

# Содержание

<b>Введение.</b> Не продают? Будут, когда вы внедрите инструменты из этой книги.....	5
<b>Глава 1.</b> Кто наши герои, и какие они бывают .....	7
<b>Глава 2.</b> 8 типов личности. Комплексная типология метапрограмм.....	11
<b>Глава 3.</b> 8 типов личности и работа с клиентами и в продажах .....	19
<b>Глава 4.</b> Система компетенций (необходимых для работы характеристик) коммерческого персонала .....	23
<b>Глава 5.</b> Оценка кандидатов и сотрудников отделов продаж при приеме на работу и в процессе работы .....	34
<b>Глава 6.</b> Подходы к мотивации сотрудников отдела продаж.....	57
<b>Глава 7.</b> Типичные зоны демотивации/стресса торгового персонала .....	91
<b>Глава 8.</b> Варианты анализа и коррекции поведения сотрудников отдела продаж .....	102

<b>Глава 9.</b> Развивающий процессный контроль и двойные визиты. Искусство обратной связи.....	<b>112</b>
<b>Глава 10.</b> Виды управленческого влияния.....	<b>134</b>
<b>Глава 11.</b> Развитие и обучение сотрудников коммерческих отделов.....	<b>171</b>
<b>Глава 12.</b> Книга продаж как инструмент развития и обучения .....	<b>184</b>
<b>Глава 13.</b> Самопрезентация, роли и имидж продавца.....	<b>194</b>
<b>Глава 14.</b> Оптимизация времени при работе в продажах.....	<b>199</b>

---

# Введение

Не продают? Будут, когда вы внедрите инструменты из этой книги

Эта книга о том, как добиться роста продаж, работая с людьми, с командой. Как я люблю, построим полный цикл: от формирования четкого представления о том, кто нам нужен, и выбора оптимальных кандидатов до управления, мотивации, развития и корректировки проблемного поведения.

Почему я и моя книга? Продавать я начала в 17 лет. Свои услуги как репетитора. И этот продукт успешно продавала до 1995 года, когда ушла в коммерцию. Начало моей карьере в рекрутинговом агентстве положили именно успешные продажи. Тогда, прежде чем оказать услугу по подбору персонала, сперва ее надо было продать. Холодные звонки, потом встречи. И только после успешного заключения договора — собственно рекрутинг. Придя на работу после майских праздников, уже в декабре я стала директором агентства, то есть не только продавала сама, но и управляла продажами. С 1999 по 2001 год у меня был собственный бизнес. А потом чуть менее чем за четыре года в качестве HRD Johnson & Johnson Medical Russia & CIS я подобрала более ста КАМов, несколько человек из которых стали

впоследствии первыми лицами международных компаний и собственниками бизнеса. И с 2004 года у меня снова собственный бизнес, снова продажи и управление продажами.

Часть материалов этой книги публиковалась ранее, более десяти лет назад. К проверенным жизнью и бизнесом идеям добавилась новая типология, ее применение в продажах, а также нестандартный взгляд на типы людей, которые традиционно считались не подходящими для работы в продажах, но, на самом деле, при определенном типе клиентов и продаж могут быть очень и очень успешны.

Все предельно практично, применимо, проверено жизнью. Внедрите и получите результаты!

---

## Глава 1

# Кто наши герои, и какие они бывают

Начиная свою книгу, я хотела бы обратить внимание на то, что мир людей, работающих в продажах, огромен и разнообразен. В этой небольшой главе я предлагаю определенную их классификацию, но, конечно, многие читатели могли бы ее дополнить. В дальнейшем героя нашей книги я буду называть обобщающим словом «продажник».

К сожалению, строгую классификацию продажников построить невозможно, потому что слишком много различных факторов, которые оказывают влияние на тот тип продавца, который будет наиболее эффективен в каждом конкретном случае. На основании большого опыта как в управлении, так и в оценке и обучении продажников предложу свое видение того, на какие группы можно и должно разделить всех продажников.

### **Активные и пассивные продажи**

Начинать классификацию нужно именно с деления продаж на активные и пассивные. Под активными продажами мы будем понимать продажи, которые предполагают

самостоятельный выход на клиента, под пассивными — продажи, при которых клиент сам выходит на продавца. Очевидно, что активные продажи требуют более высокой стрессоустойчивости, лучших навыков в поиске клиентов, установлении контакта, создании первичной заинтересованности клиентов. Пассивные продажи в большей степени предполагают работу с уже выраженными потребностями и формирование дополнительных потребностей.

## **Телефонные и личные продажи**

И телефонные, и личные продажи могут быть как активными, так и пассивными. Специфика телефонных продаж:

- минимум невербальных элементов общения;
- меньше шансов оценить тип клиента и его окружение, а также его занятость, заинтересованность в продукте в настоящий момент;
- более короткий контакт;
- по телефону клиенту гораздо легче отказать продавцу;
- ограниченные возможности визуализации, то есть зрительной демонстрации товара, буклетов и т. д.;
- комфортное рабочее место и психологическое состояние — продажник на своей территории, все под рукой и т. д.;
- можно пользоваться «шпаргалками», поскольку клиент этого не увидит; — телефон дает определенные возможности для манипуляций и пауз («обрыв связи», «плохо слышно»), причем для обеих сторон;
- по телефону некоторые вещи обсуждать сложно, не все вопросы клиент готов решать по телефону.

Специфика личных продаж:

- разъездной характер работы со всеми вытекающими последствиями;
- большие возможности для личного контакта (использование невербальных элементов общения, продажник видит самого клиента, его окружение и т. д.);
- более длительный контакт;
- клиенту труднее отказать продавцу;
- легче перейти на неформальный или менее формальный стиль общения, то есть сократить дистанцию;
- хорошие возможности визуальной презентации;
- больше доверительность, можно решать сложные и «неформальные» вопросы.

## **Продажи конечному потребителю — продажи посреднику**

Работа с конечными потребителями-организациями предполагает сложную структуру принятия решений. В таких продажах важны терпение и умение выстраивать всю цепочку взаимоотношений. Нередко требуется умение давать экономические обоснования продажи.

Работа с конечными потребителями — частными лицами — это «классический», наиболее простой вид продаж. Однако нередко в таких продажах требуется повышенная стрессоустойчивость, так как клиенты — частные лица часто менее корректны, чем представители организаций.

Работа с дистрибьюторами — комплексный и сложный вид продаж. Главное в данном виде продаж — выстроить долгосрочные партнерские отношения. Часто продавцу требуются хорошие знания маркетинга, бизнес-планирования,

экономики продаж. Важно, что в этом виде продаж важны не потребительские свойства продукта, а бизнес-перспективы продаж.

Работа с розничными сетями — вид продаж, схожий с предыдущим, однако, если не рассматривать крупные сети, продажник взаимодействует с контактными лицами менее высокого уровня, а цикл продажи при этом проще и быстрее.

Продажи обычным и ключевым клиентам — в данном случае основное различие — в ответственности и цене вопроса. Очевидно, что отношения с ключевыми клиентами гораздо ценнее, а значит, важность правильных действий продавца резко возрастает.

## **Продажа товара — продажа услуги**

Основное различие между этими видами продаж в том, что услуга нематериальна, поэтому убедить клиента приобрести ее сложнее. Также при продаже услуг имидж продавца имеет большее значение, чем при продаже продукта, так как он сам олицетворяет уровень и качество услуги.

В принципе, эту классификацию можно продолжать, однако мы ограничимся уже описанными видами продаж.

---

## Глава 2

# 8 типов личности. Комплексная типология метапрограмм

Данная типология и сам подход — новая методика, впервые описанная в книге «Кандидат. Новичок. Сотрудник»<sup>1</sup>. Это новая типология, в рамках которой будет представлено восемь типажей сотрудников. Из них четыре относятся к лидерам или экспертам, а еще четыре — к рядовым исполнителям.

Что натолкнуло меня на мысль об этой типологии? Я с бесконечным уважением отношусь к типологии Майерс–Бриггс, однако, по отзывам многих моих коллег и моим собственным ощущениям, она представляется достаточно сложной для практического использования в бизнесе, подборе персонала и управлении. Она, скорее, подойдет для серьезной психодиагностики, для психокоррекции и психотерапии, психоанализа. Также существуют типология DISC, классификация «Социальные стили», «Цветная типология

---

<sup>1</sup> Иванова С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: Комплексная типология метапрограмм в HR. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

---

поведения» (разные названия и происхождение, но суть практически одна и та же). Однако в них представлено всего четыре типажа. В этих типологиях ощущается некоторый пробел: нет разделения людей на ведущих и ведомых (лидеров и нелидеров). Поэтому, думаю, я нашла разумный компромисс между сложностью типологии Майерс–Бриггс и упрощенностью DISC, «Цветной типологии» или «Социальных стилей». Ниже я расскажу об основном принципе Комплексной типологии метапрограмм.

Структура типологии, которую я предлагаю вашему вниманию, позволяет выделить восемь типажей на основе комбинаторики шести очень значимых метапрограмм. У каждого из них есть свои особенности, сильные и слабые стороны, зоны максимальной и минимальной успешности.

## **Первый шаг**

Мы рассмотрим соотношение двух пар метапрограмм — «Процесс/результат» и «Содержание/окружение». Важно понимать, что «чистые» типажи встречаются редко, большинство людей находятся где-то на шкале метапрограммы, сочетая в той или иной пропорции оба значения. Поэтому и эти типажи в единственном и «чистом» виде представлены довольно редко: обычно почти всех людей можно отнести к двум или более типажам одновременно. К тому же типаж нередко различается в зависимости от социальной роли человека, и иногда довольно существенно.

Таким образом, мы получим четыре квадранта, которые я условно обозначу цветом согласно своим собственным ассоциациям. Чуть позже мы рассмотрим особенности каждого типажа в отдельности. Прежде чем перейти к характеристике каждого из четырех квадрантов, обозначим, что

---

мы подразумеваем под двумя указанными выше метапрограммами.

### «Процесс/результат»

Под «ориентацией на результат» мы понимаем не ориентацию на качество, присутствующую в абсолютно любой работе, а видимый финал деятельности, на который человек способен оказать заметное влияние с точки зрения характеристик «быстрее, выше, сильнее». «Ориентация на процесс» предполагает стремление работать строго по стандартам, не превышая, но и не снижая их.

Для людей процесса и результата характерны различные сильные и слабые стороны, которые, суммируясь с особенностями метапрограммы «Содержание/окружение», дадут портрет наших четырех типажей.

### «Содержание/окружение»

Как и все метапрограммы, это шкала: у большинства людей присутствуют элементы как одного, так и другого полюса. Нам необходимо оценивать процентное соотношение «содержания» и «окружения».

Если преобладает «содержание», человек скорее ориентирован на суть деятельности, нежели на общение и взаимодействие с людьми.

Если преобладает «окружение», этот вариант оптимален для тех видов деятельности, в которых значимы отношения «человек — человек», то есть большая часть работы предполагает профессиональное взаимодействие с людьми (именно профессиональное, а не просто позитивные отношения в коллективе).

---

У нас получился прямоугольник, разделенный на четыре квадранта:



**Рис. 1**

На основе этих четырех типажей базируются такие известные типологические классификации, как «Социальные стили», «Цветная типология поведения» и DISC. На самом деле суть данных моделей примерно одинакова, несмотря на различные названия и небольшие нюансы интерпретации типажей. Применяя на практике эти типологии для оценки людей в разных ситуациях, я пришла к выводу, что при наличии бесспорно сильных сторон данных методик у них имеются и определенные недостатки. Так я приняла решение добавить в классификацию еще одну метапрограмму — тип референции; таким образом типажей получилось не четыре, а восемь — с разделением на группы «Лидеры/эксперты» и «Исполнители».

---

Итак, добавим к метапрограммам «Процесс/результат» и «Содержание/окружение» еще и тип референции, после чего получим готовую комплексную типологию метапрограмм.

Тип референции — метапрограмма, говорящая нам о том, каким образом человек преимущественно принимает решения (самостоятельно или исходя из внешних советов, инструкций, общепринятых установок), как он узнаёт об успехе или неуспехе своих действий (опираясь на само- или внешнюю оценку).

Доминирование внешней референции означает, что человек чаще всего оценивает себя и действует на основе внешних мнений и факторов, внутренней — на основе собственного мнения и позиции<sup>2</sup>.

При преобладании внутренней референции человек предпочитает самостоятельно принимать решения, для него важнее, доволен ли он собой сам, нежели хвалят ли его другие. Это люди с четкой системой взглядов и убеждений (и их ценности могут быть как позитивными, с вашей точки зрения, так и негативными), и подстраиваться под что-то другое они станут только в крайних случаях.

Напомню, однако, что абсолютно «чистые» типы встречаются редко, конкретный человек обладает тем или иным процентным соотношением каждой из метапрограмм.

---

<sup>2</sup> Подробно о типе референции и особенностях сотрудников в зависимости от этой метапрограммы вы можете также прочитать в книге: Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

---



**Рис. 2.** Комплексная типология метапрограмм

У нас получилось восемь типажей. Ниже я объясню логику их выделения и почему я так их назвала.

Внутренние части квадрантов — это типажи, тяготеющие к внутренней референции, внешние части квадрантов — те, у кого преобладает внешняя референция.

Итак, синий квадрант плюс тяготение к внутренней референции — драйвер. Это своего рода двигатель, движитель бизнеса, дела. Деятель тоже синий типаж, но это исполнитель, поскольку у него преобладает внешняя референция.

---

Он также очень энергичен, ориентирован на результат, но не будет лидером.

Красный квадрант при условии тяготения к внутренней референции — продюсер. Здесь имеется в виду не «производитель», а «тот, кто продвигает что-то людям». Типаж в красном квадранте, тяготеющий к внешней референции, — коммуникатор. Это тот, кто, не являясь лидером, прекрасно представляет лицо компании.

Следующий типаж в зеленом квадранте при условии тяготения к внутренней референции — тимбилдер. Крайне редко он является экспертом, так как ориентирован на окружение, то есть на людей. Это, скорее всего, лидер, который объединяет команду, создает атмосферу, осуществляет внутренний PR и коммуникации, как правило, носитель корпоративной культуры. Типаж, тяготеющий к внешней референции в зеленом квадранте, — кооператор, но не в значении «владелец кооператива», а тот, кто вступает со всеми в сотрудничество, помогает, с удовольствием становится наставником.

Серый квадрант с преобладанием внутренней референции — контроллер. Это лидер или эксперт, который контролирует, чтобы все шло по плану, поддерживает четкие бизнес-процессы и их повсеместное соблюдение. Серый квадрант, тяготеющий к внешней референции, — процессор: то же, что и контроллер, но не лидер, а рядовой сотрудник.

Стоит отметить, что встречаются люди, сочетающие типаж «ведущий» и «ведомый», но тот или иной все же преобладает.

Также хочу обратить внимание, что, когда мы говорим о типажах, мы имеем в виду два разных типажа: природный, естественный для человека и тот, который он демонстрирует. Есть люди, которые прекрасно умеют «носить маску»

---

(как в хорошем, так и в плохом смысле слова). Например, я встречала много талантливых продажников, тяготеющих к внутренней референции, но при этом они проявляют клиентоориентированность, активно слушают, всегда отвечают на вопросы, выявляют потребности клиентов, проявляют о них заботу. Почему? Не потому, что зависимы от мнения клиента, а потому, что хотят добиться конкретного результата. И это правильно, это осознанный выбор человека. Также я встречала немало хороших самодостаточных руководителей с преобладающей внутренней референцией и ориентацией на результат и при этом являющихся тимбилдерами. Они работают с командой, осознанно проявляют заботу и внимание к сотрудникам, понимая, что при развитии командном духе, при наличии сплоченной команды удастся достичь большего результата.

---

## Глава 3

# 8 типов личности и работа с клиентами и в продажах

Как ни странно может показаться на первый взгляд, после того как мы прочитали основы типологий, но каждый из перечисленных типов может быть успешным в определенном виде продаж или клиентского сервиса. Давайте рассмотрим эту тему поподробнее.

### Драйвер

Ориентация на содержание, результат и внутренняя референция позволят ему быть успешным в тех видах продаж, где главное не психологический комфорт с клиентами, а получение эффективных бизнес-результатов. Например, если это работа производитель–дистрибьютор. «Шоу ми май мани!» («Покажи мне мои деньги!»). Такой драйвер приходит к генеральному директору, собственнику компании-дистрибьютора, и доказательно говорит: «При работе с нашей продукцией вы сможете заработать столько-то, поэтому, если хотите повысить прибыль своего

предприятия, — работайте с нами!» В данном случае они будут говорить на равных и на одном языке.

### Деятель

Будет максимально эффективен в работе с розницей FMCG, где норма визитов от 20 до 30 в день, контактное лицо — товаровед, отведенное время на визит 10–15 минут. Ты должен быстро снять остатки, быстро проговорить, почему такое-то количество единиц продукции должно быть на полке, привести аргументы, как продажи розничной точки возрастут, если они поместят наш товар на золотую полку, и договориться о следующем визите. Никакие сантименты, психологические нюансы здесь большой роли не играют.

### Продюсер

Будет максимально эффективен там, где продажи сложные, комплексные, предполагающие работу с VIP-клиентами, выстраивание долгосрочных, плодотворных, иногда сложных взаимоотношений. Помня о результате, продюсер тем не менее будет внимателен к людям, будет искать индивидуальный подход. Если клиенты VIP, то он будет говорить с ними на одном языке, на равных с учетом его внутренней референции.

### Коммуникатор

Отличный рядовой сотрудник, не Key Account, а торговый представитель или менеджер по продажам, который работает, например, в продаже услуг или дорогостоящей

---