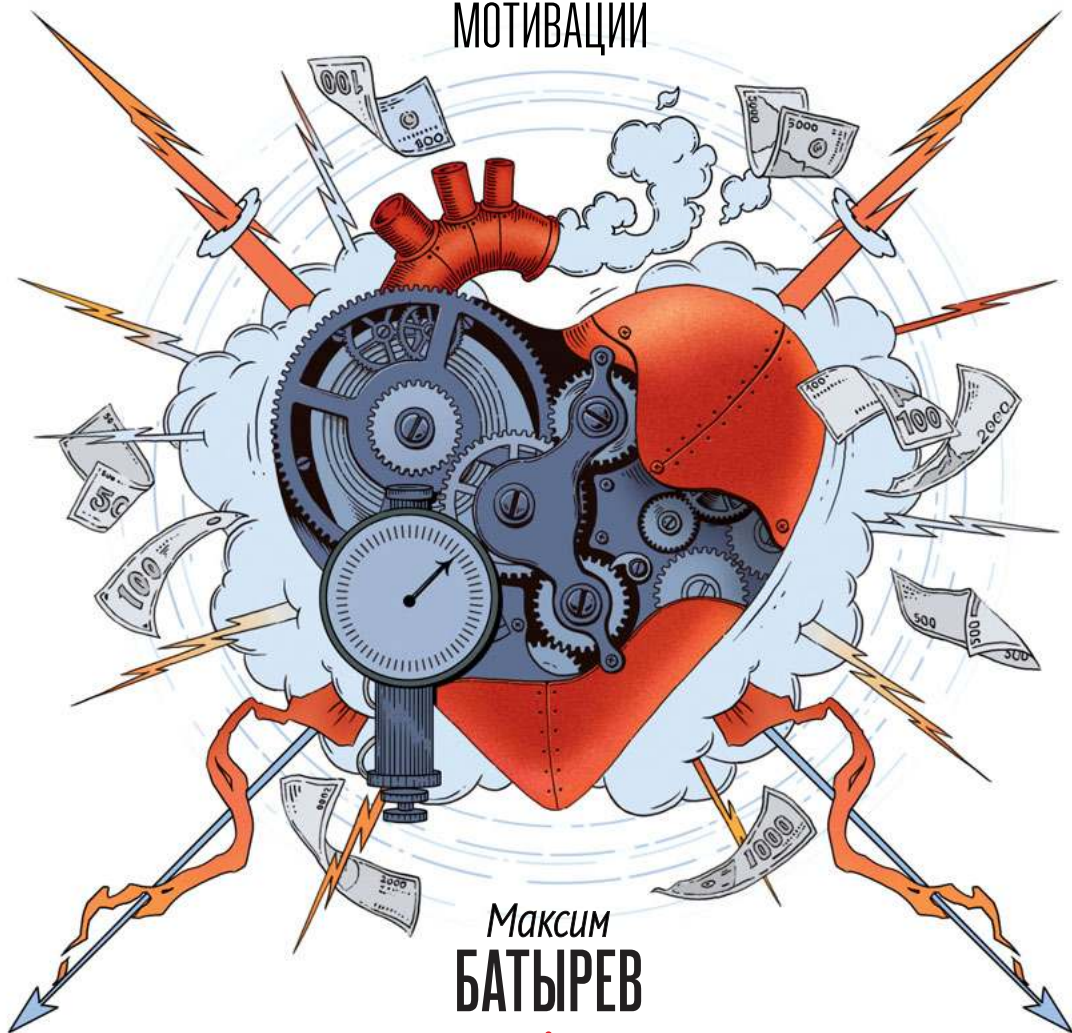


# ВОДУШЕВЛЕНИЕ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

~ ИНСТРУМЕНТЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ  
МОТИВАЦИИ



Максим  
БАТЫРЕВ

Николай  
ЛАЗАРЕВ

# КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>9</b>
<b>1. ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА</b>	<b>17</b>
<b>2. МОТИВАЦИЯ СМЫСЛОМ</b>	<b>29</b>
<b>3. САМОИДЕНТИФИКАЦИЯ</b>	<b>41</b>
<b>4. ЭНЕРГИЯ РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА</b>	<b>55</b>
<b>5. СОСТЯЗАТЕЛЬНОСТЬ</b>	<b>65</b>
<b>6. ПРИЗНАНИЕ</b>	<b>81</b>
<b>7. ИГРОВОЙ ФОРМАТ</b>	<b>93</b>
<b>8. СТАТУС И ПРЕСТИЖ</b>	<b>103</b>
<b>9. ТРАДИЦИИ И РИТУАЛЫ</b>	<b>117</b>
<b>10. КОМАНДНЫЙ ДУХ</b>	<b>127</b>
<b>11. ВНИМАНИЕ ПЕРВЫХ ЛИЦ</b>	<b>133</b>
<b>12. СОЮЗНИКИ В СЕМЬЯХ</b>	<b>149</b>
<b>13. И ЕЩЕ КОЕ-ЧТО</b>	<b>155</b>
<b>14. СИСТЕМА ИНФОРМИРОВАНИЯ</b>	<b>169</b>

# 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»<sup>\*</sup> 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.

---

<sup>\*</sup> Батырев М., Лазарев Н. Вооружение отделов продаж. Системный подход. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020.

# 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 Антощенко 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>  
Email: [audit@batyrev.com](mailto:audit@batyrev.com)



Так получилось исследование длиной 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 помогли 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.



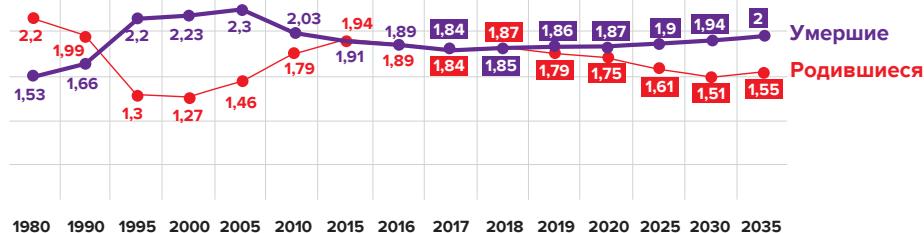
При этом важно учитывать, что время «я плачу сотруднику бабки — пусть хреначит» давно кануло в небытие. И те компании, которые руководствуются такой логикой и делают ставку исключительно на материальную мотивацию, будут проигрывать в долгосрочной перспективе. Тому есть ряд причин.

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, личного 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)

Демографический прогноз  
Росстата на период до 2035 года



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 од-

ной 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

## ВООДУШЕВЛЕНИЕ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

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.