

Евгений Колотиллов  
Андрей Ващенко

# КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР

# 20

**25** КЛЮЧЕВЫХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
В ПРОДАЖАХ



**Андрей Ващенко  
Евгений Колотилов**

**Коммерческий директор 2.0.  
25 ключевых компетенций  
руководителя в продажах**

**Серия «Бизнес-психология»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70413622](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70413622)*

*Коммерческий директор 2.0. 25 ключевых компетенций руководителя в продажах: Питер; СПб.; 2024  
ISBN 978-5-4461-2211-0*

### **Аннотация**

Эта книга о том, как амбициозный человек может своими руками создать фундамент для карьерного скачка в коммерческие директора, если поставит себе задачу разобраться в психологии управления доверием клиентов и деловых партнеров.

Вы поймете, как человеческий фактор предопределяет объем полномочий, права и реальные возможности коммерческого директора в конкретной компании. Вы узнаете, как вновь назначенному коммерческому директору можно избежать типовых ошибок, совершенных предшественниками. Также вы увидите, как продуманная работа с персоналом

коммерческого блока поможет шаг за шагом завоевать особое доверие собственников и акционеров. Вы сможете выяснить, как коммерческому директору влиять на выручку компании за счет повышения квалификации, корректировки действующей переговорной модели, освоения новых методов управления персоналом в компании.

Издание адресовано всем, кто морально готов принять на себя ответственность за доверие клиентов к вашей компании. Для тех, кто готов совершить самотрансформацию, осознать себя результативным коммерческим директором, способным гордиться своей манерой вести успешные, результативные переговоры, воспитывать своих подчиненных, постоянно ставить перед собой амбициозные планы по росту продаж, доле рынка и подавлению конкурентов.

## **5 причин купить книгу**

1. Вы сможете снизить свои психологические издержки, методично побеждая конкурентов в борьбе за пост коммерческого директора.

2. Вы улучшите управленческие навыки в коммерческом блоке.

3. Вы расширите арсенал управленческих приемов и лайфхаков.

4. Вы научитесь очаровывать работодателей или собственников бизнеса.

5. Вы узнаете, как влиять на выручку компании за счет повышения квалификации, корректировки переговорной модели и освоения новых методов управления персоналом в компании.

# Содержание

Отзывы о книге	6
Введение	8
Часть I. Как стать коммерческим директором?	15
Глава 1. Кто такой коммерческий директор?	15
Глава 2. Как в мечтах собственников и топ-менеджеров выглядит настоящий коммерческий директор?	21
Глава 3. Какие стадии проходит компания, прежде чем в ней рождается потребность в профессиональном коммерческом директоре?	29
Глава 4. Чего российские собственники и топ-менеджеры ждут от нанятого на работу коммерческого директора? Почему они не выполняют взаимные договоренности?	36
Конец ознакомительного фрагмента.	37

**Евгений Колотилов,  
Андрей Ващенко  
Коммерческий  
директор 2.0. 25  
ключевых компетенций  
руководителя в продажах**

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© ООО Издательство "Питер", 2024

\* \* \*

# ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Привлекать, зарабатывать деньги для любой компании – то, с чего надо начинать. И обязательно нужно делать это профессионально. Часто вижу, что собственники бизнеса в своей системе ценностей недооценивают роль продаж. Эта книга – еще один шаг к пути повышения ценности продаж.

Прочитал книгу и почувствовал себя суперменом. Действительно, сколько всего приходится применять в работе. Мир вокруг нас меняется, трансформируются заказчики и бизнесы. И коммерческому директору нужно всегда быть на пике изменений.

Для себя наметил, куда еще можно двигаться в компетенциях, на что еще обратить внимание в работе, где еще поискать скрытые резервы.

Рекомендую книгу как стратегию для совершенствования.

*Павел Волков, коммерческий директор транспортной  
компании ООО «ЦЖТН»*

Книга является готовым руководством к действию для человека, мечтающего построить карьеру в продажах. Или поможет вернуть веру в себя и профессию действующему коммерческому директору, загнанному, как беговая лошадь, суетой рабочих будней. Также она может стать подсказкой

собственникам и директорам, которые не понимают, зачем, для чего, а самое главное – какой именно человек нужен на должности коммерческого директора.

*Алексей Морозов, генеральный директор ООО «Пульсар-МСК»*

# Введение

Это издание завершает цикл из шести книг («Как продавать в большие компании. Краткое руководство для малого бизнеса», «ТОП-КАДР. Как воспитать лучших продавцов и занять пост СЕО», «Договор дороже денег. Русские переговорные практики», «Технологии продаж В2В. Прокачиваем навыки продавцов на примере IT-сферы», «Продажи в кризис. Как обойти конкурентов в трудное время»), посвященных описанию процессов управления продажами в В2В (более подробную информацию об этих книгах вы найдете по ссылке: <https://www.piter.com/collection/author/product/A29775>). Его задача – помочь практическими рекомендациями людям, делающим управленческую карьеру в продажах. Тем, кто не сломался, не отравил душу цинизмом, рвачеством и не превратился в Кощея, чахнувшего над золотом.

Никакой бизнес невозможен без заключения сделок, без получения выручки, то есть без продаж. Достоинство управлять этим увлекательным сложным процессом, не оскотиниваясь, не коррумпируясь, могут не все.

Позволим себе слегка перефразировать строки одного современного автора:

В моей жизни случился карьерный рост,  
Я теперь занимаю серьезный пост.



Через меня протекает денег поток,  
Из него позволяю себе сделать глоток.

Коммерческие директора регулярно сталкиваются с темной стороной человеческой натуры внутри благопристойных и внешне прекрасных компаний, трудятся на пересечении интересов организации и шкурных интересов физического лица, которое ее представляет. С одной стороны, комдиректора много лет успешно справляются со своей важной, сложной, изматывающей работой, а с другой – находятся в вечном поиске «иной» манеры вести дела: как делать это еще лучше, честнее, элегантнее, качественнее, надежнее, результативнее. Управлять продажами так, как это принято сейчас (скучно, однообразно, утомительно, раздражающе, много стресса, обид и бессмысленной мелкой возни), абсолютному большинству комдиректоров не хочется.

Мы не первые, кто пытается написать хорошую, достойную книгу, которая принесет практическую пользу людям, организующим работу департамента продаж. Одни авторы пытаются написать 101 лайфхак для коммерческого директора. Другие заикливаются на административных и процедурных аспектах работы коммерческого директора. Многие застревают на выполнении контрольных и аудиторских функций. Надеемся, что наш подход к написанию книги для коммерческих директоров будет оригинальным и при этом практически полезным управленцам от продаж в сек-

торе B2B.

Мы постарались описать процесс трансформации человека в сотрудника коммерческого блока, а затем в управленца, который получает право управлять действиями всех продавцов, рекламистов и маркетологов в компании.

Мы написали эту книгу для тех, кто морально готов принять на себя ответственность за доверие клиентов к вашей компании. Для тех, кто готов совершить самотрансформацию, осознать себя результативным коммерческим директором, имеющим стабильную нервную систему, способным гордиться своей манерой вести успешные, результативные переговоры, воспитывать своих подчиненных, постоянно ставить перед собой амбициозные планы по росту продаж, доле рынка и подавлению конкурентов.

Мы рассчитываем, что каждый, кто купит и прочитает эту книгу, сможет:

- снизить свои психологические издержки, методично побеждая конкурентов в борьбе за пост коммерческого директора;
- улучшить свои управленческие навыки в коммерческом блоке;
- расширить свой арсенал управленческих приемов и лайфхаков;
- научиться очаровывать работодателей или собственников бизнеса.

Функционал коммерческого директора огромен, вариати-

вен и зависит от сферы бизнеса, в которой он организует управление доверием клиентов руками своих продавцов. Мы уверены, что однажды появится книга, подобная «Искусству войны» Сунь-цзы, цитаты из которой будут наизусть произносить все комдиректора мира. А пока приведем «Памятку коммерческого директора», которую составил Константин Терехин в своем издании «Настольная книга коммерческого директора. Проверенные способы увеличения продаж»:

1. Забудьте все, что не работает на увеличение объема продаж.
2. Здравый смысл, здравый смысл и еще раз здравый смысл!
3. Практика – критерий истины.
4. Начинайте выстраивание продаж с ответа на вопрос: «В чем причина, по которой клиенты будут покупать у вас?» (Другими словами, со стратегического маркетинга.)
5. Интересуйтесь мнением клиента (а не только собственным). Иными словами, относитесь к клиенту так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам. Это и называется клиентоориентированностью.
6. Интересуйтесь мнением сотрудников (а не только своим собственным). Иными словами, относитесь к сотрудникам так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам. Это и называется сотрудникоориентированностью.
7. Пожалуйста, не забывайте, что жадность ведет к бедно-

сти.

**8.** Разговаривайте с людьми на их языке.

**9.** Никогда, никогда не конкурируйте по цене. Это путь в никуда.

**10.** Выстраивая структуру компании, не забывайте, что отряд не должен заметить потерю бойца.

Вам обязательно стоит купить и прочесть эту книгу, если вы:

- намерены совершить карьерный рывок, перейти на следующую ступень в управленческой иерархии коммерческого блока;
- ищете для своей компании нового коммерческого директора;
- отвечаете за закупки сырья и товаров для своей компании;
- обеспечиваете продажи и сервис для своей компании;
- занимаетесь маркетингом и оказанием консультационных услуг.

Наша книга о том, как:

- амбициозный человек может своими руками создать фундамент для карьерного скачка в коммерческие директоры, если поставит себе задачу разобраться в психологии управления доверием клиентов и деловых партнеров;
- человеческий фактор предопределяет объем полномочий, права и реальные возможности коммерческого директора в конкретной компании;

- вновь назначенный коммерческий директор может избежать типовых ошибок, совершенных предшественниками;
- продуманная работа с персоналом коммерческого блока поможет шаг за шагом завоевать особое доверие собственников и акционеров;
- коммерческий директор может влиять на выручку компании за счет повышения квалификации, корректировки действующей переговорной модели, освоения новых методов управления персоналом в компании.

Уважаемые директора по продажам, листающие сейчас эту книгу! Возьмите ее с собой в командировку или в длительный перелет, почитайте, почеркайте карандашом на страницах, мысленно поспорьте с авторами, переосмыслите свой управленческий опыт. Используйте эту книгу для наведения порядка в ваших мысленных архивах и сокровищницах деловых познаний!

Дерзайте, разрешите себе управлять своей карьерой и жизнью. Уверены, после прочтения нашей книги ваша продуктивность возрастет, стрессоустойчивость упрочится, уважение коллег станет очевидным, а доверие со стороны собственников поднимется на порядок.

Но самое главное – гордитесь собой и своим вкладом в работу ваших компаний. Коммерческий директор может и должен стать самым важным в организации человеком, принимающим решения в контексте отношений с клиентами. Нашу страну ждет настоящий успех, если все мальчики и де-

вочки со школы будут мечтать сделать карьеру в продажах и занять пост комдиректора в организации!

# **Часть I. Как стать коммерческим директором?**

*Талант руководителя состоит в том, чтобы быстро принять решение и найти человека, который сделает всю работу за него.*

*Дж. Г. Поллард*

*Лучше быть первым, чем быть лучшим. Эл Райс,  
Джейк Траут. 22 непреложных закона маркетинга*

## **Глава 1. Кто такой коммерческий директор?**

Удивительно, но большинство людей не задумываются, как и зачем появились коммерческие директора и почему их не было раньше.

Человечество тысячи лет жило в условиях глобального дефицита, спрос по абсолютному большинству товаров и продуктов в разы превышал предложение. Управление продажами сводилось к распределению и максимизации выручки, иногда брали плату даже за само право купить товар по высокой цене. Занимались этим особые люди, которых часто называли приказчиками или управляющими. Они подходили

к клиенту с позиции «сверху», диктовали и навязывали свои условия. Они не продавали в обычном смысле этого слова, а разрешали некоторым клиентам купить свой товар по согласованной цене.

С конца XIX века, по мере развития индустриализации, в разных странах происходили промышленные революции. Количество товаров значительно увеличилось, теперь предложение хронически превышало платежеспособный спрос. Поэтому собственникам бизнеса пришлось изменить модель управления продажами. Возникла потребность в управленцах особого типа, которые могут подтолкнуть клиента сделать выбор в вашу пользу. Когда предложение превышает спрос, клиент всегда находится «сверху», продавец «снизу», он просит купить у него, а не разрешает это сделать. Продавец вынужден искать внимания покупателя, заинтересовывать его, завоевывать лояльность, уговаривать его раскрыть свой кошелек.

Человека, управляющего доверием клиентов, руководящего действиями продавцов, маркетологов, рекламщиков, логистов, сервисных служб в России стали называть коммерческим директором.

В современной России почти в любой организации есть топ-менеджер, занимающий должность коммерческого директора, но его реальные полномочия и функциональные обязанности радикально различаются в зависимости от:

- роли собственника бизнеса в текущих вопросах;



- уровня конкуренции за клиента;
- организационной структуры компании;
- роли продаж в основных бизнес-процессах организации.

В нашей стране коммерческий директор коммерческому директору рознь, поскольку более половины юридических лиц по-прежнему распределяют дефицитный продукт или услугу, а не продают ее на конкурентных условиях.

Разберем кейс о скрытой роли коммерческого директора на примере известных брендов!

Всем, кто интересовался феноменальной популярностью продукции Apple, пришлось прочесть труды разных авторов об этой компании, например книгу Уолтера Айзексона «Стив Джобс. Биография». Пишущая братия то превозносила Стива Джобса и его главного инженера Стива Возняка на пьедестал, то поливала их помоями.



– Не могли бы вы подробнее раскрыть механизм перехода от второго этапа к третьему?

Но большинству авторов не удалось объяснить публике, как же Стиву Джобсу, парню без образования, удалось наладить огромное производство и реализацию компьютеров, а потом айподов, айфонов и много другого. В большинстве

книг об этом сказано несколько строк или, как на рисунке на предыдущей странице, «здесь происходит чудо». Кто совершил это чудо? Как он это сделал?

Пока Стив с друзьями собирал в гараже на коленке первые компьютеры и занимался активным самопиаром, Джон Скалли сделал карьеру в компании PepsiCo в качестве директора по маркетингу (директора по развитию). Свое повышение в очень молодом возрасте Скалли получил за серию коммерческих побед над вечным конкурентом – компанией Coca-Cola. Он смог понять, кому и как рекламировать, поставлять и продавать пепси-колу, чтобы обойти кока-колу.

Затем случилось чудо. Даже в «Википедии» нет объяснений, как Джон Скалли с высоты своего положения в обществе и бизнесе разглядел перспективы малюсенькой компании Apple, одной из многих, делающих компьютеры. Как он разрешил уговорить себя стать коммерческим директором организации, которая под его руководством привлекла миллионы долларов акционеров, построила заводы и начала массовый выпуск компьютеров. Он даже руководил компанией Apple более десяти лет.

Подобная история произошла с Рэем Кроком – бывшим коммивояжером, который в 52 года нашел ресторан своей мечты в виде закусочной McDonald's. Как и в случае с компанией Apple, Рэй Крок не был в числе основателей бизнеса, он по факту стал директором по маркетингу (по развитию бизнеса). Именно он увидел настоящие перспективы этого

бизнеса более полно и ярко, чем его основатели. Именно он, Рэй Крок, убедил инвесторов вложить капитал в развитие ресторанного бизнеса по франшизе.

Если верить фильму «Основатель», Крок несколько раз менял продукт, который покупали франшизеры, продвигая бизнес компании McDonald's. В результате этих трансформаций Крок вытеснил из бизнеса основателей компании, братьев Макдоналдов. Разные авторы автобиографий по-своему представляли, на чем именно McDonald's делает свои деньги. Одни считали, что на торговле землей и недвижимостью, другие утверждали, что наибольший доход дают прохладительные напитки, а актер, который играл в фильме «Основатель», говорил, что все дело в волшебстве названия McDonald's, в силе удачного бренда.

## **Глава 2. Как в мечтах собственников и топ-менеджеров выглядит настоящий коммерческий директор?**

Давайте перечислим по пунктам.

- Он приходит в готовый работающий бизнес и делает его больше, мощнее.
- Он лучше собственников знает, кому, как и что продавать.
- Он может заставить остальных управленцев действовать по единому плану увеличения продаж и прибыльности.

Если вы, читая эту книгу, готовитесь к собеседованию на вакансию коммерческого директора, то примите совет: подготовьте рассказ о себе в виде ответов на три вышеуказанных пункта:

- я знаю, как сделать ваш бизнес больше и мощнее;
- я знаю, кому и как продавать ваш продукт;
- я знаю, как заставить ваших сотрудников сделать продукт еще более востребованным и доходным.

**У вас не будет конкурентов на собеседовании с первым лицом.** В нашей стране после перестройки, после того как полки магазинов заполнились товарами, впервые стали появляться настоящие коммерческие директора, имеющие образование, опыт, видение, психологически готовые вло-

житься в проект, а не просто люди с должностью комдиректора.

Они стали конкурировать друг с другом за деньги российских покупателей, меняя мир вокруг себя. Вначале это были приезжие иностранцы, представители западных торговых компаний. Затем и российские собственники стали нанимать варягов под названием «экспаты». Прошли годы. Почти все бизнесы и российских, и иностранных компаний возглавляют граждане нашей страны, которые сделали себя и свою карьеру в последние 10–15 лет. У многих сейчас новый суперэтап в жизни, новая приватизация, они получили возможность забрать себе бизнес иностранцев, на которых «гнули спину» последние годы.

Естественно, коммерческие директора отличаются друг от друга, каждый делал свою карьеру особым образом, в привязке к компаниям, в которых получил право реализовать свои таланты. Обычно их навыки и способности соответствуют той сфере продаж, в которой они «видят будущее и управляют им».

Обычно продажи разделяют на:

- транзакционные;
- консультационные;
- стратегические.

Коммерческие директора формировали свою карьеру в соответствии с этим разделением.

**1.** Есть мастера, которые убеждают большие группы людей

прийти именно в этот супермаркет или в этот онлайн-магазин. Это сектор B2C, где превалируют транзакционные продажи. В B2C роль маркетинга, рекламы, процессов управления товарной матрицей, системой лояльности клиентов чрезвычайно велика, а индивидуальный вклад отдельного продавца весьма низок. Продает система, а не конкретный сотрудник. Коммерческий директор в сфере транзакционных продаж – волшебник маркетинга, трафика и продуктовой матрицы.

2. Коммерческие директора, которые оттачивали свои навыки, управляя консультационными и стратегическими продажами, в силу специфики заключаемых сделок, за редким исключением, не продают сами. Они управляют поведением и работой конкретных людей – сотрудников отдела продаж.

Чем лучше комдиректора подобрали своих подчиненных, чем лучше их обучили, чем лучше выстроили внутренние процессы, связанные с заключением сделки, тем выше результаты, которых добиваются исполнители: растут продажи, счастливы генеральные директора и собственники бизнеса. О карьере именно таких руководителей и написана наша книга.

Очень трудно точно и четко описать, что должен уметь и делать коммерческий директор, особенно если перед ним стоит задача – захватить новый рынок или увеличить продажи. Мало у кого из комдиректоров есть толковая должностная инструкция, в которой описаны права и обязанности.

Увы, только в крупных иностранных компаниях есть юридически корректные, очень толстые должностные инструкции с перечнем обязанностей и полномочий коммерческого директора.

В нашей стране коммерческий директор формально обладает полной свободой творчества и креатива, только продавай побольше, а не формально – все, кто могут, включая собственников бизнеса, вставляют ему палки в колеса.

Для наглядности вышеприведенных тезисов разрешите продемонстрировать образец шаблона типовой должностной инструкции для коммерческого директора.

**УТВЕРЖДАЮ**

Генеральный директор

Ф. И.О. \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ Г.

## **1. Общие положения**

1.1. Коммерческого директора относят к категории руководителей.

1.2. Коммерческого директора назначают на должность и освобождают от нее по приказу генерального директора.

1.3. Коммерческий директор непосредственно подчиняется генеральному директору.

1.4. Во время отсутствия коммерческого директора его обязанности и права переходят к другому должностному лицу, о чем объявляют в приказе организации.



1.5. Назначается на должность коммерческого директора лицо, которое отвечает следующим требованиям: профессиональное высшее образование и стаж управленческой работы в соответствующей области не меньше 3 лет.

1.6. Коммерческий директор обязан знать:

- особенности, профиль, специализацию структуры предприятия;
- финансовое, коммерческое, гражданское законодательство;
- порядок разработки бизнес-планов;
- перспективы финансово-экономического и технического развития предприятия;
- порядок оформления и заключения хозяйственных и финансовых договоров;
- основные принципы финансового планирования.

1.7. Коммерческий директор руководствуется в собственной деятельности:

- данной должностной инструкцией;
- законодательными актами Российской Федерации;
- Уставом организации, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- распоряжениями и приказами начальства.

## **2. Должностные обязанности коммерческого директора**

Коммерческий директор выполняет следующие должностные обязанности.

2.1. Организует руководство техническим

материальным снабжением предприятия, деятельностью по сбыту, хранению, транспортировке продукции (оказанию услуг, продаже товаров).

2.2. Координирует составление и разработку перспективных и текущих планов технического материального обеспечения и сбыта продукции (продажи товаров, оказания услуг), финансовых планов.

2.3. Координирует разработку стандартов и нормативов технического материального обеспечения (запасов технических материальных ресурсов), стандартов качества продукции (услуг, товаров), сохранности товаров (готовой продукции), нормативов запасов товаров (готовой продукции).

2.4. Дает консультации и рекомендации специалистам и менеджерам по финансовому планированию, продаже, сбыту, регулирует их деятельность.

2.5. Обеспечивает своевременное составление финансовых сметных и прочих отчетов, документов, расчетов об исполнении планов технического материального снабжения, по финансовой деятельности, сбыту готовой продукции (продаже товаров).

2.6. Проводит контроль за экономическими и финансовыми показателями работы предприятия, расходованием денежных средств.

2.7. Проводит от имени предприятия переговоры с контрагентами предприятия по финансовым

и хозяйственным сделкам, заключает хозяйственные и финансовые договоры от имени предприятия, обеспечивает исполнение обязательств.

2.8. Принимает участие от имени предприятия в торгах, ярмарках, на выставках по реализации и рекламе продукции (услуг, товаров), на биржах.

### **3. Права коммерческого директора**

Коммерческий директор имеет право:

3.1. Представлять во взаимоотношениях со сторонними учреждениями, организациями, государственными органами интересы предприятия по коммерческим вопросам.

3.2. Устанавливать служебные обязанности для сотрудников, которые находятся в подчинении.

3.3. Запрашивать от структурных подразделений предприятия документы и информацию, которые необходимы для исполнения его должностных обязанностей.

3.4. Принимать участие в подготовке проектов инструкций, приказов, указаний, а также договоров, смет и прочих документов, которые связаны с разрешением коммерческих вопросов.

3.5. Вносить на рассмотрение начальства предложения по улучшению работы, которая связана с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

3.6. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационных и технических условий оформления установленных документов,

которые необходимы для исполнения должностных обязанностей.

#### **4. Ответственность коммерческого директора**

Коммерческий директор ответствен:

4.1. За неисполнение или некачественное исполнение должностных обязанностей, которые предусмотрены этой должностной инструкцией, в границах, которые установлены действующим трудовым законодательством РФ.

4.2. За несоблюдение действующих приказов, инструкций и распоряжений по сохранению конфиденциальной информации и коммерческой тайны.

Напишите, чего не хватает в этой должностной инструкции. Чего самого главного здесь нет?

---

*Вывод:* коммерческий директор в России – это особое состояние личности человека, способного расправлять крылья доверия над клиентами в зоне своей ответственности и осуществлять продажи пропорционально размаху своих крыльев. У кого-то это крылья «Боинга», а у кого-то – божьей коровки.

# **Глава 3. Какие стадии проходит компания, прежде чем в ней рождается потребность в профессиональном коммерческом директоре?**

Любая компания с момента своего создания в процессе роста и развития преодолевает похожие этапы самоорганизации и управления процессом продажи продукта.

**Этап 1. Поиск работающей модели продаж.** На данном этапе создатели компании пытаются нащупать хоть какие-то деньги. Компания начинает что-то делать, как-то кому-то продавать. На этом начальном этапе важнее всего выживание: компания должна научиться зарабатывать больше, чем она тратит. Данный этап хаотичный, необустроенный, полномочия между участниками процесса не имеют четкого распределения.

**Этап 2. Учредители = управленцы = продавцы.** Создатели компании в первую очередь выполняют функции продавца:

- ищут клиентов;
- рассылают коммерческие предложения;
- проводят презентации и переговоры;

- заключают сделки, исполняют их.

На данном этапе рано или поздно собственники начинают понимать, что в сутках 24 часа, время ограничено и больше, чем сейчас, они продавать не смогут. Собственники нащупали рабочую модель продаж, но для ее масштабирования и увеличения заработка требуется больше людей. Возникают желание и первые попытки нанять продавцов для того, чтобы делегировать им этот функционал. Когда наемных продавцов больше, чем один, приходится выстраивать иерархию, прописывать процессы, налаживать обучение. Так появляется задача создать отдел продаж.

**Этап 3. Первый отдел продаж.** Собственники бизнеса, создавая отдел продаж, сталкиваются с особенностями человеческой природы и психологии. Клонировать себя они не могут, а наемных продавцов нужно учить, мотивировать, контролировать. Наемные работники обычно работают хуже собственников. На данном этапе развития бизнеса возникают системные трудности с обучением, передачей знаний и технологий продаж. Отдел продаж – это не просто группа людей с общими обязанностями, это документы, правила работы, управленческая иерархия, это преодоление внутренней борьбы за клиентов, урегулирование конфликтов за вознаграждение и многое другое. Управление отделом продаж требует больших психологических усилий и массы времени.

**Этап 4. Собственник = руководитель отдела продаж (РОП).** Управление продавцами при ответственности

за общий результат продаж приводит к замкнутому кругу в операционной работе отдела. РОП-собственник вынужден регулярно сам продавать, заменяя уволившихся или уволенных работников. Одновременно управлять компанией, искать замену, учить, мотивировать, контролировать – это скучно, это раздражает. И если объем продаж и рентабельность модели продаж позволяют, то собственник ищет себе настоящего РОПа.

Один из самых популярных запросов у собственников бизнеса – как выйти из операционки, кому доверить управление продажами?

Увы, собственники бизнеса не слишком доверяют своим работникам, поэтому по инерции назначают РОПом своего лучшего продавца или разыгрывают эту должность между несколькими кандидатами.

Выбор лучшего продавца в качестве кандидата на позицию РОПа бессознательно кажется разумным и единственно правильным. Мол, раз он продает лучше всех, то и с командой продавцов тоже справится (на деле это бывает очень редко). Если собственнику повезло и сотрудник осилил новый вызов, превратился в управленца, это называется «бессознательный выбор РОПа». Чаще в результате такой перестановки собственник теряет хорошего продавца и не получает руководителя отдела продаж. Увы, РОПов-собственников это ничему не учит, в следующем году они так же губят еще одного лучшего продавца, пытаясь переложить на него

функционал управления отделом продаж.

Почему собственники боятся принимать на работу профессиональных РОПов со стороны? Проблема в том, что часто собственник ставит во главу угла личную преданность и персональное доверие, он не умеет искать и находить профессионалов в управлении продажами. Он не способен доверить управление продажами своей компании чужаку просто потому, что не знает, как его проверить, как ему довериться.

Мораль: бессознательное доверие собственника к своим сотрудникам приводит к формированию фобий и зависимостей.

**Этап 5. От бессознательного выбора РОПа к системе продаж.** На конференциях для собственников и коммерческих директоров часто обсуждается вопрос о необходимости принимать кадровые решения. Как правильно уволить зарвавшихся сотрудников, если они лучшие продавцы, возглавляют отдел продаж, у них лучшие отношения с клиентами? Как не потерять бизнес в результате кадровых перестановок?

Кейс. Собственник выбирает РОПа наудачу, делает это неосознанно, но угадывает. Лучший продавец становится лучшим РОПом. И фактически захватывает власть в отделе продаж. Собственник оказывается в ситуации зависимости от своего бессознательного выбора. Появляются бессознательный гнев, мелкие придирки, чтобы показать, кто здесь главный, угрозы увольнением. Конфликты между РОПом



и собственником возникают по причине амбивалентности желаний. Со временем собственнику кажется, что РОП набрал слишком много власти, и при этом он боится, что тот уволится. Ведь если РОП реально уходит, то владелец опять скатывается на предыдущую ступень в продажах, а иногда РОП уводит за собой всю команду продаж. А-А-А-А-А, что делать? Создавать систему продаж!!!

Мораль: если собственники бизнеса не занимались созданием системы продаж для своей компании, то будут вечно бегать по замкнутому кругу с заменой РОПов или всего отдела продаж, лично вовлекаясь в операционную деятельность.

**Этап 6. Модель продаж трансформируется в систему продаж.** Модель продаж – это четко расписанный, проверенный временем, работающий алгоритм продажи продукта. Повторить этот алгоритм может любой обученный человек.

Система продаж – это расписанный и проверенный временем алгоритм создания группы людей во главе с руководителем, которая сможет работать вместе по общим правилам. Любой член этой группы, включая РОПа, отобран по заранее утвержденным критериям, как деталь механизма, и каждого работника достаточно просто заменить другим специалистом.

В этом случае собственник не испытывает стресса, увольнение и найм продавцов – просто рабочий процесс для службы персонала. У собственника нет фобий и страхов перед

РОПом – это просто очередной наемный профессионал, который должен выполнять план продаж и прочие KPI.

В некоторых видах бизнеса собственник может делегировать контроль над работой отдела продаж и РОПа отделу качества: прослушивание звонков, выполнение скриптов, процент конверсии переговоров в сделки. Все зависит от степени отлаженности процессов и формализации собственником всех реальных рабочих процессов, связанных с моделью и системой продаж.

Мораль: чем лучше система продаж в организации, тем меньше роль человеческого фактора. Система управления персоналом позволяет своевременно набирать, обучать и заменять неэффективных продавцов и РОПов. В этом случае собственник, не слишком рискуя, может устраниться от личного участия и контроля над продажами и кадровым составом коммерческого блока.

**Этап 7. Управление продажами и сопутствующими процессами.** По мере роста бизнеса происходит специализация сотрудников, меняется их функционал, и не все они занимаются исключительно продажами. Если в компании несколько отделов продаж или алгоритм привлечения клиентов требует больших расходов на маркетинг, рекламу либо пиар, то управлять получившейся структурой приглашают отдельного профессионала – коммерческого директора.

Мораль: организация должна дорасти до коммерческого директора, а не наклеивать эту этикетку на любого, кто за-

нимается управлением реализации продукции компании.

## **Глава 4. Чего российские собственники и топ-менеджеры ждут от нанятого на работу коммерческого директора? Почему они не выполняют взаимные договоренности?**

Ответ прост: собственники и топы ждут от коммерческого директора чуда, или, по-другому, роста выручки.

В идеале роста чистой прибыли, а также роста выручки вполне достаточно, чтобы признать компетентность и востребованность коммерческого директора.

Если собственники бизнеса сами могут организовать трафик покупателей и фактически гарантировать сбыт продукции и услуг, то в штатном расписании компании коммерческий директор – это легко заменяемый специалист, отвечающий за бесперебойную отгрузку и оплату. Он комдиректор только по названию, управление продажами фактически не является его задачей.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.