

Александр Ягирский

30 инструментов для руководства отделом
12 практических заданий

РАБОЧАЯ КНИГА РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

ПРИМЕРЫ ИЗ ЖИЗНИ РОПА - В КАЖДОЙ ГЛАВЕ

12+

Александр Ягирский

Рабочая книга руководителя отдела продаж

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66302688

SelfPub; 2022

Аннотация

Меня зовут Александр Ягирский, я занимаюсь организацией продаж для предприятий малого бизнеса. Я – практик. До того как заняться консультированием, в течение 15 лет создавал и выращивал свои проекты, которые начинали приносить прибыль с первого месяца. Когда я прихожу консультантом в компанию, в первую очередь мы диагностируем сердце любого бизнеса – отдел продаж.

Отдел продаж – это люди, и при грамотной работе с ними прибыль компаний начинает расти. Так было в большинстве из 80+ проектов с оборотами от 12 до 480 миллионов рублей в год, с которыми я работал лично. Где-то компании выросли в четыре раза, где-то в десять.

В этой книге я дам вам проверенные инструменты, которые помогут усилить любой отдел продаж. Вы узнаете:

- Как планировать и выполнять планы
- Как выстраивать здоровые отношения в отделе
- Как правильно мотивировать сотрудников

– Как сохранить себя на работе

Содержание

Знакомство	6
Кому адресована книга	9
Как работать с книгой	11
Раздел 1. Руководитель	14
Глава 1. Откуда берутся РОПы	15
Из менеджера – в РОПы	18
Какими новыми навыками нужно обладать	21
Глава 2. Права и обязанности руководителя	23
Базовые опции РОПа	25
Реальные должностные обязанности РОПа	28
Должен ли РОП продавать	33
Коротко о главном	35
Глава 3. Самоменеджмент: как сохранить себя на работе	36
Обратное делегирование в отделе продаж	38
Технологии, которые могут пригодиться	41
Глава 4. Саботаж в отделе продаж	46
Формы саботажа сотрудниками	47
Глобальные изменения в отделе продаж	50
Глава 5. Отчет за месяц как инструмент самомотивации	54
Отчет руководителя отдела продаж по итогам месяца	56

Коротко о главном	59
Глава 6. Саморазвитие руководителя	61
Обучение	64
Как выбирать эксперта	66
Конец ознакомительного фрагмента.	68

Александр Ягирский

Рабочая книга руководителя отдела продаж

Знакомство

Привет, коллега.

Меня зовут Александр Ягирский, я занимаюсь организацией продаж для предприятий малого бизнеса.

Как вы думаете, что главное в управлении продажами? Слышу, как наиболее продвинутые из вас подумали про всякие технологические штучки типа трафика, воронок и CRM. Да, это важно. Но вторично. Самое главное в продажах – это люди.

Когда я прихожу консультантом в компанию, моя задача – не просто руководить проектами и внедрять новые технологии. В первую очередь мы диагностируем сердце любого бизнеса – отдел продаж. Отдел продаж – это люди, и при грамотной работе с ними прибыль компаний начинает расти.

Так было в большинстве из 80+ проектов с оборотами от 12 до 480 миллионов рублей в год, с которыми я рабо-

тал лично. Где-то компании выросли в четыре раза, где-то в десять. Есть такой момент: не все собственники признают, что рост связан с работой консультанта. Логика следующая: «Если все получилось – то команда молодец, если все пошло не так – значит, консультант не то посоветовал». Но факты есть факты: кто пошагово выполняет пункты, которые мы утвердили, тот растет. Не может не расти. Потому что мы строим реально рабочую систему, проверенную на десятках бизнесов.

Я – практик. До того как заняться консультированием, в течение 15 лет создавал и выращивал бизнес-проекты. Возможно, вам известны эти компании:

- рекламное агентство «MPR»;
- «Первый Молодежный Телеканал»;
- информационный интернет-портал ulbusiness.ru;
- производственная компания «Декор-завод»;
- «Вечерняя школа продаж».

Считаю достижением, что каждый из этих проектов начинал приносить прибыль с первого месяца работы. А уже через несколько месяцев – откусывать значительную долю рынка у конкурентов. Хорошо продавать нам помогала четкая система. Она срабатывала в любой сфере. Когда я осознал это, то начал консультировать коллег-предпринимателей. Сначала – бесплатно.

Сейчас бы сказал, что нашел свое предназначение – помогать людям организовывать продажи. Но тогда, шесть лет

назад, не рассуждали такими категориями, еще не модно было копать в себе, искать высокие смыслы и думать о предназначении. Я просто приходил в компанию и, если видел там вменяемый продукт, который можно предложить рынку, выстраивал систему продаж.

В какой-то момент в работе было одновременно три разных проекта: автобизнес, торговля зерном и разработка молекулярно-генетических тестов. Я не эксперт ни в одной из этих тем, не разбирался глубоко в продуктах. Я только организовал ребятам отдел продаж, и все трое начали расти. Потому что их сотрудники и они сами начали грамотно работать.

Эту книгу я начал писать в 2002 году, когда перешел на руководящие позиции и начал аккумулировать всю информацию, связанную с продажами. Из этой информации стал выстраивать свою рабочую схему. Все систематизировать – это черта моего характера. В итоге она привела к тому, что заметки выросли до книги. Это не мемуары, а сборник полезной информации, который может облегчить жизнь многим моим коллегам.

Кому адресована книга

Эта книга будет полезна:

– Собственникам малого бизнеса, которые не успевают сами и производить (оказывать услуги), и продавать. Они начинают создавать отделы продаж, не представляя, как это сделать. Здесь я расскажу как.

– Собственникам, которые готовы увеличить производство, но не понимают, как быстро вырастить продажи. Здесь я расскажу как.

– Владельцам бизнеса, которые не видят системы в своих продажах и чувствуют, что не контролируют работу отдела продаж. В этой книге я объясню, как сделать продажи системными, и обозначу точки контроля за исполнителями.

– Руководителям, чьи менеджеры почему-то теряют клиентов. Компания вкладывается в рекламу, но до покупки доходят единицы лидов. Книга ответит, почему так происходит и как это исправить.

– Руководителям, которые не понимают, сколько и за что нужно платить менеджеру по продажам. Книга поможет ответить на этот вопрос.

– Руководителям – «заложникам» своих менеджеров по продажам. Расскажу, что делать, если вас шантажируют и требуют все новых «плюшек», угрожая уволиться и увести клиентов.

Короче, эта книга будет полезна и самим руководителям, и собственникам компаний, у которых есть руководитель отдела продаж, однако непонятно, чем именно этот РОП должен заниматься, чего от него требовать, что делать, когда отдел регулярно не выполняет план продаж. Не исключено, что благодаря информации, изложенной ниже, вы сэкономите кучу денег и не позволите нерадивым сотрудникам пускать себе пыль в глаза.

Кроме того, книга пригодится:

– Менеджерам, которые решили вырасти и стать руководителями отделов продаж. Ведь менеджер по продажам и руководитель отдела продаж – это разные специальности с разными зонами ответственности. Вдвойне сложно может оказаться, если тебя повышают внутри своего же коллектива.

– Специалистам, которые меняют профессию и готовы попробовать свои силы в организации продаж в предприятиях малого бизнеса.

– Руководителям отделов продаж, которые давно работают на одном месте и чувствуют, что им нужны поддержка и развитие.

Как работать с книгой

«Рабочая книга» – не одноразовое развлекательное чтение. Так что любителям «фишек», лайфхаков и «волшебных таблеток», скорее всего, не подойдет. Я писал ее для людей, которые воспринимают работу руководителем отдела продаж как профессию.

Руководитель – это человек, который знает, как действовать в стандартных и не очень ситуациях, у него на все должен быть алгоритм и нужный навык. Каждый день ему нужно получать результаты в такой неблагодарной сфере, как продажи. Причем получать их руками других людей.

Где найти и как воспитать менеджера по продажам? Как выстраивать эффективные отношения в отделе? Как контролировать персонал? Кто они – ваши коллеги и подчиненные? Этому не учат в университетах.

В «Рабочей книге» я собрал для вас 30 инструментов для руководства с комментариями и пояснениями. Они изложены в логической последовательности и иллюстрированы примерами из жизни.

Часть инструментов, например «Матрица персонала», используется в уже существующих отделах продаж. Другие применимы, когда отдел продаж только на стадии создания. В любом случае используйте предложенные инструменты с умом.

Сначала поговорим о том, кто же он – руководитель отдела продаж (РОП), откуда берутся РОПы и как ими становятся. В качестве стартового инструмента вы сможете использовать описание должностных обязанностей руководителя отдела продаж.

Помимо чисто функциональных вещей затронем тему внутреннего состояния руководителя. Я расскажу, что делать, чтобы быть «в ресурсе» и «на волне».

В книге описаны механики, которые помогут организовать работу отдела продаж, планировать и выполнять планы, бороться с саботажем со стороны персонала. Отдельный блок посвящен проблемам формирования и изменения системы мотивации в отделе продаж.

Не буду обещать, что у каждого, кто прочитает книгу, все сразу идеально сложится. Эту книгу недостаточно будет просто изучить. Я знаю, что есть люди, которые читают много полезных книг, но от этого не становятся более успешными и богатыми. Одно дело – читать и кивать: «Да я все это знаю, я так и делаю, я все понял». А другое – читать и применять полученные знания на практике, читать и критически рассматривать собственный опыт, читать и начинать делать что-то по-другому.

Писал с надеждой, что к материалам этой книги вы захотите возвращаться неоднократно и будете регулярно использовать методики, которые здесь изложены. На то она и «рабочая», эта книга. Потому и обложку сделали мягкой – что-

бы удобно было носить книгу с собой.

Приятного вам чтения и успешного внедрения!

Раздел 1. Руководитель

«Самое важное, чему я научился как управленец – что работу должны делать другие».

Альфред Слоун

Глава 1. Откуда берутся РОПы

«Продажниками» и тем более руководителями отдела продаж – не рождаются.

Я вообще в продажи попал по знакомству. Спрос на социологов и психологов (а именно эти специальности указаны в моем первом университетском дипломе) в нашем регионе был невелик. На только выпущенных из университета – тем более. Даже если окончишь аспирантуру, перспективы получать достойную зарплату – мизерные. У меня родились дети, надо было кормить семью, поэтому я решил пойти в коммерцию. Было откуда-то убеждение, что основные деньги крутятся в этой сфере.

Словом, меня устроили менеджером по продажам на завод минеральной воды. Работа была не бей лежачего: к нам в офис приходили люди, которым позарез нужен КамАЗ минералки, у них «сезон», и минералка в дефиците. Я записывал все в тетрабочку, принимал деньги и отправлял заявку на завод. Заказчики сами ехали на завод и забирали товар. Сказка, а не жизнь. Для такого интроверта, каким я был в начале своей карьеры, – в самый раз. Никаких планов, никаких отчетов. Сбыт в чистом виде.

Проработал полтора года, и вот мой бывший РОП решил сменить место работы и пригласил меня на беседу. После беседы я был уверен, что останусь «за старшего». А через

несколько дней узнал, что повысили другого менеджера. Сообщил мне об этом не руководитель, а сам вновь назначенный. Лично «с глазу на глаз». Было не слишком приятно. Мой задор поулег, и через пару месяцев я перешел в другую компанию.

Товарищи как раз позвали руководить абонентским отделом местной телекоммуникационной компании. Сначала – продавать пейджеры, они уже «отходили». Затем – сотовые телефоны, они только появились на массовом рынке и стремительно набирали популярность.

Интроверсию пришлось засунуть куда подальше. Здесь я получил бесценные навыки продаж и общения в целом. Общаться приходилось с самыми разными людьми: от местных «быков» с первыми в городе сотовыми телефонами до ревнивых жен, которые требовали распечатку сообщений с пейджера мужа.

Из телекома жизнь занесла в медиабизнес – стал руководителем отдела продаж представительства федерального СМИ. Здесь получил опыт руководства уже сложившимся отделом со всеми соответствующими сложностями: отсутствие базы и информации о клиентах, конфликты между менеджерами, нахальство «звезд» и тому подобное.

Дальше я строил уже собственные бизнесы и внутри них – отделы продаж.

Моя история наглядно показывает, **откуда обычно берется РОП в малом и среднем бизнесе.**

Варианта, собственно, всего три:

1. РОП – сотрудник, выросший внутри компании. Лояльный и преданный компании и лично руководителю с минимальным или отсутствующим опытом руководства людьми.

2. РОП – человек со стороны. Хороший управленец, администратор с опытом руководства персоналом. Для малого бизнеса – редкость.

3. РОП – это собственник (соучредитель), который помимо всего прочего выполняет функции руководителя отдела продаж.

В малом бизнесе, если собственник решает снять с себя большую часть продающих функций, у него есть выбор – назначить РОПом кого-то из своих сотрудников или пригласить специалиста со стороны. Остается решить, какой вариант выбрать.

Из менеджера – в РОПы

Вроде бы логично просто назначить руководителем наиболее опытного и эффективного сотрудника в отделе.

В реальности это может стать ошибкой. В реальности эффективный продавец далеко не всегда является эффективным руководителем. Существует несколько препятствий для подобной рокировки.

Коллега-менеджер, внезапно ставший руководителем, вызывает неоднозначные чувства у своих свежее испеченных подчиненных, и, как следствие, в отделе возникают проблемы с дисциплиной. Новому руководителю отдела продаж сложно требовать результатов от людей, работавших с ним в одной линии.

Вновь назначенный руководитель отдела продаж должен пройти обучение именно как руководитель. Ведь его задача – делать результат не только своими руками, но в первую очередь – руками сотрудников. Зачастую – бывших коллег-менеджеров.

Новый РОП должен получить новые навыки управления сотрудниками, понимание групповой динамики, психологическую подготовку, которая нужна ему как начальнику.

Новый руководитель должен стать лидером – и формальным, и, в идеале, неформальным.

Необходимо сохранить или выстроить заново обоснован-

ную структуру отдела продаж, где у каждого сотрудника будет свое место, где каждый будет понимать свои должностные обязанности, логику и структуру подчинения, где каждый будет видеть общую цель и выполнять целевые действия.

РОП и его подчиненные – уже не просто друзья, которые вместе ходят на бизнес-ланч и обсуждают проблемы, весело дружат «против руководства». РОП становится одним из ключевых членов команды, который несет дополнительную ответственность не только за свою работу, но и за работу своих сотрудников. Планировать теперь нужно не только для себя, но и для коллег. Это – определенно другой уровень компетенций и профессионализма.

Лучше, чтобы объявление о назначении нового руководителя отдела продаж шло непосредственно от генерального директора или собственника. При этом необходимо объяснить менеджерам по продажам, почему выбор пал именно на их коллегу, какие цели и задачи будут стоять перед отделом продаж теперь, какую ответственность будет нести каждый из менеджеров, а также отдельно руководитель отдела продаж.

Если босс такого объявления не сделал, подтверждать статус придется самому.

После этого вновь назначенный руководитель отдела продаж может выступить с небольшой речью, где опишет свое видение развития отдела, путь к достижению общей цели. Новый руководитель отдела продаж должен еще раз (или

впервые) озвучить показатели, по которым будет оцениваться вклад в общую цель каждого из его коллег, а также его личный вклад. Это делается с целью не допустить кривотолков и слухов на тему «кто, почему и как стал РОПом, и что он для этого сделал».

Новому руководителю необходимо время на вступление в должность и адаптацию в новом качестве. В идеале – пройти переподготовку.

Какими новыми навыками нужно обладать

Необходимо видеть и понимать цели компании и роль отдела продаж, уметь объяснить коллегам важность цели и пути ее достижения, уметь планировать и отчетываться, продавать, нанимать и увольнять персонал, контролировать отношения в коллективе, стимулировать своих подчиненных к достижению целей отдела и компании.

Фактически бывший менеджер по продажам, ставший руководителем отдела продаж, переходит на «другую» сторону – сторону боссов. Не нужно забывать, что теперь его подчиненные могут начать «дружить» против него. Сам РОП при этом должен оставаться объективным и независимым от их оценки. И он должен быть к этому готов.

Новый руководитель отдела продаж должен выработать иммунитет к мнению коллег, с которыми еще недавно стоял на одной ступени иерархии в компании.

Напомню еще раз: быть менеджером по продажам и быть руководителем отдела продаж – это совершенно разные позиции в компании, с совершенно разным набором компетенций.

Обращаюсь к собственникам бизнеса: назначая самого эффективного продавца руководителем отдела продаж, вы можете потерять хорошего продающего и не выиграть в уси-

лении отдела в целом.

Практикум для нового руководителя:

- Сформулируйте главную цель компании и своего отдела, запишите ее.
- Проанализируйте структуру своего отдела продаж: кто кому подчиняется, кто какую функцию выполняет, как все это работает на общую цель. Если нужно, проведите реструктуризацию отдела.
- Пропишите показатели, по которым будет оцениваться вклад каждого члена команды в достижение целей. Озвучьте их на общем собрании.

Глава 2. Права и обязанности руководителя

У этой книги есть как минимум две связанные аудитории: первая – собственники и руководители компаний, то есть начальники РОПов, вторая – сами РОПы. Для чего изучать эту главу тем и другим?

Собственник зачастую не знает, чего требовать от РОПа. Когда у руководителя компании и руководителя отдела продаж нет единой системы координат, они как будто общаются на разных языках. У собственника есть претензии, что план продаж не выполняется. А почему так происходит, кто за это отвечает – не понятно.

Нередко бывают ситуации, когда РОП просто ходит на работу, совершает какие-то действия и получает за это зарплату. В какой-то момент собственник начинает задумываться: а влияет ли вообще этот человек на продажи компании? Кто-то решает задачу кардинально: просто убирает РОПа и смотрит, что будет. А кто-то вызывает главного из отдела продаж к себе и начинает расспрашивать: «А чем ты, собственно, занимаешься?» И плохо, если РОП не может четко ответить на этот вопрос.

Поэтому детальное изложение прав и обязанностей РОПа полезно иметь под рукой в письменном виде. Начиная зани-

маться компанией, я первым делом высылаю руководителям список должностных инструкций для РОПа: «Ребят, посмотрите, что из этого вы делаете, что из этого вы не делаете? И почему?»

Бывают ситуации, когда РОП начинает в «своем болоте» скучать: «Вроде бы хочется „экшена“... Но, с одной стороны, собственник молчит – видимо, все устраивает. С другой стороны, сам не очень понимаю, что еще могу сделать, кроме разговоров с менеджерами».

Есть компании, где, напротив, руководителя отдела продаж грузят лишней работой. А он стесняется прийти к боссам и сказать: «Коллеги, я делаю продажи, а вы на меня еще логистику повесили. Поймите, что так я не смогу эффективно продавать». Ему отвечают: «А что ты делаешь? Продают ведь менеджеры, а не ты». В таких ситуациях очень нужен документ, где четко расписаны права и обязанности РОПа. Ниже я дам вам вариант такого документа.

Базовые опции РОПа

Чтобы руководитель отдела продаж мог эффективно управлять сотрудниками, его обязанности должны быть строго очерчены и понятны. Ведь чем только нашего брата – РОПа – не нагружают: и продажи, и работа с персоналом, и организация отгрузок, и взаимодействие с производством...

Однако в первую очередь задача руководителя – создать отдел продаж и эффективно им управлять. Если объединить функции по «малому циклу управления Деминга», то получается четыре базовых функции:

Планирование

Организация

Контроль

Мотивация

Организация

Необходимо определиться с оптимальной структурой отдела продаж. Поставить задачи, распределить объем продаж по группам продуктов или по регионам, сформировать или модернизировать инфраструктуру для ускорения работы менеджеров.

Планирование

Научить менеджеров работать на результат, привязать

оценку результатов работы к выполнению обоснованного плана. Регулярно уточнять прогноз продаж и приучить к этому менеджеров по продажам. А сначала – самому научиться планировать деятельность отдела и свою личную.

Мотивация

Выстроить и поддерживать здоровую систему мотивации. Нематериальной и материальной. Избегать демотивации персонала, создать «продающую» атмосферу в отделе, основанную на выполнении экономических показателей.

Контроль

Ключевая функция, которая страдает в большинстве компаний, с которыми мне приходилось работать. Приучить менеджеров к культуре фиксации результатов работы и принятия управленческих решений на основе этих результатов. Приучить к тому, что их работа проверяется.

Сквозная функция: коммуникация

Использовать инструменты общения, чтобы информация не терялась, не искажалась. Избегать недопонимания со стороны подчиненных менеджеров и своего руководства.

Вроде бы есть у руководителя и еще одна функция – личные продажи. Но о ней поговорим отдельно.

Реальные должностные обязанности РОПа

1. Организация работы отдела продаж

- РОП разрабатывает и описывает бизнес-процесс продажи и следит, чтобы все сотрудники отдела продаж были с ним ознакомлены.
- Организует рабочие места (офлайн и/или онлайн) и рабочую атмосферу в коллективе.
- Готовит (участвует в подготовке) базовых наборов документов, необходимых для продаж (договоры, коммерческие предложения, счета, акты).
- Готовит регламенты работы для сотрудников отдела продаж.
- Готовит сценарии общения с клиентом на всех этапах сделки.
- Готовит профиль соискателя, то есть портрет кандидата на замещение вакансии менеджера по продажам.
- Организует либо самостоятельно проводит отбор соискателей (входящий и исходящий потоки).
- Проводит обучение персонала по продукту и продажам.
- Проводит отбор сторонних тренеров по продажам, предварительно проведя с ними переговоры.
- Организует адаптацию сотрудника на рабочем месте, участвует в полевых выездах сотрудников.

– Разрабатывает и внедряет программу наставничества в отделе продаж, проводит персональные встречи с менеджерами для анализа их работы и согласования целей менеджера с целями компании, оказывает помощь в «дожиге» клиентов.

– Составляет и реализует программу развития продающего персонала: листы развития персонала и план обучения действующих сотрудников.

– Организует подготовку технического задания, поиск подрядчика и внедрение CRM-системы в отделе продаж компании.

– Формирует книгу продаж – стандарт работы продающего персонала.

– Формирует «папку менеджера» с необходимым набором маркетинговой и промопродукции в онлайн- и офлайн-формате.

– Организует обеспечение персонала ресурсами для роста продаж (обучение, связь, офисное оборудование, программное обеспечение, транспорт – при необходимости).

– Формирует и внедряет график адаптации нового персонала.

2. Планирование работы отдела продаж

– РОП формирует план работ, стратегию достижения целей, исходя из целей компании, требований руководства и собственников. План работ должен включать в себя временную шкалу, этапы развития, точки роста, учитывать се-

зонность.

– Формирует план отдела (службы), его подразделений и сотрудников лично, исходя из целей компании и возможностей персонала.

– Формирует перечень промежуточных (ежедневных) показателей, на основе которых осуществляется контроль над работой отдела:

- рост выручки;
- прибыль компании;
- средний чек;
- количество клиентов;
- LTV клиента (lifetime value – сколько денег клиент может принести за все время сотрудничества);
- стоимость и эффективность каждого сотрудника и отдела в целом.

– Выстраивает рабочую атмосферу в коллективе с учетом индивидуальных психологических особенностей сотрудников. Учитывает психологию группы, чтобы выстроить эффективную работу команды отдела продаж.

– Помогает сотрудникам соотнести личные профессиональные, финансовые и иные цели с целями компании.

– Участвует в продажах компании, отвечая при этом за общий результат отдела продаж и каждого из его сотрудников.

– Готовит стандарты коммерческих предложений и других документов для взаимодействия с клиентом.

– Организует взаимодействие со службой маркетинга (ли-

догенерации).

– Планирует и разрабатывает методы достижения основных показателей отдела.

– Определяет оптимальную численность отдела продаж согласно финансовой модели отдела.

3. Мотивация сотрудников отдела продаж

– РОП разрабатывает и внедряет систему мотивации отдела продаж с учетом базовых принципов и реальных показателей, на изменение которых могут влиять сотрудники.

– Внедряет методы материального стимулирования сотрудников, а также нематериальной мотивации.

– Готовит регламенты по мотивации персонала.

– Предлагает изменения в устаревшей системе мотивации.

– Проводит коллективные и персональные мотивирующие встречи с сотрудниками.

– Выступает наставником для персонала, разрабатывает и внедряет мероприятия (конкурсы), увеличивающие эффективность продающего персонала.

4. Контроль деятельности отдела продаж

– РОП формирует и ежедневно контролирует промежуточные показатели деятельности сотрудников, исходя из планов, заложенных при декомпозировании деятельности отдела:

- исходящие звонки (переписка);
- обработанные входящие заявки, переписка;

- встречи (если есть);

- счета;

- оплаты и т. д.

- Готовит регламент проведения эффективных совещаний в отделе.

- Контролирует выполнение месячного, квартального, годового плана продаж.

- Предлагает и осуществляет антикризисные меры, если компания сталкивается с подобной ситуацией.

- Принимает участие в формировании маркетинговой политики, взаимодействуя с коммерческой службой и отделом лидогенерации.

- Проводит аттестацию персонала с заданной регулярностью.

- Своевременно готовит отчетность для собственника в согласованной заранее форме.

- Формирует и внедряет формы отчетности для сотрудников отдела продаж.

- Контролирует использование менеджерами CRM-системы.

- Прослушивает записи звонков и проводит мониторинг продающей переписки персонала.

- Контролирует эффективность состава отдела продаж. В случае снижения эффективности производит ротацию и замену персонала.

Должен ли РОП продавать

Кто лучший продавец в вашей компании: самый целеустремленный, самый мотивированный? Кто лучше всех знает свой рынок и своего покупателя?

Ответ очевиден: собственник и/или руководитель отдела продаж. Исходя из этой логики во многих бизнесах берут РОПа, который должен продавать самостоятельно и как минимум окупать свою зарплату. А что, это тоже позиция. Только вот если руководитель будет занят продажами, кто же тогда займется отделом?

Да, по умолчанию руководитель отдела продаж должен уметь продавать. Но вот сколько времени он должен уделять своим клиентам в повседневном режиме? Если руководитель продает, то не будут ли расслабляться остальные сотрудники отдела? Это ведь так удобно: если что-то пошло не так в этом месяце – то РОП закроет план своими продажами. Он же главный, а значит, должен больше всех продавать.

Гоняя по тренингам и семинарам, я слушал умных людей и постоянно задавался этим вопросом: а должен ли РОП продавать сам или, как пишут «гуру» менеджмента, он должен исключительно руководить – так сказать, «давать результат руками менеджеров»?

Я пришел к выводу, что РОП должен продавать, как ми-

нимум чтобы:

- быть в форме как продавец;
- поддерживать уважение со стороны подчиненных – оставаться в их глазах матерым «клоузером» (closer – это сотрудник, способный «закрывать» сделки);
- держать руку на пульсе: понимать, о чем сегодня думают клиенты, какую ценность компании менеджеры не могут до них донести.

Однако делать рост личных продаж основной задачей РОПа – это нелогично. Особенно если продажи «длинные», со множеством стадий, бумажной волокитой и прочими потерями во времени. РОП здесь выполняет функцию простого продавца – хорошего, квалифицированного, но не более.

А если большая часть времени РОПа уходит на продажи, то организация работы отдела – проваливается. Руководить просто некогда. Как всегда, необходим баланс. Можно по старой доброй бизнес-традиции распределить время в пропорции Парето – 20/80. 20% – на общение с ключевыми клиентами, то есть на продажи. 80% – на руководство отделом.

В принципе, каждый руководитель отдела продаж решает для себя этот вопрос сам. Как говорил гуру менеджмента Ицхак Адизес, «производство результата», т. е. личные продажи, – не основная деятельность РОПа, его задача – делать результат руками других.

Коротко о главном

Итак, руководитель обязан:

– Брать ответственность за людей.

– Вести к нужному результату.

– Искоренить «микроменеджмент» – ручное управление персоналом.

– Быть лидером. Недостаточно быть формальным лидером. Доверие людей нужно заслужить. Люди должны дать тебе право управлять собой.

– Обучать и наставлять.

– Видеть картину в целом и доносить это видение до сотрудников.

– Быть примером для подражания. Самому делать то, что проповедуешь, быть последовательным.

– Защищать персонал и быть справедливым при разрешении конфликтов.

– Принимать решения и выстраивать свою политику работы.

Практикум: изучите должностную инструкцию РОПа в вашей компании. Если нужно, доработайте ее «под себя», пользуясь информацией из этой главы.

Глава 3. Самоменеджмент: как сохранить себя на работе

Однажды клиент пришел ко мне с проблемой: его РОП Сергей ничего не успевает. Целыми днями в разъездах, встречается с клиентами своих менеджеров, помогает менеджерам с оформлением документов, общается с бухгалтерией... Короче, работает «за себя и за того парня», разрывается, но видимых результатов для компании это не приносит.

Когда мы решили разобраться в ситуации, РОП Сергей как раз ушел в отпуск, и на его место временно встал исполнительный директор. Чтобы лично разобраться в причинах тотальной занятости руководителя отдела продаж. Тут-то и выяснилось, что времени – вполне достаточно. Исполнительный директор просто перестал брать на себя работу менеджеров.

Человек с более высоким статусом в компании, не обремененный старыми «обрядами», исполнительный директор просто не дал сесть себе на шею. Он грамотно делегировал работу, а сам сосредоточился на контроле ее исполнения и поддержании связей с ключевыми клиентами. Менеджеры теперь сами ездили на встречи и отчитывались по каждому клиенту, сами своевременно оформляли документы, сами выполняли план продаж.

Так мы выяснили, почему РОПу не хватало времени. Потому что он выполнял задачи за всех подряд, а свои – уже не успевал. Закрывал «дыры» за менеджеров, отодвигая собственную работу на второй план. РОПу Сергею нужно освоить навыки делегирования и тайм-менеджмента. Потому что тайм-менеджмент – это наука не про то, как успеть все, а про то, как успеть сделать главное.

Обратное делегирование в отделе продаж

Многие сотрудники, в первую очередь опытные, любят перевешивать свои задачи на неопытного руководителя. Это называют обратным делегированием. Как это выглядит? Как-то в начале моего трудового пути подходит ко мне менеджер по продажам Людмила и говорит: «У меня тут крупная сделка намечается, мы уже на финальном этапе, но что-то я их дожать не могу... Помогите. А то компания потеряет эти деньги». Занятная манипуляция, на которую я, честно говоря, первые два раза повелся.

Что тут происходит? Сотрудник только что внушил тебе, дорогой РОП, что от тебя, а не от него зависит: состоится сделка или нет, получит компания деньги от его клиента или план будет провален. А виноват в этом будет кто? Правильно, ты! Поздравляю, твой менеджер только что назначил тебя ответственным за провал.

Что делать? Вариантов несколько.

Можно подойти к решению вопроса «ответственно» и взять огонь на себя. «План же горит!» – «подрываешься», просишь назначить встречу. Приезжаешь на встречу вдвоем с условной Людмилой. Но там вас ожидает совсем не лицо, принимающее решение по сделке, а обычный мальчик-маркетолог, которому нечего делать и которого прислали послу-

шать, что там опять эти «коммивояжеры» предлагают. Время потеряно, чувствуешь себя идиотом.

Можно послать менеджера... работать. Жестко сказать, что это его зона ответственности. Можно добавить: если РОП заключает сделку, то и премия за нее будет начислена РОПу.

Ну и третий вариант – разобрать с менеджером стратегию работы со сложным клиентом и взять эту сделку «на карандаш». Назначить промежуточные точки контроля и четко их соблюдать.

Если подобные просьбы начинают повторяться, стоит собрать всех продающих и прямо объяснить им, что происходит, когда они передают РОПу полномочия по дожиму клиентов. «Ребята, за что вам платит компания? Почему я должен решать этот вопрос за вас? Если сейчас пойду и закрою вашу сделку, то кто получит за нее комиссию: вы или я?»

После такой беседы попытки перекинуть свои задачи на РОПа как рукой снимало во всех отделах, с которыми я работал.

Напомню, у РОПа одно основное направление работы – руководство отделом. И выстроено это руководство должно быть таким образом, чтобы коллектив выдавал ожидаемый продукт – выполнял план продаж. Коллектив! Не сам РОП.

РОП должен понимать, что его первоочередная задача – сделать результат руками подчиненных. То, что он сам может

где-то продавать, дожимать – да, это возможно, но надо всегда смотреть на контекст ситуации. Если идет третья неделя месяца, он понимает, что план горит, все бросает и бежит сам продавать – это неправильно.

Ну хорошо, бегите, продавайте. Допустим, в этом месяце вы закроете план своим комиссарским телом. А в следующем отчетном периоде?

Руководитель должен понимать, что ему платят не за то, что он работает за менеджеров. Если говорить грубо, допуская обратное делегирование, РОП ворует у компании деньги. Потому что в таком случае он выполняет функции менеджера, а получает как руководитель. Решите проблему с обратным делегированием – и вы наполовину освоите искусство тайм-менеджмента руководителя.

Технологии, которые могут пригодиться

Если начать подробно рассказывать про тайм-менеджмент, получится отдельная книга. Какое-то время я активно собирал информацию об этом и понял, что технологий – сотни. Соотнес их со своим опытом и выделил несколько методов, которыми пользуюсь постоянно и на протяжении долгого времени. Делюсь.

Три задачи на день

Например, чтобы день прошел продуктивно, мне надо поставить три главные задачи на день. Те, которые будут приближать меня к трем стратегическим целям. Если этого не сделать, рутина «сожрет» все время, и я буду отклоняться от своих целей все дальше. «Напиши три задачи» – это основное правило тайм-менеджмента для меня.

Съедание слона по кусочкам

Что касается дробления задач, «съедания слона по кусочкам», здесь у каждого своя система. Общался на эту тему и с собственниками, и с руководителями отделов продаж – все по-разному подходят к решению больших вопросов.

У меня подход такой: делаю что-то из «большого списка» в тот момент, когда это мне удобно. Когда появляется время, выбираю задачу, которую правильнее всего будет сделать именно сейчас: это актуально и мне хочется ее сделать. Ре-

шил – настроился – делаю. Стараюсь не привязывать жестко ко времени стратегические задачи. Лучше всего приближает к цели не работа в режиме подвига, а рутина, которую просто регулярно выполняешь.

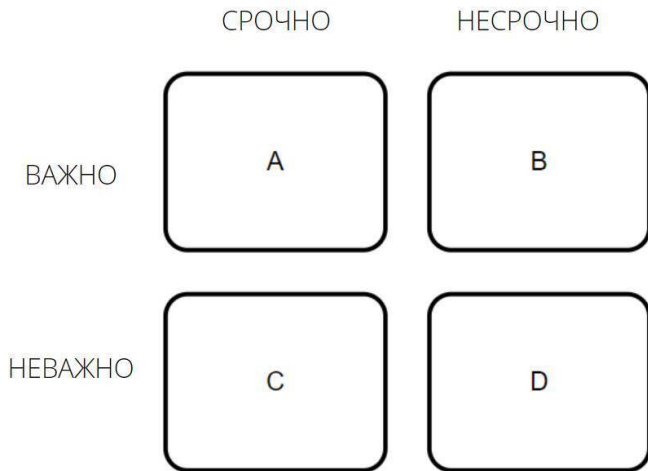
Как эти задачи можно упорядочить? Выписать на листочек, создать mind-map (интеллектуальную карту) – все, что угодно. А потом эти задачи надо расставить по приоритетам. Вот тут начинается ступор, хаос и путаница. Есть известный инструмент, который помогает приоритизировать задачи.

Матрица Эйзенхауэра

Дуайт Дэвид Эйзенхауэр – это американский военачальник, который побеждал немцев во Второй мировой. Потом был избран очередным президентом США. Он разделял дела на срочные и важные.

Его матрица позволяет распределить дела по четырем квадратам:

- 1) важные срочные,
- 2) важные несрочные,
- 3) срочные неважные,
- 4) несрочные неважные.



Тут надо лишь понимать, куда какие дела относить. От дел из **квадрата D** нужно избавиться. Либо сделать при наличии свободного времени.

Дела из **квадрата C** – делегируем. Например, вы не можете откладывать покупку билетов и бронь гостиницы, если собираетесь в командировку, но за вас это может сделать кто-то другой.

Для дел из **квадрата B** нужно выбрать время. Включить их в свой календарь на неделю, месяц или год. Это те дела, которые мы постоянно откладываем, но не перестаем о них думать.

Какие дела могут быть в категории В у руководителя отдела продаж? Например, разработка новой системы мотивации. Ты ходишь и понимаешь, что система мотивации не удовлетворяет требованиям текущих бизнес-процессов. Менеджеры не выкладываются на полную. Но заняться этим – некогда, и понимаешь, что новую систему нужно будет еще внедрять 2–3 месяца... В итоге эффективность отдела не улучшается. Это дело несрочное, но крайне важное. Для него надо искать время в своем календаре.

Задачами из **квадрата А** стоит заниматься в первую очередь. Их разделяют еще на две категории: А+ и А-. Дела со знаком плюс – это те, которые быстро могут дать какой-то важный результат. Дела со знаком минус – если ты их не сделал, то быстро многое потеряешь. То есть ты можешь либо много выиграть, либо много проиграть.

Если выбирать между этими двумя категориями, то я, как человек осторожный, сначала закрыл бы дела А-. Сначала защитил бы то, что уже у меня есть, и только потом развивал бы наступление. А вы?

Работа с текущим календарем

Одна из ключевых функций РОПа – планирование. Организация, координация и контроль невозможны без планирования. Не забудьте включить в свой календарь не только срочные и важные дела, но еще время на отдых, время на семью, обязательные мероприятия, время на «съедание слона по кусочкам». Вопросы, связанные с развитием, тоже долж-

ны быть в календаре.

Я посвящаю планированию вечер воскресенья. Это лучшее время, чтобы проанализировать наступающую неделю и решить, как распределить по ней все свои задачи.

Калькулятор эффективности

На одном из проектов, где собственник очень любила Excel, мы создали таблицу ежедневного учета активностей РОПа. Финальный показатель учитывал все действия РОПа и их долю в общем объеме рабочего времени. Если финальный индикатор показывал менее 75%, собственник включался и проводил установочную сессию (почти коучинг) со своим ключевым сотрудником.

На ней вместе анализировали причины спада и корректировали усилия РОПа по направлениям его работы. После этого перекося устранялись. Калькулятор эффективности может быть отличным инструментом организации времени, попробуйте.

Практикум:

- Напишите три главные задачи на завтрашний день.
- Запланируйте дела на неделю, месяц, год.
- Проанализируйте список дел, используя матрицу Эйзенхауэра.

Глава 4. Саботаж в отделе продаж

«Сабота́ж – умышленное неисполнение или небрежное исполнение определенных обязанностей, скрытое противодействие осуществлению чего-либо. Самая распространенная этимология слова идет от французского sabot – деревянный башмак, которым можно было заблокировать работу ткацких станков».

Википедия

Формы саботажа сотрудниками

Поговорим о главном, что мешает работе руководителя. Когда **сотрудники не выполняют поручения руководителя и не выполняют план** по промежуточным показателям и выручке – это саботаж в чистом виде.

Если у менеджера стоит план делать 30 звонков в день, с большой вероятностью он сделает в первый день 29 или 28. Зачем? Во-первых, чтобы понять, проверяют это или нет. Во-вторых, чтобы понять, будут ли его ругать, если он сделает меньше. Последуют ли за этим какие-то санкции. Если руководитель никак не отреагирует, в следующий раз менеджер сделает еще меньше звонков. И в итоге вместо 30 звонков будет делать 15 или вообще 10. А на остальное время придумает другие «важные дела».

Пресечь эту форму саботажа очень просто – контролировать сотрудников. Если недорабатывают системно – наказывать.

Новеньким РОПам коллектив часто устраивает **«проверку на вшивость»**. Умеешь ли ты ставить задачи и контролировать их исполнение? Сказал, что накажешь, но дойдет ли до дела, или угроза останется на словах? Дашь ли ты слабицу, товарищ начальник? Можно ли сесть тебе на шею?

Такая ситуация может возникнуть, если люди вас еще не успели узнать. Или предыдущий РОП не смог проявить

себя как грамотный руководитель, и отношение сотрудников к ушедшему боссу проецируется на нового.

Что делать? Стать авторитетом: проявить профессионализм в работе с клиентами и сотрудниками, провести разъяснительную работу с персоналом, показать внимательное отношение к людям – пообщаться лично. Процесс не быстрый, главное – не сворачивайте с заданного курса.

Одна из форм такого саботажа – **«имитация бурной деятельности»**.

Сотрудники просто начинают вас бесить. Намеренно. Вы даете им задание, а они игнорируют. Устанавливаете новый стандарт, например 50 звонков в день, а они начинают заниматься своими «старыми» делами – готовить забытый две недели назад отчет. Словом, делать то, что они сами считают нужным в данный момент.

На первом этапе такие проверки будут постоянно. И здесь очень важно проявлять твердость, быть верным своему курсу, приводить в соответствие слово и дело. Как бы пафосно это ни звучало.

Обратное делегирование – тоже саботаж. Это когда менеджеры говорят: «А давайте вы покажете нам, как надо звонить». Все знают сказку про хитрого Иванушку, которой попросил Бабу-ягу показать, как правильно садиться на лопапу, и засунул ее в печь? Вот, это идеальная иллюстрация обратного делегирования. Не вздумайте пойти на поводу у сотрудников – сожрут.

Одна из самых неприятных форм саботажа – это **интриги и конфликты в коллективе**. Люди группами шепчутся по углам или на общих собраниях высказывают какое-то недовольство, вместо того чтобы обсуждать деловые вопросы.

Если РОПа повысили внутри коллектива, то есть он вдруг оказался «по другую сторону баррикады», ему непросто выдержать этот напор негатива. Здесь надо выявить и «разоружить» лидера восстания – поговорить с ним по душам либо просто уволить.

Глобальные изменения в отделе продаж

Самые сложные этапы в жизни отдела продаж и его руководителя – это «глобальные» изменения. Например, такие.

Приход нового руководителя отдела продаж (это вы)

Некоторые связанные с этим ситуации мы уже разобрали выше. Сотрудники чувствуют себя «несменяемыми» и «неуязвимыми». Когда новый человек диктует новые условия работы, они делают все, чтобы поменять руководителя, а не свое поведение.

Были ситуации, когда сотрудник заявлял: «Я уже трех РОПов пережил, и вас переживу». Это может быть недалеко от истины: возможно, руководитель пробудет в этой компании меньше, чем менеджер, особенно если менеджер демонстрирует хорошие показатели. Но тем не менее какое-то время придется работать вместе, и РОП должен выстроить правильную стратегию поведения с этим человеком.

Внедрение CRM-системы

Например, часто саботаж начинается при внедрении CRM-системы. «Беднягам» -менеджерам приходится вносить информацию по сделкам, планировать следующие активности по клиентам, и все – в системе.

Это ж какая уйма времени, по мнению таких менедже-

ров, уходит на ведение CRM – аж «продавать некогда». Ну и не удивляйтесь, если менеджеры просто перестают работать в CRM-системе.

Что делать? Первый и самый простой вариант – попытаться заставить, оштрафовать, наорать на сотрудников и... потерять лицо. Второй вариант – унижить их, размазать, продемонстрировать их непрофессионализм. Тоже так себе подход.

И третий вариант – объяснить, что сейчас происходит в компании, чем самим менеджерам поможет внедрение CRM-системы. Подчеркнуть, как важно грамотно планировать и осуществлять системную работу с большим количеством клиентов. «Продать» менеджерам CRM-систему, научить в ней работать и контролировать работу сотрудников именно в системе.

Подкрепить ваши слова поможет корректно выстроенная система мотивации, завязанная на результат (наличие данных по сделкам в CRM-системе). Об этом подробнее расскажу в третьем разделе книги.

Изменение системы мотивации

Сотрудники всегда недовольны размером и методом расчета зарплаты. И очень трепетно относятся к любым даже не изменениям, а намекам на изменения. Многие отделы продаж попросту развалились, так как их руководители не смогли преодолеть сопротивление своих менеджеров и «потеряли» их.

Еще вариант – руководители сначала меняют систему мотивации, затем под давлением своих продающих «откатывают» систему назад, чтобы предотвратить бунт, не потерять людей и выручку.

На обучении руководителей отделов продаж мы тратим целое занятие на стратегию внедрения изменений, в том числе изменение системы материальной мотивации. И главный принцип здесь – «не торопись... менять систему мотивации, если не готов расстаться с сотрудниками».

Важно помнить: если в вашей системе организации продаж есть слабое звено, менеджеры эту систему «хакнут», причем очень быстро.

Если вы ввели норматив 50 звонков в день, кто-то из менеджеров сделает 48 под различными предлогами: не дозволился, не успел, были другие задачи... И когда этот менеджер не увидит от вас жесткой реакции по поводу невыполнения поставленной задачи, количество звонков ежедневно начнет снижаться до удобной для менеджера цифры. Допустим, 15 звонков вместо 50. А далее за этим менеджером «подтянутся» остальные. И вот вместо 150 звонков в день на троих менеджеров вы получаете 45. Знакомая история?

Всякий раз, когда люди чего-то «не понимают» или «не успевают», им проще это не делать.

Всякий раз, когда не хватает контроля, когда с людей не спрашивают, им проще это не делать. Большинство людей будут откладывать работу, если знают, что их никто не про-

верит. Проверьте, что сделали менеджеры, ежедневно, еженедельно и ежемесячно, да хоть почасово, если это оправдано вашим бизнес-процессом.

Кстати, саботаж случается не только у сотрудников. Когда руководитель выгорает, скучает, перестает видеть смысл в работе или находится в состоянии конфликта с собственником, он начинает сам себе пресекать работу. Есть даже такой термин – самосаботаж. Это внутреннее сопротивление, поведение во вред себе. Поговорим о нем в следующей главе.

Глава 5. Отчет за месяц как инструмент самомотивации

Скука. Я сталкивался с этим ощущением на работе. Впервые «накрыло» в 2009 году, когда уже несколько лет занимался собственным бизнесом. Я начал просто «забывать». Почти прекратил регулярное общение с сотрудниками.

Вроде бы продажи не падали, но ощущения, что я контролирую процессы, не было. Просто приходил в офис и смотрел, что делают сотрудники, редко общался с клиентами, переложил заботу о стажерах целиком на более опытных менеджеров. То есть буквально пустил бизнес (продажи) на самотек.

У меня были моменты, когда я не хотел идти на работу, не хотел видеть сотрудников. Они были мне физически неприятны: назойливы и неэффективны. Но я терпел это состояние и не делал того, что логично: не расставался с плохим персоналом. Это ошибка. Вы контролируете все, это ваш бизнес, делайте для своей и его эффективности все, что считаете нужным.

Затем я понял, что такой подход скоро приведет к провалу в работе. Начал разбираться в своих ощущениях, пообщался с коллегами по цеху. Понял, что в моей работе есть вещь, которая мне не надоедает, – это контроль «по цифрам».

Тогда я, будучи ответственным в компании за продажи и при этом совладельцем – опять же, ответственность, – подготовил форму отчета для себя. Заполнив этот отчет первый раз, понял, где я точно недорабатываю. Это очень сильно помогло осознать, что «скучать» мне еще рано.

С тех пор, приходя на проекты в качестве консультанта, задаю собственникам вопрос: «Какой отчет должен сдавать ваш РОП?»

Приведу здесь упрощенную форму отчета, которая помогла мне и многим моим клиентам – собственникам и РОПам – понять, на чем нужно фокусироваться, чего ожидать от своего РОПа или от себя как ответственного за организацию продаж.

Кроме цифр в этом отчете мы указываем затраты времени на тот или иной тип операций. Такой отчет, помимо общей картины продаж, позволит вам осознать, сколько времени (внимания) и куда вы направляете.

Отчет руководителя отдела продаж по итогам месяца

Блок 1. Цифры

- Анализ показателей отдела продаж.
- Выручка.
- Прибыль.
- Средний чек.
- Анализ продаж в разрезе продуктов.
- Анализ продаж в разрезе менеджеров.
- Продажи по географическому (отраслевому) признаку.
- ABC-анализ продаж по категориям клиентов (крупные, средние, мелкие) и XYZ-анализ по частоте покупок.
- Соотношение старых и новых клиентов.
- План/факт по привлечению новых клиентов.
- Лидогенерация по каналам продаж.

Блок 2. Работа с действующим персоналом (в часах)

- Анализ работы менеджеров по продажам и обратная связь от руководителя – 4 часа.
- Наставничество с действующими менеджерами – 4 часа.
- Коучинговые сессии с менеджерами – 4 часа.
- Утренние планерки – 5 часов.
- Еженедельные совещания – 3 часа.

Блок 3. Мониторинг активностей персонала

- Анализ телефонных разговоров менеджеров по прода-

жам, подготовка рекомендаций – 4 часа.

– Расчет и анализ персональных воронок продаж менеджеров – 4 часа.

Блок 4. Подготовка инструкций, регламентов, КП, скриптов и т. п.

– Разработка и внедрение скрипта исходящих звонков – 4 часа.

– Внедрение и модерирование рабочего чата для регулярной (ежедневной) отчетности менеджеров и постановки задач РОПом – регулярно.

– Систематизация работы отдела продаж (описание бизнес-процесса логистики после продажи) – 0,5 часа.

Блок 5. Подбор и обучение персонала

– Подготовка профиля менеджера по продажам и объявления о наборе персонала.

– Отбор резюме – 2 часа.

– Собеседования по телефону, очные собеседования – 8 часов.

– Работа со стажерами – 12 часов:

– алгоритм работы (бизнес-процесс);

– работа с CRM;

– запись обучающего видео;

– оценка качества звонков стажеров;

– тестирование по итогам обучения;

– работа со стажерами «в поле»;

– финальная беседа со стажерами.

Блок 6. Встречи РОПа (онлайн и офлайн)

– Совещания с собственником – 4 часа.

– Проведено встреч: 12 по 2 часа – 24 часа.

– Отчеты по итогам встреч. Выводы и предложения

по итогам встреч – 1 час.

Блок 7. Личные продажи

Прикладываем скриншот из CRM или документ excel

Блок 8. Самообразование – 8 часов

– Вебинары.

– Книги.

– Консультации с наставниками, собственниками, экспертами (продукт, продажи, управление).

Блок 9. Подготовка отчета

Подготовка отчета – 1,5 часа.

Блок 10. Выводы по итогам месяца и план на следующий месяц

– Какие новые продукты, способы привлечения клиентов, какие акции внедрить, что изменить.

– Сколько людей набрать, сколько и кого поменять.

– Какие инструменты контроля и отчетности добавить и убрать и др.

Коротко о главном

Причины самосаботажа РОПа

- Выгорание.
- Скучно, неинтересно заниматься той или иной задачей.
- Считает, что собственник требует невозможного.
- Конфликт с собственником.
- От РОПа ничего не зависит, нет ресурсов.

Что делать

Если вы хотите сделать результат, именно сделать, а не просто показать, – начинайте с анализа трех базовых вещей:

- Цифры.

Смотрите цифры: доходы по году, по месяцам, аналитика, сравнение с предыдущими периодами.

- Люди.

Смотрите на людей, на их результаты. Тестируйте людей. Ставьте новые задачи. Набирайте новых людей в любом случае. Учите их, смотрите на реакцию «старичков». Выбрасывайте саботажников. Сами или с помощью штатного тренера обучайте новичков и следите, чтобы «старички» их не испортили.

Если результаты упали без видимых причин – возможно, вас подставляет собственный персонал, вами манипулируют. Действуйте: беседуйте, учите, проводите разъяснитель-

ную работу. Если не помогло – увольняйте. Помните старую добрую формулу Максима Батырева: «учить – лечить – мочить».

– Процессы.

Разобравшись с показателями и состоянием персонала, смотрите на организацию процессов и выправляйте их в сторону увеличения эффективности.

Самое главное: прежде чем заниматься управлением людьми, вы должны заниматься собой. Ваши люди должны видеть и ощущать, что от работы с ними вы получаете удовольствие. Только тогда они могут ответить взаимностью и выдать отличные результаты.

Помните о своем личном состоянии, оно должно быть ресурсным. В известной книге «Поток» перечислены составляющие такого состояния: понятная цель, выполнимые задачи, удовольствие от осознания выполнения задачи и достижения цели. Если ваши глаза не горят, сложно добиться, чтобы горели у ваших менеджеров по продажам.

Практикум:

– Проанализируйте свои дела по трем базовым показателям: цифры, люди процессы. Выявите проблемные места – моменты, которые портят вам настроение и тянут энергию. Начните устранять проблемы.

– Сделайте отчет РОПа по итогам месяца, пользуясь примером отчета из этой главы.

Глава 6. Саморазвитие руководителя

«Спаси себя сам, и вокруг тебя спасутся тысячи».
Серафим Саровский

Когда я получил диплом психолога, то думал, что никогда не буду работать по специальности. А потом пришел в продажи и понял, что психология там – в основе всего. И что наука эта – прикладная, связанная с жизненным опытом. Мало знать какие-то теории и приемы, надо использовать их на практике. А такой активный метод социально-психологического обучения называют тренингом.

Первый тренинг, который я прошел, как раз был очень прикладным. Дело было в пейджинговой компании – отработал там уже полгода в должности РОПа. Руководители привезли матерых московских тренеров, которые на протяжении двух дней учили нас продавать. Мы играли «ролевки»: есть некая ситуация по работе, моделируем ее и отрабатываем. Один человек представляется покупателем, второй играет роль продавца, и обыгрываются все варианты взаимодействия.

Прикладной тренинг очень полезен для отработки какого-то навыка. Самое главное – отслеживать, как менеджеры

применяют полученные знания в работе. И самому не забывать делать вполне определенные, не очень сложные вещи.

Второй мой опыт активного обучения – тренинг именно для руководителей. Шел 2003 год, я был директором по продажам в медиахолдинге. Руководителей региональных отделов собрали в Москве, там с нами работала бизнес-школа «Арсенал» – мастодонты, пионеры рынка бизнес-образования в России.

Занятия вел Радмило Лукич, на тот момент он руководил продажами Microsoft в России. Его уроки стали для меня, как сейчас говорят, инсайтом, или озарением. Он рассказывал, например, почему важно найти в компании лицо, принимающее решение. Человека, который скажет «давай» – и счет будет оплачен. Или как руководителю действовать в ситуации, когда менеджер вроде бы работает, но ничего не продается. Почему грамотное руководство людьми начинается с системы.

На простых примерах он объяснил вещи, до которых я сам доходил бы годами. Разобрал основные ошибки в продажах. Это было потрясающе. Профессия заиграла для меня новыми красками. До этого я просто ходил на работу, а после тренинга стал видеть большой смысл в своей деятельности.

Тренинг стал толчком к развитию. Плюс там был мощный нетворкинг: общение с единомышленниками, полезные знакомства.

Чтобы оставаться востребованным и поддерживать лич-

ный интерес к работе, руководителю стоит заложить в свой ежедневник время на саморазвитие.

Обучение

Продажи – такая сфера, где постоянно появляется что-то новое. Мы идем за клиентами в соцсети и мессенджеры, которые тоже постоянно меняются. Одни приемы перестают работать, другие становятся трендовыми. Появляются разные технические штуки, которые упрощают работу продавцов и руководителей. Что делать, чтобы наши знания и навыки оставались актуальными? Ответ – учиться постоянно.

Можно посещать конференции по маркетингу и продажам. Это мероприятия, где много секций и спикеров. По моему опыту, конференция особо ничему не учит, не дает твердых навыков, но позволяет расширить кругозор. На конференции можно определить основные тренды в организации продаж. Выделив тренды, понимаешь, в каком направлении двигаться, какие навыки прокачивать у себя и у команды.

Отдельно обозначу нишевые мероприятия. Посещайте строительные выставки, если продаете двери или сантехнику. Сходите на IT-конференцию, если ваш продукт – из сферы информационных технологий. Здесь мы решаем те же задачи, что и на конференциях по маркетингу, плюс проникаемся атмосферой отрасли – медицина, автопром, дизайн... И, разумеется, ищем интересные контакты.

Обращайте внимание на тренинги и семинары, направленные на общее развитие. В Москве полезных мероприятий

так много, что в некоторые дни хочется буквально разорваться. Но и в регионах есть качественные программы по развитию управленческих навыков, психологии, тайм-менеджменту и так далее. Выбирайте события, где вы сможете развиваться как руководитель, общаться с бизнес-сообществом и своими клиентами.

Слушайте подкасты, смотрите ютуб-каналы на темы, которые вам нужны. Есть бесчисленное количество обучающих марафонов из разряда «послушал теорию – получил задание – сделал – получил обратную связь». Можно найти на любой бюджет и даже бесплатные. Конечно, они разного качества. Но я рекомендую пробовать, использовать любые возможности для получения свежих знаний.

Менеджеров по продажам нужно обучать раз в полгода или хотя бы раз в год. Руководителю, чтобы держать себя в тонусе и постоянно развиваться, неплохо было бы посещать конференции, выставки или тренинги каждые три месяца.

Как выбирать эксперта

Обучений сейчас так много, что глаза разбегаются. Как сориентироваться и выбрать? Конечно, в первую очередь надо смотреть на эксперта, который будет преподавать. Самое очевидное – выбирать тех экспертов, которые сейчас на слуху. Если спикер занимается самопродвижением, а ваши друзья и коллеги дают хорошие отзывы о его работе – это знак, что стоит его послушать.

Еще советую выбирать образовательные программы из разных областей. Не только о продажах слушать лекции, но и, например, о маркетинге. Эти области сопряжены: если мы хорошо понимаем своих клиентов, у нас больше возможностей закрыть сделку. Мы начинаем говорить на одном языке с маркетологами – людьми, которые приводят к нам клиентов. Это тоже хорошо отражается на общем результате продаж.

Изучите темы, связанные с договорной работой, финансами, бухгалтерией. В этом нужно ориентироваться, чтобы понимать, например, какие есть подвохи в договоре, который предоставил клиент или партнер. Также стоит «залезть» в психологию – эта дисциплина поможет всем, кто работает с людьми, управляет людьми.

Большую помощь РОПу могут оказать эксперты, которые обычно работают с собственниками бизнеса. По моему опы-

ту, если руководитель отдела продаж и собственник бизнеса – не одно и то же лицо, часто возникает конфликт понимания. РОП не всегда понимает, что от него хочет собственник. Если эксперт объяснит РОПу, в чем его задача относительно задач бизнеса в целом, выиграют все.

Я видел много РОПов, которые много знают и умеют, а объяснить собственнику свои действия не могут. У собственника остаются вопросы: «А зачем он делает это?», «А как это влияет на цели компании?». И один считает себя умнее другого, хотя должны объединиться и работать в связке. Каждый профессионал должен не просто делать свою часть работы, а уметь простыми словами объяснить другому, что делает.

Есть специалисты, которые помогают настроить вот этот общий понятийный аппарат между руководителем бизнеса и руководителем отдела продаж.

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.