

УДК 658  
ББК 65.9 (2Рос)09  
Л84

**Лукич Р. М.**

Л84 Управление продажами / Радмило М. Лукич. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 210 с.

ISBN 978-5-9614-2243-6

Нужно увеличить продажи? Ищите решения в книге «Управление продажами» — несомненно, лучшей инструментальной книге об организации продаж. В ней есть все: от конкретной системы материальной мотивации продавцов и прогнозирования продаж до конструктивного определения миссии компании (да-да, как инструмента продаж) и анализа роли лидера.

Радмило Лукич, гуру организации продаж, автор многих книг, особо гордится именно этой своей работой. В ней — весь его многолетний опыт, полный охват материала, отсутствие «воды», юмор и легкий стиль изложения серьезных тем.

Эта книга — для всех, кто занят в сфере продаж.

УДК 658  
ББК 65.9 (2Рос)09

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

ISBN 978-5-9614-2243-6

© Радмило М. Лукич, 2002, 2010  
© Оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

# Оглавление

От автора.....	9
Глава I. <b>Аудит работы отделов маркетинга и продаж</b> .....	12
Подход.....	12
Что включает в себя аудит модели продаж.....	13
С чего начинать? .....	14
Начало работы по аудиту компании .....	15
Аудит модели продаж.....	16
Отдел продаж, интегрированный в компанию .....	18
Глава II. <b>Построение новой модели продаж в компании</b> .....	24
Рыночные ниши, в которых компания хочет работать, и предпочтительные клиенты.....	24
Роль эмоционального интеллекта в управлении продажами.....	26
Процесс построения модели продаж для компании .....	30
Глава III. <b>Прогноз продаж</b> .....	32
Кому нужен прогноз продаж (и, к сожалению, кому не нужен) .....	32
Смысл и польза — для чего нужен прогноз продаж.....	34
Изменяемые параметры прогноза продаж .....	36
Варианты прогноза продаж.....	37
Принципы внедрения системы прогноза продаж.....	38
Контроль за прогнозом .....	41
Упражнения.....	43

Глава IV. <b>Планирование сбыта</b> .....	57
Годовой план продаж и квоты.....	59
Пример годового плана продаж.....	65
Глава V. <b>Работа с ключевыми клиентами</b> .....	68
Организация работы с ключевыми клиентами.....	69
Сведения о ключевом клиенте .....	69
Глава VI. <b>Материальная мотивация продавцов</b> .....	88
Мой взгляд на материальную мотивацию .....	88
С чего начинать .....	91
Как МпП должен смотреть на КММ .....	92
КММ.....	93
Формальности .....	101
КММ руководителя отдела продаж и менеджеров высшего звена .....	102
Как КММ меняется от года к году.....	102
Переход с одной схемы мотивации на другую .....	103
Пример КММ.....	104
Глава VII. <b>10 секретов успешных продаж.</b> <b>В чем разница между лучшими</b> <b>и средними результатами</b> .....	107
Секрет № 1: вы должны продать только одну вещь — свой статус.....	107
Секрет № 2: вы должны донести до клиента правду — вам очень выгодно работать честно.....	109
Секрет № 3: вы должны продавать тогда, когда надо, а не все время .....	110
Секрет № 4: вы должны заняться сначала внутренними продажами, а потом продажами товаров и услуг клиентам .....	112
Секрет № 5: вы должны сделать так, чтобы клиент не мог сравнивать вас с другими.....	113
Секрет № 6: вы должны понимать, чего клиент боится .....	115
Секрет № 7: вы должны управлять ожиданиями клиента.....	117

Секрет № 8: вы должны освоить азы управления проектами .....	118
Секрет № 9: вы должны работать и больше, и по-другому .....	120
Секрет № 10: суровое, озабоченное лицо — не единственный признак профессионализма. Улыбайтесь!....	122
<b>Глава VIII. Управление персоналом отдела продаж .....</b>	<b>125</b>
Должностные инструкции .....	126
Что такое компетентность? .....	128
Типовые критерии компетентности .....	128
Создание портрета кандидата на должность на основании его компетентности .....	129
Планирование и подготовка собеседования .....	131
Структура собеседования .....	131
Три составные части успешного собеседования .....	132
Контроль .....	132
Ведение собеседования: тактика .....	137
Говорим на одном языке .....	138
Фактическая методика проведения собеседования .....	139
Как создать успешную команду .....	143
Фазы развития команды .....	145
Постановка задачи для команды .....	146
Диагностика и распределение ролей в команде: анкета Белбина .....	147
Стиль управления в конкретной ситуации по П. Херси и К. Бланшару .....	153
Определение командных результатов .....	155
Семь столпов успешной команды .....	155
Концепция GAMES .....	156
<b>Глава IX. Коучинг в работе руководителя отдела продаж .....</b>	<b>166</b>
Руководитель как наставник: пять ролей тренера .....	166
Кейсы и тесты .....	175
Как найти тренера, который вам поможет .....	178
Можно ли отличить настоящего тренера от непрофессионального? .....	179

Глава X. <b>Лучшие книги по продажам и маркетингу</b> .....	187
Приложения .....	194
Приложение 1	
Роли и функции лидера .....	194
Приложение 2	
Русский вопрос в американском контексте (четыре ответа на вопрос «Что делать в кризис?») .....	201
Приложение 3	
Менеджер во время кризиса .....	203
Благодарности .....	206
Инструменты .....	207
Об авторе .....	210