**Содержание**

Введение

1. Характеристики менеджера по продажам

1.1 Профессиональные качества, выделяемые экспертами

1.2 Выделение характеристик на основе исследования

2. Мотивация менеджеров по продажам

2.1 Почему сотрудники не хотят активно работать

2.2 Как заставить менеджеров продавать

2.3 Как сделать так, чтобы менеджеры по продажам работали активно

Заключение

Список использованной литературы

#

# Введение

На сегодняшний день до 25% вакансий на рынке труда принадлежит специалистам по продажам. Именно они встречают клиентов, предоставляют им услуги. На sales-менеджерах лежит самая большая ответственность за имидж и успех фирмы. Каждую минуту, каждую секунду в мире продаются тысячи тонн товаров, заключаются сделки на услуги и оформляются миллионы бумаг. Все это требует огромной армии консультантов, торговых и рекламных агентов, менеджеров по продажам. Они делают свою нелегкую работу для того, чтобы в нужное время, в удобном месте вы могли бы купить все необходимое. Это непростая работа и она требует серьезной профессиональной подготовки и, если хотите, таланта.

Мы привыкли к изобилию товаров на прилавках магазинов, к предложению множества услуг и воспринимаем это уже как норму жизни. В таких условиях работа менеджера по продажам требует особого подхода, знание психологии и приобретает особое значение.

Так какие требования предъявляют работодатели менеджеру по продажам?

Ответ на данный вопрос мы попытаемся выяснить в данной работе.

**1. Характеристики менеджера по продажам**

##

## 1.1 Профессиональные качества, выделяемые экспертами

Профессиональный менеджер по продажам во время презентации продукта должен не только продать сам продукт как таковой, но и продемонстрировать профессионализм и преимущества компании, которую он представляет. Безусловно, он должен знать, как найти подход к каждому клиенту, ведь невозможно продать один и тот же продукт разным клиентам, одинаково его презентуя. Поэтому профессиональный sales-менеджер должен знать и уметь пользоваться различными техниками продаж. Елена Иванова, консультант по персоналу в сфере “IT/Telecom» компании “Империя Кадров»: “Идеальный кандидат на позицию менеджера по продажам должен обязательно иметь опыт успешных продаж и досконально знать свой профильный рынок, основных поставщиков и всех потенциальных клиентов. Также идеальный sales-менеджер должен уметь грамотно вести переговоры, находить и устанавливать контакты с новыми клиентами, а также заниматься послепродажным ведением клиентов, т.е. поддерживать с ними деловые отношения. Менеджер по продажам в сфере информационных технологий должен, безусловно, знать свой продукт и уметь пояснить покупателю его достоинства, преимущества и необходимость».

Идеальным считается наличие у кандидата на позицию менеджера по продажам наличие собственной клиентской базы, разумеется, в сфере, с которой ему, возможно, предстоит работать, а также наличие коммерческих связей и прочих деловых контактов. Основные требования к профессионалам в сфере продаж довольно стандартны для каждого направления бизнеса. Поскольку высшего образования по профессии менеджер по продажам в нашей стране до недавнего времени не существовало, работодателями в основном цениться диплом технического ВУЗа, в идеале оно должно совпадать с профилем деятельности компании. Опыт работы не менее 2-х лет, хотя как рассказывает Владимир Суханов, консультант по персоналу в сфере “Строительного бизнеса» компании “Экспресс-Персонал»: “Учитывая специфическую жесткость и динамичность строительного рынка в России, идеальный кандидат на позицию менеджера по продажам должен иметь опыт работы не менее 3-х лет, при условии, что это были успешные продажи. Это объясняется тем, что новички, приходящие в строительные компании в качестве sales-менеджера первые полгода тратят только на освоение рынка и продукции, затем они начинают медленно, но верно нарабатывать связи, находить клиентов и совершать продажи. Вот, почему для профессионального менеджера по продажам недостаточно иметь опыт работы от 1-2 лет. По той же причине кандидаты на должность sales-менеджера должны обладать напористым, твердым характером и уметь отлично убеждать партнеров в совершенстве предлагаемой продукции».

Требования к иностранным языкам для менеджеров по продажам зависят, как правило, от работодателя. В основном знание английского языка является обязательным лишь в западных компаниях, для российских же работодателей владение иностранным языком требуется в зависимости от сферы деятельности компании. Как рассказывает Андрей Скавронский, консультант по персоналу в сфере “Нефти и Газа» компании “Империя Кадров»: “Менеджер по продажам оборудования на нефтегазовом рынке должен обязательно знать английский язык, поскольку большинство клиентов и поставщиков на российском рынке в данной сфере являются иностранные компании».

Личностные качества идеального кандидата на позицию sales-менеджера практически не различаются по направлениям деятельности компании, хотя свои особенности есть в каждой сфере рынка. Михаил Кузьмин, консультант по персоналу в сфере коммерческой недвижимости компании “Империя Кадров»: “Профессиональный менеджер по продажам должен быть активным и очень общительным. Идеального sales-менеджера можно легко отличить по огоньку в глазах, неподдельному интересу к выпускаемой продукции и отличной мотивации к работе. Он должен также иметь грамотную устную речь, и презентабельную внешность, поскольку ему часто приходится общаться и вести переговоры с первыми лицами компаний-клиентов». Как считает Андрей Скавронский: “Профессионал в сфере продаж должен быть заряжен на успех, иметь собственную мотивацию к достижениям положительных результатов в свой работе, а также уметь располагать к себе своих партнеров, чувствовать настроение собеседника». Также к личностным характеристикам идеального менеджера по продажам относятся дар убеждения, обаяние, высокие коммуникативные навыки и умение общаться с клиентом в любых ситуациях.

Менеджеры по продажам – самая востребованная позиция в любой компании, т.к. именно от этих людей зависит прибыль компании. Какую бы замечательную продукцию она ни производила, все ее усилия сойдут на нет без клиентов. Однако, не смотря на то, что таких специалистов довольно много на рынке труда, найти настоящего профессионала бывает довольно сложно. Портрет идеального кандидата на позицию менеджера по продажам является эталоном, на который должны ровняться все работодатели и рекрутеры современного бизнеса.

##

## 1.2 Выделение характеристик на основе исследования

Общеизвестный факт, что успешный «продажник» помимо определенных навыков должен обладать определенными компетенциями, которые гарантируют успешность деятельности.

Компанией Event Дизайн было проведено исследование[[1]](#footnote-1), направленное на определение этих компетенций и рассмотрение требований, предъявляемых ведущими, успешными компаниями к личностно-деловым качествам специалистов, претендующих на должность менеджер по продажам.

**Менеджер по продажам** – это специалист способный инициировать, организовать процесс продаж и влиять на него с целью получения прибыли.

**Цель** исследования: составить профиль ключевых компетенций «идеального» кандидата на должность **«менеджер по продажам»**, отражающий профессиональные и личностно-деловые качества необходимые для эффективного выполнения поставленных перед ним задач.

**Результаты** исследования показали, что компании выделяют следующие требования к личностно деловым качествам специалиста, претендующего на должность «менеджера по продажам»:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Название качества** | **Количество выборов (%)** |
| **1.** | Коммуникативность | 84 |
| **2.** | Навык ведения переговоров | 61 |
| **3.** | Активность, инициативность | 81 |
| **4.** | Дисциплинированность, организованность | 46 |
| **5.** | Ответственность | 44 |
| **6.** | Представительность | 22 |
| **7.** | Нацеленность на результат | 44 |
| **8.** | Исполнительность | 16 |
| **9.** | Лояльность | 24 |
| **10.** | Обучаемость | 24 |
| **11.** | Стрессоустойчивость | 20 |
| **12.** | Динамичность | 10 |
| **13.** | Клиентоориентированность | 6 |
| **14.** | Гибкость в общении | 4 |
| **15.** | Трудолюбие | 8 |
| **16.** | Творческий подход | 6 |
| **17.** | Доброжелательность | 10 |
| **18.** | Умение работать в команде | 4 |
| **19.** | Внимательность | 6 |
| **20.** | Склонность к анализу | 6 |
| **21.** | Уверенность | 6 |
| **22.** | Аккуратность | 4 |
| **23.** | Порядочность | 4 |
| **24.** | Предприимчивость | 2 |

После анализа полученных данных можно составить «идеальный» профиль ключевых компетенций специалиста на должность «менеджер по продажам»:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Компетенция (критерий)** | **Описание** |
| **1.** | Коммуникабельность | - способность входить в контакт, поддерживать его и завершать. |
| **2.** | Активность, инициативность | - способность проявлять инициативу, активная жизненная позиция, способность влиять на внешнюю среду |
| **3.** | Навык ведения переговоров | - способность и стремление достигать результата на основе взаимопонимания в процессе непосредственного делового общения |
| **4.** | Нацеленность на результат | - способность прилагать усилия и сохранять активность для достижения поставленных целей и задач. |
| **5.** | Гибкость в общении | - способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях. |
| **6.** | Ответственность | - способность принимать ответственность («внутренний локус контроля»). Способность самостоятельно принимать решения и брать на себя ответственность за их реализацию. Способность осознать и принять собственную вину при не верно принятом решении. |
| **7.** | Обучаемость | - способность к обучению, открытость к новой информации. Способность применить, использовать имеющиеся знания и опыт в других условиях. |
| **8.** | Динамичность | - свойство мышления, отражающее скорость восприятия, переработки и воспроизведения информации. |
| **9.** | Лояльность | - способность принимать и разделять цели и ценности компании, как свои собственные. |
| **10.** | Клиенториентированность | - способность понимать потребность клиента и стремиться их удовлетворить. |
| **11.** | Представительность | - способность расположить к себе в процессе общения. |
| **12.** | Стрессоустойчивость | - способность выдерживать большие эмоциональные нагрузки, умение восстанавливаться после стрессовой ситуации и сохранять работоспособность. |
| **13.** | Исполнительность | - готовность принять и реализовать поставленные задачи |
| **14.** | Дисциплинированность и организованность | - способность и стремление действовать в соответствии с правилами в рамках определенной компетенции и полномочий, выполнять заданные условия и требования. |

#

# 2. Мотивация менеджеров по продажам

**Мотивация менеджеров по продажам, или как сделать так, чтобы они работали?**

Каждый раз, когда приходишь в какую-либо компанию познакомиться с коллективом будущих участников тренинга Мастерство продаж, видишь одну и ту же картину – сидят менеджеры и совершенно серьезно что-то разглядывают в своих мониторах. Откуда бы там взяться новым Клиентам и новым контрактам?

Мы говорим только о вполне серьезных и успешных компаниях. Понятно, что иные и вовсе не думают о своих сотрудниках и их профессионализме, поэтому в этих конторах мы просто не бываем. Так что же происходит?

В настоящее время выдумана тысяча схем **мотивации персонала** в зависимости от задач организации или представлений руководителей, начальников отделов продаж и сотрудников отделов кадров. Бесконечное сочетание попыток заинтересовать сотрудников в расширении клиентской базы, в поиске клиентов с определенными объемами заказов и прочее. Но прежде, чем серьезно думать о том, как сочетать стабильный оклад, прибавки за продажи и за привлечение новых покупателей так, чтобы при этом менеджеры еще и реально работали, попробуем все-таки определиться, что же мешает сотрудникам заняться своим делом и начать, наконец, продавать.

##

## 2.1 Почему сотрудники не хотят активно работать

Утро в офисе. В самом явном случае оно начинается с перекура или чашки кофе. Но это может заметить руководство. А как на счет того, чтобы пересмотреть гору спама, пришедшую за ночь на свой и корпоративный почтовый ящики, перечитать все новости, заглянуть на сайт организации и ряд других, сделать еще массу «важных» и при этом абсолютно бесполезных дел? Все, что угодно, вместо того, чтобы проявить мастерство, и ухватить, наконец, свою птицу счастья в лице того самого «золотого» Клиента.

Так почему же менеджеры делают все, что угодно, но только не продают? В основе нашего поведения лежит все тот же древний фундамент, первые раскопки которого проводил наш соотечественник – русский физиолог Павлов. В частности, один из опытов состоял в том, чтобы перед тем, как кормить собаку, звонили в колокольчик. А потом, когда реакция закреплялась, вместо еды животному предлагалось измерение физиологической реакции. Потому что у животного вырабатывается реакция ожидания в ответ на повторяющиеся стимулы. А когда в процессе эволюции оно становится человеком, то те же самые механизмы защищают нашу жизнь от многих ситуаций, которые иначе были бы крайне опасны. Так, единожды коснувшись чего-то горячего, ребенок уже знает, что это такое. И не полезет, скажем, к плите или к только что вскипевшему чайнику. А когда ребенок вырастает и в процессе уже своей эволюции превращается даже в самого профессионального менеджера, то он не очень-то стремится взять в руки не только горячий чайник, но и телефонную трубку для холодного звонка. Он не то, что боится, конечно, чайника или трубки. В серьезном случае у человека выработалась бы фобия (которая, как правило, имеет подобное происхождение) перед объектами или явлениями, которые однажды причинили ему серьезный вред. Но, скажем так, менеджер «остерегается» электроприборов, выбранных нами в качестве примера.

- Ну как, давайте попробуем сделать по 10 холодных звонков для начала?

- Сейчас, только выпью чашку кофе…

- Нет, коллеги, давайте наоборот. Сначала норма звонков, а потом, поощряя себя за смелость и решительность, кофе.

Попробуем рассмотреть другую ситуацию. Если продолжить эксперименты в павловском стиле, то оставим кусочек мяса на столе и уйдем на какое-то время так, чтобы подопытная собака не предполагала, что мы можем вернуться в обозримом для нее будущем. Она его съест без спроса? Если да, то спустя полчаса, вернувшись, опять-таки щелкнем ее по носу. Отучит ли это ее брать со стола мясо в нашем отсутствии? Очевидно, нет. Для тех, кто думает, что люди другие, мы предлагаем сходить в курилку и посмотреть, сколько человек получает удовольствие здесь и сейчас. Хотя они определенно знают, что за это придется расплачиваться в будущем (вы часто видите мужчин, которым лет шестьдесят пять и которые курят? Нет? А знаете, почему? Потому что они все умерли в более раннем возрасте!)

Из всего этого напрашивается вывод, что наиболее сильным оказывается обусловливание, как это называется научно, которое «подкреплено» (поощрение или наказание) как можно раньше. Именно поэтому никакая, даже самая серьезная, прибавка к окладу в конце месяца, а тем более в конце квартала или по результатам года, не может перекрыть какого-то десятка щелчков по носу, которые получает менеджер по продажам во время холодных звонков прямо сегодня. Вот и получается, что даже самый профессиональный сотрудник работает в полсилы.

Даже более того, представим себе ситуацию, когда руководство вдруг решило бы платить сотрудникам… в три раза больше, соответственно, повысив «план выработки». Может быть, в результате руды и стало бы больше на какое-то время, но количества урана на выходе осталось бы примерно столько же. Потому что дело вовсе не в стимуляции, а в том, что у каждого сотрудника при существующей системе работы есть определенный внутренний предел, за которым деятельность принимает чисто формальный характер.

Таким образом, вознаграждение за проделанную работу в конце месяца может быть справедливым или несправедливым (в этом случае поздно или рано лучшие сотрудники найдут себе другое место работы), но оно может иметь относительно мало влияния на мотивацию. То же самое справедливо и относительно пресловутого соцпакета. Возможно, он станет решающим, чтобы бухгалтер, секретарь или менеджер любого другого подразделения держались за свое место. Но он никак не повлияет на желание менеджера по продажам отсидеться, вместо того, чтобы активно работать.

Что же мы можем, и что не можем со всем этим сделать? Очевидно, если активно искать Клиентов, устанавливать контакты, звонить, заходить, посылать, предлагать, то и отказов будет не мало. Причем, достаточно часто неинтеллигентных и, прямо скажем, процентов десять – просто хамских. То есть при хорошей работе отрицательное обусловливание в той или иной степени будет присутствовать всегда.

##

## 2.2 Как заставить менеджеров продавать

Определимся сразу. Есть и такой путь. Установить жесткие рамки, систему наказаний за бездействие, использование компьютера по назначению и прочее. А может быть, посадить за соседний стол надсмотрщика и вообще добиться того, что если сотрудник не выполняет свою работу из-за отрицательной мотивации на рабочем месте, то воздействие руководства будет незамедлительным и вызывающим еще большее состояние фрустрации, чем некорректный ответ кого-либо из Клиентов. Только что бы нам ни говорили советские историки, подневольный труд никогда не был ни результативным, ни эффективным.

- Скажите, а есть ли у Ваших сотрудников план по количеству холодных звонков в день?

- Каждый из них обязан сделать минимум пятьдесят. Мы им за это зарплату платим. Только они все равно кое-как работают. Давайте их техникам продаж поучим.

- Тогда начнем с того, что пусть они устанавливают по 20 контактов за день вместо того, чтобы провести по пятьдесят разговоров. Цель будет «более видна», да и результат окажется лучше.

Рассмотрев теорию и обозначив проблему, теперь мы можем, основываясь на этих знаниях, найти возможные решения поставленной задачи – увеличение прибыли и повышение эффективности работы менеджеров по продажам.

##

## 2.3 Как сделать так, чтобы менеджеры по продажам работали активно

Первое, что следует сделать, это пересмотреть существующие системы мотивации сотрудников. Поощрение – это не только и не столько зарплата в конце месяца, но и ряд возможностей, которые мы упускаем из виду. Если наша задача – поощрить сотрудника, то это можно сделать не только рублем или долларом, но и, например, словом одобрения руководителя немедленно по достижении результата на рабочем месте. Можно организовать соревнование в реальном времени. Или придумать еще что-нибудь, что позволило бы так или иначе поощрять сотрудников за успех здесь и сейчас, нейтрализуя, таким образом воздействия временных неудач и промахов.

И вот здесь на ум приходит самое интересное. Сотрудники часто курят и пьют кофе? Хорошим правилом может стать возможность сделать перерыв не до, а сразу после выполнения определенного количества холодных звонков или установки заданной нормы контактов с потенциальными Клиентами. Может быть, менеджер, выполнивший норму и в результате слоняющийся по Интернету, лучше, чем оттягивающий начало работы и делающий вид, что занят делом? Так стоит ли что-то запрещать, когда этим можно запросто поощрять?

Второе. Просто необходимо свести количество текущих отказов к минимуму. Причем не за счет уменьшения количества контактов, как это делается обычно, а путем повышения квалификации менеджеров. В конце концов, навык эффективной продажи сводится всего лишь к хорошему умению выполнить шесть действий: установить контакт, собрать информацию о Клиенте, сделать предложение (а еще лучше, сделать так, чтобы Клиент сам себе представил услугу или товар – он же знает, что ему нужно), закрыть сделку и, шестое и самое важное, все это время контролировать себя и быть успешным. Эти шесть навыков, может быть, тяжело даются самостоятельно. Но они могут быть переданы сотрудникам на тренинге, который окупится очень быстро.

Третье. Несмотря на то, что наши реакции на окружающий мир во многом схожи с реакциями более простых обитателей этой планеты, есть у нас и одно существенное отличие: наш разум может абстрагироваться от ситуации. Мы можем оценивать то, что происходит, со стороны. Этот же механизм позволяет нам выполнять свою миссию двояко: или быть вовлеченными в процесс, или оценивать результаты как объективные показатели. А если пойти еще дальше? Современная техника позволяет создать систему учета и текущей отчетности так, чтобы процесс проходил как бы в стороне от нас. Примером такого подхода может быть знаменитая «воронка продаж». Получается, что когда трубка опустилась на аппарат (или «защелкнулась мобильная раскладушка») Клиент, как бы близко к сердцу мы ни принимали то, что происходило минуту назад, незамедлительно занимает свое место в этой самой «воронке» или в какой-либо другой системе. Кстати, мы, как правило, предлагаем для индивидуального использования более простую схему, но ее изложение выходит за рамки этой статьи. Приведем только типичный отзыв о внедрении подобной идеи, просто в качестве возможного ориентира.

- Ну как, коллеги, попробовали использовать новую систему?

- Да, интересно получается. Сначала Клиент – живой человек, с которым работаешь, собираешь информацию, объясняешь, рассказываешь о продукции. А потом, когда контакт закончен – он превращается в некий элемент статистики. И занимает свое место в текущем процессе. Кто-то заключает договор, кто-то нет. Главное – чувствуется, что процесс идет, и с каждым разом все лучше. А если что-то не получилось, то жизнь на этом не заканчивается. Даже какой-то азарт появился в работе.

Не важно, что компания использует, главное – чтобы перед менеджером была последовательность: допустим, 100 потенциальных Клиентов в справочнике предприятий города, 50 реальных разговоров, 25 встреч, 10 подписанных контрактов. Ну и что, что 10 отказалось? Это означает только одно: как раз следующий купит или закажет. Да, бороться нужно за каждого Клиента. Только делать это следует как раз «во время борьбы», а все остальное – «махать кулаками после драки». Чем быстрее менеджер оставит в прошлом (или в стороне, как в данном случае) негативный опыт, тем большего он добьется. А задача руководства – создать все условия для того, чтобы это можно было сделать просто. И система отчетности, приведенная в соответствующий вид, может существенно способствовать решению этой задачи.

Четвертое, может быть, самое важное. Так как, хотим мы того или нет, рабочее время менеджера так и так наполняется отрицательными эмоциями, то задача компании – создать наиболее благоприятную обстановку для нейтрализации фрустрирующих факторов и созданию положительного заряда. Под этим могут подразумеваться любые мероприятия, способствующие снятию стрессов, в том числе поощрение к занятию спортом, поддержанию духа коллективизма, организация каких-либо групповых мероприятий и так далее. Но даже если компания ничего лишнего себе позволить не может (даже если это сто процентов окупится сторицей), то иногда бывает достаточным самое малое. Например, организовать в офисе уголок, где можно отвлечься, выпив чашку чая или кофе (при условии выполнения поставленных задач или прохождения определенного этапа, то есть как самопоощрение), или позволить некоторые вольности в пользовании компьютером и Интернетом для тех, кто сделал свое дело, как мы уже писали.

Пятое. Руководству следует поощрять творческое начало в сотрудниках, особенно когда оно направлено на открытие новых возможностей для компании. Например, когда возникают и опробуются новые идеи по направлениям поиска Клиентов. Есть целый ряд техник, которые могли бы если не заменить скучные совещания, то, по крайней мере, разнообразить их. Начиная от простого мозгового штурма и заканчивая достаточно сложными системами поощрения поиска новых возможностей. И этот элемент может превратить часто рутинную и нервную работу в процесс, который становится наиболее эффективным благодаря некоторому «драйву», который помогает сотрудникам сворачивать горы в интересах дела.

Таким образом, чтобы минимальными силами и средствами достигнуть максимального результата и достичь поставленной цели, нужно совсем немногое. Создать систему поощрений, которая стимулировала бы сотрудников здесь и сейчас (хотя и в малом) вместо общепринятых больших затрат на персонал, но когда-нибудь потом. Инвестировать средства в повышение квалификации специалистов, что само по себе – выгодная инвестиция. Создать систему отчетности, отражающую процесс достижения целей, причем крайне желательно, чтобы она позволяла оценивать собственную работу самими менеджерами как бы со стороны. Задача компании – поддерживать благоприятную обстановку в офисе и в коллективе, помогая сотрудникам справляться с небольшими неудачами ради стоящих целей. И поощрять творческий подход сотрудников – потому что там, где есть творчество, там нет места неудачам, потерянности и фрустрации.

Впрочем, позитивное влияние творческого подхода может оценить каждый, потому что в этой статье мы только обозначили основные причины возникновения проблем в мотивации менеджеров по продажам и предложили наиболее очевидные пути и направления их решения. Но все компании индивидуальны, как и люди, которые в них работают. Поэтому задача руководителя предприятия, начальника отдела продаж, менеджера по персоналу состоит в том, чтобы адаптировать эти идеи к конкретному бизнесу. И найти свой путь, который, надеемся, окажется самым удачным.

**Заключение**

Эксперты рынка труда уверены, что спрос на менеджеров по продажам в ближайшее время будет стабильным. Но вот как скоро окончательно изменится отношение к этой профессии в обществе, предсказать не берется никто. Слишком долго не в чести у нас было умение продавать, готовность услужить людям, слишком многие считают, что такая работа «ниже их достоинства».

Тем не менее, подобное положение рано или поздно должно стать другим. Экономическая ситуация в нашей стране сегодня такова, что сфера услуг стремительно опережает производство и выходит на первое место. Так что если вас не пугает работа с людьми, не напрягает необходимость проявлять инициативу и вы готовы не «получать», а именно зарабатывать деньги (причем, очень неплохие деньги по сравнению с зарплатами сотрудников такого же ранга) – при желании и старании вы сможете стать специалистом, который никогда не останется без работы.

**Список использованной литературы**

Качества менеджера по продажам [Электронный ресурс]: http://eventdesign.ru/articles/articles\_4.html

1. Строжева Д. Идеальный менеджер по продажам [Электронный ресурс]: http://www.managery.ru/stati/idealnyiy-menedzher-po-prodazham.php
2. Суханова И.М., Скриптунова Е.А. Комплексная оценка менеджеров по продажам по количественным и качественным показателям // Управление сбытом. – 2007. – №6.

Суховерхов А. Мотивация менеджеров по продажам // Инмаст [Электронный ресурс]: http://www.inmast.ru/izdat/articles/4/1/Iioeaaoey-iaiaaaeadia-ii-idiaaaeai/Nodaieoa1.html

1. Чернышева Л. Профессия: Менеджер по продажам [Электронный ресурс]: http://www.kaus-group.ru/consulting/articles.php?id=4&article=42
1. Качества менеджера по продажам [Электронный ресурс]: http://eventdesign.ru/articles/articles\_4.html [↑](#footnote-ref-1)