и большую адаптивность. То есть под каждую ситуацию он может выбрать именно такую модель поведения, которая обеспечит ему удачное разрешение проблемы.

Вдумайтесь в одну простую вещь. Часто менеджеры по продажам считают текущий объем продаж значительным и достойным. И говорят: «Зачем мне нужна новая система, если и так я продаю хорошо?» Однако деньги обесцениваются ежегодно, и миллион рублей сейчас и миллион рублей через год — совершенно разные деньги. Из-за инфляции через год на ту же сумму, как правило, можно купить на 10–15–20% меньше, чем в предыдущем. Продажи должны расти на 20–30% в год, чтобы вы могли просто поддерживать прежний уровень жизни. Другая проблема в том, что, не имея плана действий, вы не получите ничего по-настоящему масштабного. То есть объем продаж, который менеджер считает хорошим, нередко составляет 10–20–30% от возможного.

Объясню на примере. Предположим, вы шли по улице, споткнулись о камень, и этот камень упал на другой камень. Вы случайно построили небольшую пирамидку из двух камней. Вопрос: какова вероятность того, что вы споткнетесь и случайно постройте пирамиду Хеопса?

Вероятность, что вы случайно получите в продажах большой результат, близка к нулю. Я говорю о по-настоящему больших результатах. Если вы сейчас, без системы, имеете

хорошие продажи, скорее всего, эти продажи — капля в море тех продаж, которые вы могли бы получить.

Для того чтобы иметь по-настоящему большие продажи, нужны план развития и система, которым вы будете следовать для реализации планов.

УСТАНОВКИ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ПРОДАВАТЬ. КАК СОТРУДНИКИ СНИМАЮТ С СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ В ПРОДАЖАХ

Итак, вы очень хотите получить результат. Возникает важный вопрос: зависит ли этот результат от меня и если да, то насколько? Если я считаю, что моя роль здесь невелика, получится, что внутреннее «я» снимает с себя ответственность за результат и перекладывает ее на внешние обстоятельства, которые от меня не зависят. Это мое самооправдание. У нас всегда есть некая стратегия, благодаря которой мы объясняем себе, почему не получаем те или иные результаты. Без снятия негатива, без возвращения личной ответственности больших результатов в продажах не жди.

Многие менеджеры на вопрос «Почему у вас нет продаж? Почему план не выполняете?» — чаще всего отвечают: «В стране сложная ситуация, у клиентов нет денег, у конкурентов дешевле...»

Отчасти всё это верно. Результат действительно многокомпонентный и зависит от многих факторов.

Простой пример влияния на ситуацию при воздействии внешних факторов. Мы все знаем, что на плывущую лодку действует течение. Представим, что нам нужно доплыть из точки А в точку В за пять минут на лодке. Первый вариант: течение попутное. В этом случае для достижения результата просто можно расслабиться и ничего не делать. Течение само донесет из точки А в точку В за пять минут. Так бывает в продажах, когда экономика на подъеме, или в пик сезона продаж: всё само продается, только успевай отпускать продукцию клиентам.

Второй вариант: течения нет, стоячая вода, озеро. Можно ли доплыть из точки А в точку В за пять минут? Можно, но для этого уже придется приложить усилия, взять весла и немного погрести, причем иногда достаточно сильно. Так бывает в продажах в период затишья на рынке.

Третий вариант: течение встречное. Всегда есть такая сила, приложив которую к лодке можно даже против течения добраться из точки А в точку В за пять минут. Возможно, будут нужны четыре гребца, а не один. Возможно, это должны быть чемпионы мира по гребле, а не просто гребцы. Возможно, придется дополнительно давать им энергетические добавки, использовать самые последние изобретения профессиональной гребли, менять конструкцию лодки.

Повторюсь, всегда есть возможность переместить лодку из точки А в точку В за пять минут. Конечно, есть вероятность, что лодка будет разрушена давлением воды, но я видел не много «раздавленных» людей, которые не справились с какой-то ситуацией и потеряли контроль. Аналог встречного течения — кризис или жесткий «несезон». Приходится в десять раз сильнее грести, чтобы получить прежний результат. А если нужно увеличить результат — грести надо в 100 раз активнее.

Приведу другой пример. Поезду или самолету бессмысленно объяснять, почему ты опоздал, — ему все равно. Пытаясь успеть на поезд, мы зависим от сотен внешних факторов, которыми не можем управлять: погода на улице, пробки, дорожно-транспортные происшествия... Мы не управляем ремонтными работами и не влияем на кучу других факторов. Но мы управляем теми факторами, которые у нас в руках: например, временем нашего выезда к месту назначения и скоростью движения (в частности, зная, что на маршруте возможны пробки, можно поехать аэроэкспрессом).

Например, вам нужно проехать пять километров до места назначения. Если вы выйдете из дома заранее, за четыре-пять часов, то, наверное, при любых условиях с вероятностью 99,9% вы попадете в точку назначения до обозначенного

дедлайна. Вам не помешают ни дорожно-ремонтные работы, ни любые другие события.

Предположим, что вы выиграли 20 миллионов рублей и вам нужно получить эту сумму в подмосковном городе Подольске на 3-й улице Строителей, дом 2, через семь дней в 10 утра. Если вы хотя бы на минуту опоздаете, то вам не заплатят ни копейки. Когда задаешь вопрос: «Что вы будете делать, чтобы получить выигрыш?» — люди обычно говорят: «Прямо сейчас туда поеду, чтобы не опоздать». Да, если поехать прямо сейчас, то с вероятностью 99,9% не опоздаете. Исключение — сердечный приступ, несчастный случай. Но шансы возникновения такой ситуации по статистике очень малы, и ничто не мешает вам получить результат. При этом, если человек опаздывает на работу, часто можно услышать: «Пробки, плохая погода на улице» и много других отговорок.

В продажах всё то же самое. Существует ситуация, и на половину определяющих ее факторов вы можете повлиять. Вам нужно сконцентрировать свои усилия именно на этих факторах, так как именно от них зависят ваши продажи. На 50% факторов вы повлиять не можете: экономическая ситуация, действия конкурентов и так далее.

Но, управляя тем, что есть у нас под руками: активностью, эффективностью доведения клиента от первого звонка до продажи, умением продавать дорогие позиции, умением продавать «длинный» чек, — мы можем получить требуемый результат.

Когда на тренинге я прошу поднять руку тех, кто опаздывал на поезд или самолет, оказывается, что таких людей совсем немного. На вопрос: «Какие выводы вы сделали из этой ситуации?» — большинство говорит: «Буду выезжать пораньше» или «Больше не буду на машине ездить по пробкам, а буду добираться аэроэкспрессом или на метро». То есть в жизни обычно мы не перекладываем ответственность за опоздание на самолет на внешние обстоятельства, а берем ее на себя.

Как менеджеры обычно снимают с себя ответственность за результат, какие отговорки и оправдания находят?

1. «Экономика в стране не очень, кризис, поэтому я плохо продаю (да и полстраны вместе со мной)»

Да, вы правы. При этом даже с учетом плохой экономической ситуации, скорее всего, ваши продажи — это капля в море. То есть в рамках страны или региона наверняка клиенты фактически делают закупки на очень большие суммы даже в кризис. В регионе или в стране в целом, скорее всего, есть достаточный спрос, который позволит лично вам жить вполне безбедно.

Предположим, небольшой отдел продаж торгует электрооборудованием. Конкуренты тоже продают электрооборудование. Порой таких конкурентов 10–15. И каждый из них сколько-то продает. Если же посчитать совокупный спрос (сколько все поставщики продают вместе), то, наверное, выяснится, что ваши личные продажи — это ничтожный процент от общих продаж в отрасли или в регионе.

Получается, что не важно, какая сейчас экономическая ситуация. И до кризиса были компании, которые едва сводили концы с концами. Даже до кризиса, когда клиентов было много, все равно находились компании, не сумевшие набрать свою клиентскую базу. И даже в кризис кроме вас продают еще десятки компаний. До кризиса было сколько-то клиентов, и после кризиса стало сколько-то клиентов, которые распределяются между конкурирующими поставщиками. Важно не то, сколько сейчас платежеспособных клиентов, есть ли кризис в стране... Важно, насколько хорошо вы умеете забирать клиентов у конкурентов.

Важно своими активными действиями создавать такой дополнительный поток клиентов, чтобы он перекрыл отток, связанный с тяжелой экономической ситуацией. Представьте, что открывается новая компания в вашей отрасли. Она предпринимает определенные действия и получает свою клиентскую базу. Все компании когда-то начинали практически с нуля. И если бы то же самое проделала компания, уже существующая на рынке, она бы тоже получила эту клиентскую базу.

2. «Предложение нашей компании не в рынке»

Менеджеры говорят, что предложение их компании «ну... не очень» по совокупности факторов. При этом, если у вашей компании покупает хотя бы один клиент, значит, этот клиент посчитал ваше решение лучшим из всех известных и доступных ему. Принимая решение, любой человек делает лучший выбор из всех для него возможных. По совокупности причин.

Клиент наверняка рассматривал варианты, выбирал, сравнивал. А может быть, он не выбирал и не сравнивал, а вы просто ему позвонили, и он у вас купил, потому что у него мало времени и нет возможности проводить мониторинг разных предложений для такой незначительной закупки. Значит, для людей с такой занятостью ваше предложение лучшее, ведь у них нет времени выбирать. И любой, кто предложит им свой вариант сам, будет им предоставлять продукцию или услуги.

Надо четко понимать, почему эти клиенты выбрали вас, и, соответственно, рассказать об этих причинах новым потенциальным клиентам.

То, что ваше предложение не в рынке, скорее всего, заблуждение. Идеальных решений не бывает. Микроскоп — это плохой молоток: неудобный и ломается быстро. Оценка любого варианта зависит от цели, для которой этот вариант рассматривают.

Например, есть два седана на выбор: ВАЗ и BMW. Какой автомобиль лучше? На этот вопрос сложно ответить, так как нужно иметь ориентиры и знать, от чего мы отталкиваемся. Как определить лучший автомобиль? Для чего? Для каких ситуаций? Например, чтобы перевозить картошку или жить где-нибудь в глухой деревне, то, наверное, ВАЗ лучше. Почему? У него выше клиренс. Запчасти к нему, скорее всего, можно заказать в любом населенном пункте, даже в небольшом. Он ремонтпригоден в любом гараже, не придется долго ехать до сервиса. Каждый автомобиль хорош для конкретных целей и ситуаций.

Соответственно, если вы считаете, что ваше предложение «не очень», то нужно задать простой вопрос: для какой ситуации? А для какой ситуации «очень»?

Часто менеджер сам решает за клиента, что будет лучше для него. При этом мнение самого клиента может быть совершенно противоположным. Например, менеджер решил, что главное для клиента — это низкая цена на продукцию, а клиенты своими заказами доказывают обратное.

Может оказаться, что покупка дорогой техники более выгодна для клиента. Почему? Потому что такая техника имеет лучшую производительность, она меньше ломается, меньше простаивает и так далее. Потому что многим клиентам не нужна дешевая техника, им нужна максимальная отдача за вложенные деньги. А отдача зависит не только от стоимости техники, но и от того, как она будет работать, как часто она будет ломаться, какой у нее ресурс и так далее.

На самом деле мы становимся жертвами огромного заблуждения. Если вдуматься, предложения лидеров рынка отнюдь не дешевы. Посмотрите на Apple, Microsoft и многие другие бренды. Самое продаваемое, как правило, далеко не самое дешевое.

Очень часто лицом, принимающим решение, является не владелец компании, а наемный сотрудник. Этот сотрудник распоряжается не своими деньгами, он тратит деньги компании. В таком случае закупщику часто важен сервис, экономия времени и собственных сил и не очень важно, сколько это стоит: он платит не из своего кармана.

Определенное количество клиентов, несмотря на цены, выбрало вас, значит, на это есть какие-то причины. Эти причины нужно узнать и донести их другим клиентам. Вы продавали и продаете с такими ценами. Результат по факту есть. В то же время наверняка есть предложения дороже, чем у вас, и предложения дешевле, чем у вас, и продают все.

3. «Нам не дают свободы в предоставлении скидок клиентам»

Со скидками всё не так просто.

При маржинальности продаж в 10% скидка в 2% снижает прибыль компании на 20%. Скидка в 3% — на 33%! Небольшая скидка, и прощай, *одна пятая* или *одна треть* валовой прибыли компании (это разница между ценой продажи и закупочной ценой). Продажи должны увеличиться на 20 или 33% только для того, чтобы компания отбила факт предоставления скидки и получила прежнюю прибыль!

В цифрах: вы продали на миллион и получили валовую прибыль 100 000 рублей (маржинальность составляет 10%). Вы можете оставить валовую прибыль себе и пустить ее на зарплату менеджера, аренду офиса и так далее. А если дать скидку 2% от суммы продажи, вы недополучите 20 000 рублей. Часто именно этого кусочка не хватает компании, чтобы выжить в тяжелые времена или инвестировать в развитие или рекламу.

Скидки в идеале никогда нельзя давать просто так, а только из принципа «дам скидку, если...», требуя от клиента взаимных уступок, «отбивающих» скидку. Получив скидку просто так, клиент может счесть ваши стандартные цены завышенными. Если вы без причины, просто по его просьбе, даете скидку, значит, если найдется причина, он может рассчитывать на еще бóльшую скидку.

4. «Нужно давать больше рекламы»

Любая реклама — это дополнительные расходы. Обычно, когда компания дает рекламу, автоматически повышаются планы, чтобы с дополнительных продаж отбить рекламу и еще заработать. Если дополнительный рекламный бюджет составляет 2% от объема продаж, то продажи должны подняться минимум на 20% (при 10%-ной маржинальности) только для того, чтобы компенсировать вложения в рекламу. Поэтому, когда менеджерам поднимают план

настолько, чтобы вложения в рекламу были обоснованы, обычно слышны возражения: план слишком высокий, реклама неправильная, не там размещаете и так далее.

5. «У нас плохой склад, его нужно расширять»

Даже если это так, многие клиенты уже выбрали вас даже с таким складом. У них есть на это причины. Значит, по факту (это произошло в реальности) клиенты вам показали, что отсутствие хорошего склада не может служить причиной для отказа от вашего предложения.

Менеджеры могут возразить: да, клиенты есть, но мало. Мало их потому, что часто клиенты видят отличие нашего склада от конкурентов, а других отличий (которые сто процентно есть, читайте дальше!) не видят.

Многие компании работают только под заказ. Безусловно, они теряют определенный процент своих клиентов. Однако наверняка в стране, в вашем городе есть достаточное количество клиентов, чтобы получить необходимые вам продажи.

Второй существенный момент: не важно, какой у вас склад, важно, какое ликвидное ядро у вашего склада. Ликвидное ядро — это наиболее востребованная продукция, которую хотят приобрести 80% ваших клиентов. Компания со складом объемом в 100 000 000 (в закупочных ценах) может продавать так же, как и компания со складом объемом в 50 000 000, если ликвидное ядро сейчас составляет 40 000 000 у обеих компаний. Как продавать неликвиды, я расскажу в отдельном разделе.

Если у вас сейчас есть клиенты, которые не покупают потому, что на складе нет определенной продукции, — у вас есть потенциал увеличения продаж, несмотря на кризис и прочие обстоятельства. Для увеличения продаж достаточно распродать что-то неликвидное, чтобы на его место приехало что-то ликвидное. Вы продадите это «что-то» несколько раз и благодаря этому в несколько раз приблизитесь к плану.

Нужно понимать, что раздувание склада увеличивает расходы компании и любые дополнительные расходы будут заложены в наценку — иначе компания не сможет существовать.

6. «Планы завышены и нереальны»

Действительно, часто компания устанавливает планы, не имея кривой сезонности продаж (подробности см. в главе про установление планов) для точного прогнозирования колебания спроса из месяца в месяц.

Важная деталь: владелец компании имеет право хотеть от нее определенных результатов. Сомневаетесь? Представьте, что это *вы* создали компанию и владеете ею. Имеете ли вы право хотеть от нее неких достижений? Конечно.

Владелец для того и создавал компанию, чтобы иметь требуемый результат. У него есть выбор: либо довольствоваться объяснениями, почему план выполнить нельзя, либо понять, что объяснениями сыт не будешь, и потребовать достижения желаемых результатов.

Собственник может принять решение закрыть компанию, перепрофилировать деятельность, перейти на принципиально новую продукцию. *Это его компания.*

Напоминаю, что всегда есть возможность сказать: «Меня не устраивает текущая ситуация» и попрощаться с компанией. Такое же право есть и у компании.

К тому же планы, на мой взгляд, всегда должны быть завышенными, но достижимыми (по мнению исполнителей плана). Планом компания дает понять: «нужен бóльший результат, чем есть сейчас, подумайте, как его можно получить, тогда и вам, и нам будет хорошо». Ваш заработок зависит от объема продаж. Высоким планом задается направление развития.

Если вы считаете план нереальным, ваша задача — обсудить это с непосредственным руководителем и продумать конкретные шаги для достижения нужного результата. Если никто не представляет, как достичь нужной цифры,

наверное, сложно говорить о выполнимости поставленной задачи. Дочитайте книгу до конца — мы разберем все инструменты, необходимые для получения нужного результата.

По опыту: сотрудники конкретной организации могут иметь еще много сдерживающих убеждений, снимающих ответственность за результат.

Я работаю с разными компаниями: с теми, которые продают дорогую или дешевую продукцию, производят продукцию сами или перепродают. И сдерживающие убеждения, которые звучат в одной компании, не решают проблем с продажами в другой компании, где такой вопрос уже решен. В любой компании есть свой набор сдерживающих убеждений.

Один из простых способов снятия таких убеждений — найти два контрпримера. Например, вы считаете, что с высокими ценами продавать нормально нельзя и нужно снижать цены.

Сначала нужно найти первый контрпример: есть ли на рынке хотя бы одна компания, которая даже с высокими ценами хорошо продает? И второй контрпример: есть ли хотя бы одна компания с низкими ценами, которая тем не менее плохо продает? Эти два примера помогут понять, что ваше убеждение не выдерживает критики. Вышеописанный прием вызовет у многих сильное внутреннее сопротивление. Действуя в продажах определенным образом, вы наверняка считаете свой способ работы самым лучшим. Однако именно этот способ работы дает вам те продажи, которые вы сейчас имеете. Если текущие продажи вас устраивают, вам не надо ничего делать.

Если они вас не устраивают, придется менять образ мышления. Те мысли, убеждения, установки, которые есть у вас сейчас, рожают определенные действия, а действия дают конечный результат. То есть ваш результат определяется вашими текущими мыслями и установками.

Менеджеры, находящие отговорки, напоминают мне лису из анекдота, которая рассказывала: «Я таксиста

обманула, деньги заплатила, а сама не поехала!» Менеджер, снимающий с себя ответственность за результат, обманывает сам себя, впустую тратя время и получая вместо результата отговорки и оправдания.

КАК ВНУТРЕННЕ ПРИНЯТЬ ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ В КОМПАНИИ И РЕШЕНИЯ РУКОВОДСТВА

Надо понимать, что любой человек в любой ситуации принимает лучшее решение из всех ему известных, возможных и доступных. И если руководство принимает определенные решения об ассортиментной политике, об уровне цен, то наверняка на это есть какие-то причины. Нередко руководители не могут сообщить менеджерам по продажам всю информацию, которой они владеют. Раз они приняли определенное решение, значит, посчитали его лучшим. И вы на месте руководителя наверняка приняли бы точно такое же решение, обладая той же информацией и имея тот же набор личных качеств, опыта, знаний и так далее.

Руководители несут ответственность перед своим руководством или владельцами компании за достижение определенных целей. И они вправе сами выбирать способ достижения результата, иногда совершать ошибки и получать дополнительный опыт.

Наверняка все ваши решения в рабочем процессе кажутся вам логичными и наиболее правильными, равно как и любому другому специалисту. Так же и руководителю в вашей компании все решения кажутся наиболее правильными.

Если мы не согласны с руководителем, мы можем дать ему дополнительную информацию, необходимую, по вашему мнению, для принятия решения. Но конечное решение всегда остается за ним.

Часто менеджеры по продажам думают: «Зачем я буду перетруждаться? Я ведь работаю не на себя». Я же считаю, что, когда мы работаем на кого-то, мы все равно работаем на себя.