

АЛЕКСАНДР ДУБЛИН

У отдела продаж
два руководителя



ДВА ЭТАЖА ПРОДАЖ

Как управлять РОПом

Практическая книга для собственника
и руководителя отдела продаж в бизнесах,
где сделка длиннее одного разговора

ТОМ I

18+

Александр Дублин

**Два этажа продаж.
Как управлять РОПом**

«Автор»

2026

Дублин А. Б.

Два этажа продаж. Как управлять РОПом / А. Б. Дублин —
«Автор», 2026

В понедельник утром собственник открывает отчёт по продажам. Цифры не сходятся с ощущением, он заходит в CRM и видит, что половина активных сделок стоит с просроченными датами. К обеду даты обновлены, отчёт выглядит прилично, и ни один клиент об этом не узнал. Это история не про плохого руководителя отдела продаж, а про то, что руководителем отдела продаж никто не управляет. У отдела продаж два этажа. На нижнем РОП управляет продавцами, на верхнем собственник управляет РОПом. Про нижний написаны сотни книг, про верхний почти ничего, поэтому там и рвётся. Книга отвечает на вопросы владельца. За что отвечает РОП. По каким показателям его оценивать, если выручка приходит с опозданием на два месяца. Как выглядит его неделя и почему она не помещается в календарь. Как получить прогноз, которому можно верить. Развивать человека или менять, где искать нового и сколько платить. Для бизнесов с длинной сделкой: мебель на заказ, оборудование, строительство, проектные услуги, сложный B2B.

© Дублин А. Б., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение. У отдела продаж два руководителя	6
Почему книга написана сразу для собственника и РОПа	7
Что считать результатом чтения	8
Что особенного в сложной сделке	9
На чём основаны рекомендации	10
Как книга обращается с чужими идеями	10
Как читать эту книгу	11
Устройство книги	11
Слова, которые стоит уточнить сразу	11
Альбом документов	12
Часть I. Собственник управляет РОПом	14
Сцена: руководитель, который отвечал за всё	14
Сначала арифметика, потом разграничение	15
Что вообще производит РОП?	16
Верхний этаж: чем занят собственник	17
Определить результат и приоритет	17
Дать полномочия	17
Обеспечить данные, которым можно верить	17
Развивать самого РОПа	17
Не управлять вниз через голову	18
Верхний этаж проходят до середины	19
Проверка на пятнадцать минут	20
Три признака, что этажи перепутаны	21
Этажом ниже	22
Глава 2. Контракт собственника с РОПом	23
Сцена: ответственность выдали, полномочия забыли	23
Почему трудовой договор здесь не помогает	24
Одна страница, семь блоков	25
Период и один приоритет	25
Три-пять результатов РОПа	25
Исходные условия	25
Что РОП решает сам	25
Что решает собственник и как быстро	26
Что собственник не делает	26
Взаимные обязательства и ритм	26
Где начинается ответственность РОПа	27
Где заканчивается продажа	28
Матрица ответственности А4	29
Личный портфель и ловушка играющего тренера	30
Что об этом пишут	30
Этажом ниже	31
Проверка контракта за пятнадцать минут	32
Глава 3. Как оценивать РОПа, не сводя всё к выручке	33
Сцена: сто три процента и пустой следующий месяц	33
Три дефекта выручки	34
Три слоя оценки	35

Что помещается на одну страницу	36
Результат	36
Поток и квалификация	36
Запас сделок и прогноз	36
Данные и процесс	36
Люди и способность команды	37
Кухни и шкафы нельзя мерить одной линейкой	38
Сколько стоит обращение	39
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Александр Дублин

Два этажа продаж. Как управлять РОПом

Введение. У отдела продаж два руководителя

В понедельник утром собственник открыл недельный отчёт по продажам, который присылает РОП. Сделок в работе было много, а денег в прогнозе заметно меньше, чем обещало такое количество.

Цифры не сошлись с ощущением, и он открыл саму CRM. Почти половина активных сделок лежала в стадии «Отложено». Клиент с готовым проектом кухни и снятыми размерами ждал там с весны. У соседней карточки дата следующего контакта переносилась так долго, что успела бы отметить небольшой юбилей.

Собственник написал РОПу. РОП написал менеджерам. К обеду даты были обновлены, отчёт посвежел.

Ни один клиент об этом не узнал.

Это составная сцена из моих рабочих заметок, и злодеев в ней нет. Каждый сделал ровно то, чего от него ждали: собственник потребовал порядка, РОП передал требование вниз, продавцы поправили ту часть данных, которую видно. За полдня система научилась успокаивать отчёт, не потревожив при этом ни одного решения клиента.

Так начинается большинство разговоров об управлении продажами. Собственнику нужны договоры и деньги. РОПу нужны управляемая воронка и продавцы, которые работают без ежедневного спасения. Менеджерам нужны понятные правила, живые лиды, доступные замерщики и право вовремя принести плохую новость. Производству нужен заказ, который можно изготовить, а не только красиво продать.

Все правы. Поэтому договориться трудно.

И прежде чем читать дальше, стоит ответить на один вопрос: кто в вашей компании на самом деле руководит продавцами? Не по штатному расписанию, а по тому, чьё сообщение они открывают первым.

Почему книга написана сразу для собственника и РОПа

Управление продажами обычно описывают с одного этажа. Одни книги учат продавца разговаривать с клиентом, другие объясняют РОПу, как проводить планёрки, разбирать воронку и мотивировать команду. Собственник появляется дважды: в начале, чтобы поставить план, и в конце, чтобы спросить за результат.

В небольшой компании эта схема не работает, потому что собственник никуда не уходит. Он знает крупных клиентов, видит кассовые разрывы, согласует скидки, разнимает продажи с исполнением и время от времени закрывает сделку сам. Формально отделом руководит РОП.

Поэтому у отдела продаж два управленческих контура.

Первый: собственник управляет РОПом. Он определяет коммерческий результат, границы полномочий, правила экономики, доступные ресурсы и способ оценки. Он же развивает РОПа, снимает препятствия между функциями и принимает кадровое решение, если руководитель не справляется.

Второй: РОП управляет отделом с момента, когда новое обращение попало в CRM. Лидорубы (так в отрасли зовут сотрудников первичного звонка) и специалисты квалификации находятся в его прямом подчинении. На нём скорость обработки, качество квалификации, передача продавцу, движение сделок, развитие людей и честный прогноз.

Но самое важное не в том, что контуров два.

Оба устроены одинаково, потому что это один и тот же управленческий цикл:

поставить цель → создать условия → понаблюдать живую работу → разобрать увиденное → потренировать → измерить снова

Именно этого собственник ждёт от РОПа по отношению к продавцам, и то же самое обязан делать сам по отношению к РОПу. Что происходит с этим циклом на верхнем этаже и почему он там обычно рвётся, разбирает первая глава.

Если первый контур слаб, второй долго не продержится. РОПу можно выдать CRM (программу, где живут карточки клиентов и сделок), регламент и десять форм встреч, но без полномочий он останется старшим диспетчером. Если слаб второй, собственник постепенно вернётся в ежедневные продажи: сначала поможет с одной сделкой, потом начнёт проверять каждого менеджера, а через полгода обнаружит, что нанял РОПа и всё равно работает РОПом сам.

Что считать результатом чтения

Эта книга не обещает сделать план продаж к следующей пятнице. Задача скромнее и полезнее: у собственника и РОПа должен появиться общий язык.

Собственник сможет ответить, чего он ждёт от РОПа кроме выручки, какие решения делегировал и что обязан делать сам. РОП сможет показать не только таблицу сделок, но и качество будущего результата: движение клиентов, точность прогноза, развитие продавцов, риски передачи в производство.

Проверить это можно на первой же совместной встрече. Если с неё исчезнет вопрос «Ну что там у нас с продажами?» и вместо него появится разговор о конкретном отклонении, книга уже начала работать.

Что особенного в сложной сделке

Эта книга не про любые продажи. Она про те, где сходится сразу три вещи.

Сделка не закрывается за один разговор. От первого обращения до договора проходят недели, и за это время клиент успевает пересчитать деньги, передумать и сходить к конкуренту.

Решение принимает не один человек. Рядом с тем, кто разговаривает, почти всегда стоит второй, и часто невидимый: супруг, финансовый директор, дизайнер, подрядчик, служба безопасности.

После подписи начинается исполнение, которое можно провалить. Компания продаёт обещание, а выполняют его люди, которые в переговорах не участвовали.

Мебель на заказ подходит под все три сразу и потому служит в книге основным примером. Клиент приходит как частное лицо, но решение простым не бывает: нужно уточнить помещение, бюджет, материалы и технику, съездить на замер, подготовить проект, провести одну или несколько встреч, согласовать изменения. После договора компания живёт с обещанием ещё пару месяцев: конструкторская подготовка, закупка, производство, доставка, монтаж, доработки.

Ровно то же устройство у внедрения корпоративной системы, у ремонта и отделки, у поставки оборудования с монтажом, у корпоративного обучения и стратегических сессий. Меняются слова, а не механика. Замер называется предпроектным обследованием, аудитом площадки или диагностикой перед программой, производство называется внедрением, пусконаладкой или подготовкой и проведением сессии, а второй участник решения оказывается не супругом, а финансовым директором. Дальше в книге примеры чаще всего мебельные, но ни одно правило из мебели не выводится.

Отсюда четыре особенности управления.

Первая: одна месячная цифра соединяет разные истории. Договоры этого месяца могли начаться в прошлом, заявки этого месяца дадут деньги позже, а рекламации относятся к ещё более ранним продажам. Если сложить их в один процент, РОП будет отвечать то за сезонность, то за ошибки прошлого квартала, то за загрузку исполнителей, которой не управляет.

Вторая: движение сделки не измеряется активностью продавца. Пять звонков не важнее одного подтверждённого замера, а готовый проект ещё не означает решения клиента. Фраза «думает до пятницы» не значит ничего, пока неизвестно, что именно человек сравнивает и кто ещё участвует в выборе.

Третья: договор не завершает клиентский опыт. Небрежная передача заказа дальше по цепочке способна съесть маржу и рекомендацию, хотя отчёт отдела продаж покажет победу.

Четвёртая: продуктовые группы внутри одной компании нельзя сравнивать механически. У них разный средний чек, разная сложность, разное число согласований, разная потребность в проектировщике. Общая система управления нужна, а вот одинаковые нормативы нужны не всегда.

Про четвёртую стоит сказать чуть подробнее и больше к этому не возвращаться. В мебели разделение продуктовых групп важнее, чем выглядит со стороны: кухни и корпус живут по-разному, и у них вполне могут расходиться стадии воронки, пороги зависания, правила скидок и требования к проекту. Дальше книга их почти не разделяет, потому что она не об этом. Но сам вопрос, как компании продавать разные продукты, одними продавцами или разными, в одной воронке или в нескольких, с общими стадиями или со своими для каждой группы, это отдельная большая тема. Ответ зависит от продукта, чека, длины цикла и устройства отдела и в этой книге не разбирается. Если у вас две группы и ведут они себя по-разному, читайте книгу так, будто она описывает каждую из них по отдельности.

На чём основаны рекомендации

Эта книга собиралась долго и не как книга. Несколько лет я вёл заметки по компаниям, с которыми работал: что у них было сломано, что чинили, что из починенного прижилось, а что откатилось через квартал. Компании были разные и из разных областей. Сейчас появилось время всё это собрать и привести в порядок, так что книга в первую очередь способ систематизировать собственный опыт, а не пересказ чужих методик.

Отсюда две честные оговорки. Первая: последние годы я работаю в основном с мебелью на заказ, поэтому мебельных примеров здесь заметно больше остальных. Это перекося наблюдателя, а не утверждение, что мебель устроена как-то по-особенному. Вторая: заметки писались по ходу работы, а не по плану исследования, и выборкой они не являются.

Поэтому основания в тексте помечены и между собой не смешиваются: исследования управления продажами, практика консультантов и обезличенные наблюдения из моей работы.

Исследование приходит с прямой ссылкой и оговоркой, что из него следует, а что нет. Кейс консультантов назван кейсом: известный логотип не превращает чужой опыт в закон. А чаще всего встречается пометка **«рабочее правило»**: норма, которую разумно проверить в своей компании пилотом, и таких правил здесь больше всего.

Про кейсы: все они обезличены, сцены глав как правило составные, а там, где сцена опирается на один фактический случай, это сказано прямо. Учебные цифры названы учебными и за отраслевую норму не выдаются.

Как книга обращается с чужими идеями

Правило одно и простое: где мысль не моя, названы автор и книга.

Спорить с другими подходами к управлению продажами книга не берётся, это не её задача. Но там, где мой ответ расходится с тем, что по тому же поводу пишет известный автор, стоит короткий блок **«Что об этом пишут»**: как принято, что выбрано здесь и почему. Он нужен ровно для одного: чтобы начитанный читатель видел, что выбор сделан осознанно, а не по неведению. Разбирать чужие системы целиком книга не пытается: для этого есть сами эти книги, и они перечислены в конце.

Одно уточнение о жанре. Полную рамку управления продажами давно описал учебник Грэга Маршалла и Марка Джонстона «Управление отделом продаж»: стратегия компании и роль продаж, организация отдела, работа с информацией, поведение и мотивация продавца, отбор и обучение, оплата труда, анализ затрат, оценка персонала. Моя книга стоит внутри той же рамки и заменить её не претендует. Она делает то, чего учебник по своему жанру делать не может: спускается в компанию на пять-двадцать продавцов, где нет ни коммерческого директора, ни отдельной службы, которая настраивает процессы и отчёты продаж, а собственник никуда не уходит. Учебник объясняет, что должно быть устроено. Здесь речь о том, кто именно это делает в понедельник утром, когда людей на все роли не хватает.

Как читать эту книгу

Дальше служебное: устройство книги, несколько слов, которые легко перепутать, и что делать с приложением. Этот раздел удобнее не читать подряд, а возвращаться к нему по ходу.

Устройство книги

Части книги следуют логике двух контуров. Часть I разбирает верхний этаж, часть II нижний, а в каждой главе стоит короткий блок о соседнем контуре. В части I он называется «Этажом ниже» и показывает, что делает с тем же принципом РОП. В части II называется «Этажом выше» и показывает, что из этого видит собственник. В частях III, IV и V, адресованных обоим сразу, называется «На обоих этажах».

Часть V стоит особняком и отвечает на вопрос, который до неё остаётся за скобками: кого вообще ставить руководителем, сколько ему платить и как собственнику выйти из этой роли, если он занял её сам.

Отсюда два коротких совета, с чего начинать. Если РОПа у вас нет или вы не уверены, что это тот человек, начинать имеет смысл с части V. Если вы узнали себя в собственнике, который нанял руководителя и всё равно работает руководителем сам, начните с семнадцатой главы и потом вернитесь сюда.

Слова, которые стоит уточнить сразу

Одно слово придётся объяснить отдельно, дальше оно встречается постоянно. Под коучингом в этой книге понимается развивающий управленческий цикл: руководитель наблюдает реальную работу, вместе с сотрудником находит причину, тренирует одно более сильное действие и проверяет его в следующей ситуации. Это не вдохновляющая беседа и не другое название выговора.

Ещё три слова похожи друг на друга и значат разное.

Этажи. Их всегда два, и они про то, кто кем управляет: собственник управляет РОПом, РОП управляет менеджерами. Верхний этаж занимает собственник, нижний РОП. Это несущая конструкция книги, на ней держатся блоки «Этажом ниже», «Этажом выше» и «На обоих этажах».

Слои. Ими называется устройство одной вещи, а не начальство над другой. У оценки РОПа три слоя (глава 3), у внедрения четыре (глава 14). Один слой не главнее другого, они просто разные части целого, и перепутать их с этажами легче всего.

Уровни. Этого слова как термина в книге нет. Оно появляется только там, где речь идёт о чужой модели, и каждый раз это оговаривается: в «Складе незавершёнки» управление воронкой разложено на три уровня по горизонту, неделя, месяц и квартал, а у Джордана и Ваццаны на три уровня разложено всё, что меряют в продажах.

Проще всего запомнить так: этажи про людей, слои про устройство, а слово «уровень» в этой книге всегда чужое.

Отклонение. Так называется всё, что пошло не по установленному правилу, и у него два масштаба. Отклонение по сделке это одна карточка на ежедневном экране: у неё нет следующего шага, она стоит дольше срока, обращение осталось без владельца. Отклонение по показателю это цифра, вышедшая за диапазон на дашборде. Первое даёт задачу на сегодня, второе вопрос к системе. Слово «исключение» в этой книге означает совсем другое: разрешённое нарушение правила, например скидка сверх лимита.

Альбом документов

Книгу сопровождает альбом документов. В нём собраны положения, регламенты, дашборды показателей (одностраничные панели цифр, по которым идёт управление), чек-листы, формы встреч и регулярные отчёты. У каждого документа есть пустой шаблон и заполненный пример компании мебели на заказ.

Пример нельзя просто переписать, поменяв название. Сначала собственник и РОП отвечают на три вопроса: какое решение поддерживает эта форма, кто владеет данными и что произойдёт при отклонении. Документ, за которым не следует управленческое действие, быстро превращается в архив аккуратно заполненных клеток.

Начинать со всех форм тоже не нужно. Глава 14 делит их на обязательный комплект запуска, документы восьминедельного пилота и инструменты, которые подключаются только при конкретной проблеме. Формы обозначены буквой и номером; полный перечень с владельцами и периодичностью лежит в самом альбоме.

Чтобы альбом не приходилось листать наугад, вот карта: какие формы поддерживают главу и в какой момент их имеет смысл открыть. Это стартовый набор, а не полный перечень: главы называют и другие формы по ходу дела.

Глава Формы альбома Когда открывать

2

A2 управленческий контракт, A4 матрица ответственности, A10 регламент квалификации и передачи
садитесь договариваться с РОПом о результате и полномочиях

3

B2 дашборд показателей РОПа
собираете показатели на одну страницу

4

C1 недельная встреча, C2 месячный разбор, C3 квартальная сессия, C12 аудит встреч, B7 журнал решений
настраиваете ритм; C12 при подозрении, что встречи стали ритуалом

5

B6 реестр ограничений, B7 журнал решений, E5 план улучшения, E6 план развития РОПа, E7 форма наблюдения
разбираетесь, что не работает, до кадрового решения

6

A5 положение о CRM и воронке, D1 чек-лист квалификации, D2 и D3 карта стадий и качество следующего шага, D10 аудит CRM, F10 отчёт обработки обращений
чините стадии, квалификацию и данные

7

С4 разбор воронки, F1 ежедневный отчёт по отклонениям, D12 форма решения по отклонению

собираете неделю и ежедневный контур

8

V3 дашборд показателей менеджера, С6 встреча 1:1, С11 диалог о развитии, E1 профиль компетенций, E2 адаптация 30/60/90, E3 ИПР, E4 недельное обязательство

строите индивидуальную работу с менеджерами

9

С7 наблюдение и разбор, С9 командная отработка, F7 отчёт по разборам
запускаете наблюдение и коучинг

10

V5 реестр прогноза, С5 разбор прогноза, С8 и D6 разбор и карточка сложной сделки,
D11 причина проигрыша, F4 точность прогноза, F6 отчёт по проигранным
ставите прогноз и разборы сделок

11

A10 регламент квалификации и передачи, V4 план по продуктовым группам
разводите продуктовые группы и вход в воронку

12

A6 политика «Отложено», D4 чек-лист входа, D5 чек-лист возврата, F5 отчёт по очереди
наводите порядок в отложенных сделках

13

A8 передача в производство, A9 эскалации, D7 чек-лист до подписания, D8 чек-лист
передачи, D9 карточка рекламации, F8 отчёт качества передачи, С10 межфункциональный
разбор

чините передачу в исполнение и рекламации

14

весь альбом тремя группами
выбираете, с чего начинать

15

A1 положение об отделе, A3 профиль должности РОПа, E1 профиль компетенций, E2
адаптация 30/60/90

нанимаете и адаптируете

А начинается всё с более неудобного разговора. Прежде чем требовать от РОПа систему,
стоит посмотреть, из чего собрана его должность и сколько в ней чужой работы.

Часть I. Собственник управляет РОПом

Глава 1. Два этажа одной проблемы

Сцена: руководитель, который отвечал за всё

Он приходил в салон к восьми, за час до открытия. Это был единственный час, когда его никто не трогал, и уходил этот час на вчерашнее: какие сделки сдвинулись, какие встали, кому из клиентов вчера пообещали то, чего цех, скорее всего, не сделает.

К десяти начиналась вторая жизнь. Менеджер по кухням просил согласовать скидку сверх лимита, клиент сидел в салоне и ждал. Заболел замерщик, и четыре выезда надо было переставить, не потеряв ни одного. Из позапрошлого месяца писал заказчик: фасады пришли не того оттенка, разговаривать он хотел с руководителем. Собственник пересылал в общий чат акцию конкурента и спрашивал, почему у нас так нельзя.

К семи вечера этот человек закрывал ноутбук. Он мог назвать выручку недели с точностью до тысячи. Он не мог назвать ни одного своего действия, после которого хоть кто-то из двух десятков продавцов стал бы работать иначе.

Продавцов в отделе было около двадцати, две группы, кухни и корпус, один руководитель на всех.

У руководителя оставались собственные клиенты. Самые сложные переговоры он забирал себе: так было быстрее и надёжнее. Собственник тоже подключался к крупным сделкам, особенно когда речь заходила о скидке или о сроке. Сильный менеджер мог за один день получить три управленческих сигнала: от РОПа, от собственника и от начальника производства. Он выбирал тот, который дешевле проигнорировать.

Через год РОП отвечал за всё и не владел ничем. Он собирал цифры, напоминал о задачах, разбирал просрочки, согласовывал исключения. На развитие продавцов оставалось время, которое остаётся после пожара.

Это не портрет слабого руководителя. Это роль, собранная из чужих обязанностей.

Сначала арифметика, потом разграничение

Прежде чем делить ответственность между этажами, стоит проверить, выполняема ли работа физически. Иначе получится красиво описанная роль, которую всё равно некому исполнять.

Универсального норматива здесь нет, а институт Гэллапа, разбирая размер команды, приходит к выводу, неудобному для любителей нормативов. Медианная команда у них выходит примерно в пять-шесть человек при средней ближе к двенадцати. Но сам по себе размер объясняет меньше, чем принято думать: при регулярной содержательной обратной связи вовлечёнными оказывались около семи сотрудников из десяти независимо от величины команды, а без неё лишь каждый четвёртый (Гэллап, 2026а).

Оговорка тут важна: Гэллап мерил вовлечённость сотрудников, а не выручку отдела продаж. Но механизм переносится, и для собственника из него следует не цифра, а критерий. Вопрос не в том, двадцать у РОПа подчинённых или двенадцать. Вопрос в том, доходит ли до каждого содержательный управленческий контакт.

Дальше уже рабочее правило, а не данные: при двадцати подчинённых обеспечить такой контакт заметно труднее, а провал обнаруживается позже, когда сделки успели остыть.

Отсюда проверка. Успевают ли РОП поговорить с каждым в том режиме, которого требует его риск, услышать живую работу каждого хотя бы раз в квартал, подготовиться к этим разговорам вместо импровизации по одной цифре выручки и при этом обойтись без собственного портфеля сделок? Какая частота кому положена, разбирает седьмая глава; здесь важно другое: помещается ли она в неделю вообще.

Если ответ «нет», ещё одна планёрка положение не исправит. И вот здесь важная деталь: ни одно из работающих решений РОП принять сам не может. Снять с него личные продажи, разделить продуктовые группы между двумя руководителями, ввести тимлида — это решения о штате и структуре, то есть решения собственника.

Так два контура смыкаются в первый раз. Перегрузка выглядит как проблема нижнего этажа и обсуждается обычно там же, а лечится этажом выше. Разграничение полномочий, о котором пойдёт речь дальше, нужно в любом случае. Просто на невыполнимой нагрузке оно не сработает.

Что вообще производит РОП?

Вопрос простой, а ответ в небольшой компании находится не сразу: «что появляется в компании оттого, что в ней есть РОП?»

Сделки не годятся, потому что их приносят продавцы. РОП производит управляемость: состояние, при котором отдел даёт результат регулярно и без подвига одного человека.

У РОПа семь **объектов управления**.

Результат. План компании превращается в приоритеты групп и людей: сколько кухонь, сколько корпуса, с какой маржой, за счёт какого потока.

Входящий поток. Новое обращение попало в CRM, дальше зона РОПа: скорость первого касания, качество квалификации, отсутствие бесхозных лидов, полнота передачи менеджеру.

Запас сделок. Реальные возможности, где клиент подтверждённо движется: согласился на замер, принял проект, обсуждает уже не «нужна ли кухня», а какую именно.

Прогноз. Обоснованное ожидание договоров на ближайшие недели. Не «должно быть неплохо», а список сделок с понятным обоснованием ожидания заключения договоров по прогнозу.

Процесс. Критерии этапов, правило следующего шага, требования к данным. Признак здорового процесса скучный: CRM отражает работу, а не готовится к совещанию.

Люди. Наблюдение живых разговоров, встречи один на один с каждым продавцом (дальше в книге они называются 1:1), развитие одного конкретного навыка, кадровые решения.

Улучшения. То, что повторилось у пяти продавцов подряд, перестаёт быть их проблемой и становится задачей: к маркетингу, к замерам, к проектировщикам, к передаче в цех.

Два названия придётся объяснить сразу, дальше они встречаются постоянно. **Запас сделок** это не список незакрытых карточек, а набор возможностей с подтверждённым движением клиента; в переводных книгах его называют пайплайном. **Прогноз** не то же самое: это ответ на вопрос, какие именно договоры компания ждёт в конкретном периоде и почему.

В этом перечне нет строки «лично закрывает самые трудные сделки». РОП может войти в переговоры как ресурс, в маленькой компании иначе не бывает. Разница в том, что остаётся после. Если менеджер стал сильнее или в компании появилось новое правило, это работа руководителя. Если сделка просто переехала к начальнику, отдел выучил другой урок: сложное надо отдавать наверх.

Верхний этаж: чем занят собственник

Объект управления собственника не расписание планёрок. Это сам РОП и среда, в которой тот принимает решения. Обязанностей здесь пять.

Определить результат и приоритет

Фраза «надо больше продавать» не содержит управленческой информации. РОПу нужно знать, что важнее в этом квартале: валовая маржа или объём, рост кухонь или загрузка конкретной линии, сокращение срока до договора или возврат старых клиентов.

Приоритет по определению один. Когда главными объявлены выручка, маржа, конверсия, средний чек, скорость ответа и отсутствие скидок, руководитель получает не приоритет, а меню.

Дать полномочия

РОП отвечает за продавцов ровно настолько, насколько может влиять на их работу. Значит, до начала квартала должно быть понятно: кого он берёт и с кем расстаётся, как распределяет лиды, какую скидку подписывает сам, где меняет процесс без согласования, когда вправе остановить обещание, которое компания не выполнит.

Если каждое из этих решений требует отдельного разрешения, ответственность становится ритуальной. Человек отвечает за результат, а управляет очередью просьб.

Обеспечить данные, которым можно верить

Собственнику не нужно строить CRM самому. Ему нужно требовать определений и проверять, что цифра отвечает на его вопрос.

В одной мебельной компании ежедневный отчёт показывал полсотни сделок в рисковом блоке. Число выглядело убедительно (не круглое, значит, посчитанное), но полная выгрузка дала в несколько раз больше записей. Отчёт забирал из системы только первую страницу ответа и честно складывал то, что видел.

Ошибка была не в арифметике, а в охвате. Поэтому правильный вопрос собственника звучит не «почему здесь пятьдесят», а иначе: что попало в этот показатель, что в него не попало и какое решение мы на нём собираемся принять.

Развивать самого РОПа

Собственник требует от РОПа развивать продавцов и почти никогда не занимается развитием самого РОПа. Получается матрёшка, у которой вынули верхнюю фигуру.

Академии для этого не нужно. Раз в месяц хватает с согласия участников посидеть на одном разборе сделок или на одном 1:1. А потом отдельно поговорить не о сделках менеджеров, а о работе руководителя: какие вопросы он задавал, где принял решение, где вместо решения спас ситуацию, что осталось без владельца.

Не управлять вниз через голову

Собственнику иногда нужно поговорить с продавцом напрямую, и запрещать это бессмысленно: компания не большая, все сидят в «одном коридоре». Важно, что происходит после разговора.

Если он выдаёт поручение, меняет приоритет или обещает клиенту условие, в компании появляется второй центр управления. РОП узнаёт о решении последним и постепенно перестаёт отвечать за целое.

Рабочее правило: информацию собственник берёт у кого угодно, а поручение продавцу возвращается через РОПа. Исключения короткие и понятные: этика, безопасность, деньги под прямой угрозой и случай, когда речь идёт о самом РОПе.

Верхний этаж проходят до середины

Первые четыре обязанности из этого списка складываются в тот самый цикл, что описан во введении: цель, условия, наблюдение, разбор, тренировка, повторное измерение. Пятая, не управлять вниз через голову, стоит особняком. Это не шаг цикла, а условие, при котором цикл вообще существует: там, где поручения идут мимо руководителя, наблюдать и разбирать уже нечего.

Отсюда и название главы. Внизу цикл хотя бы пытаются пройти целиком, а наверху обычно выполняют два шага из шести, первый и последний: ставят цель и спрашивают результат. Середину пропускают, а управление живёт именно в ней.

Проверить себя можно за минуту. Если собственник за последний квартал ни разу не наблюдал работу РОПа и ни разу не разбирал с ним его управленческие решения, цикл разорван наверху. Никакая система показателей эту дыру не закроет: показатели относятся к последнему шагу, а сломаны средние.

Проверка на пятнадцать минут

Собственник и РОП отвечают отдельно, потом сравнивают.

Контур собственника:

Есть ли у РОПа написанный результат на квартал, а не устная договорённость «поднажать»?

Знает ли он, какие решения принимает без вас?

Разделены ли ответственность за продажу и ответственность за исполнение заказа?

Что вы сделали за последние два месяца с препятствием, которое он не мог снять сам?

Была ли за это время встреча о его работе, а не о сделках его подчинённых?

Контур РОПа:

У каждой активной сделки есть подтверждённый следующий шаг и дата?

Каждое новое обращение получило владельца и проверяемый результат квалификации в установленный срок?

Дата ожидаемого договора отделена от даты следующего контакта?

Разбор сделок, прогноз и развитие людей разведены по разным встречам?

Когда вы в последний раз слышали целиком живой разговор продавца с клиентом?

Что происходит с проблемой замера или проекта, которая повторилась у трёх менеджеров?

Три ответа «нет» в одном столбце означают, что начинать с мотивации продавцов рано. Сначала нужно восстановить управление на соответствующем этаже.

Три признака, что этажи перепутаны

Первый заметен сразу: собственник ставит задачи продавцам напрямую, а РОП узнаёт о них из чата или из карточки сделки.

Второй появляется тише. РОП делает заметную долю плана личными сделками и объясняет это слабостью команды. Возможно, команда и правда слаба. Но если так идёт квартал за кварталом, личные продажи руководителя перестали быть решением и стали способом не замечать, что команда не растёт.

Третий признак живёт на самих встречах. Собственник и РОП час обсуждают фамилии менеджеров и отдельные сделки, а о работе самого РОПа не говорят вообще. Формально это встреча двух руководителей. Фактически собственник управляет продавцами через посредника, а посредник ведёт протокол.

Этажом ниже

Арифметика мощности работает и на нижнем этаже, только считают там сделки, а не людей. У менеджера, который ведёт тридцать активных проектов, до половины из них не получит осмысленного следующего шага, потому что на тридцать разговоров в неделю времени нет. Он тоже начнёт спасать самое громкое, и по тем же причинам.

Разница в том, кто вправе это исправить. Менеджер не может ни отдать часть сделок, ни закрыть безнадёжные, ни поменять правила распределения. Это решения РОПа. Точно так же, как решения о структуре отдела принадлежат уже собственнику.

Следующая глава превращает эту рамку в один лист бумаги: результат, полномочия, границы и обязательства собственника перед РОПом.

Глава 2. Контракт собственника с РОПом

Сцена: ответственность выдали, полномочия забыли

В девять утра собственник написал в общий чат: кухонные лиды сегодня отдаём только сильным лидорубам, конец месяца.

В половине одиннадцатого маркетолог попросил лидорубов не отсекай обращения из дальних районов. Трафик и так просел, пусть менеджеры сами разберутся.

После обеда начальник производства сообщил, что срок, который вчера назвали трём клиентам, теперь не выдержать: подвела поставка фурнитуры.

РОП узнал обо всём по частям, в основном из чата и в основном последним.

В пятницу собственник спросил, почему упала конверсия по кухням, выросла очередь необработанных обращений и менеджеры называют клиентам разные сроки. Вопрос был справедливый и адресован правильному человеку. Только доступа ни к одной из трёх причин у РОПа не было: правила распределения изменили без него, лидорубам поставили задачу через его голову, а риск срока возник уже после того, как обещание прозвучало.

Ответственность полная, полномочия выдаются по чайной ложке.

Почему трудовой договор здесь не помогает

В трудовом договоре можно записать обязанности, режим и подчинение. Он не отвечает на четыре вопроса, из-за которых потом ссорятся:

Какой результат собственник ждёт от РОПа в этом квартале?

Какие решения РОП принимает сам?

Где кончается его ответственность и начинается чужая?

Что обязан делать собственник, чтобы первое стало возможным?

Ответы на них и есть управленческий контракт. Не документ для кадровой папки, а одна страница, которую двое достают на каждой еженедельной встрече.

Есть и второй способ обойтись без такой страницы, куда более распространённый, чем трудовой договор. Он состоит в надежде, что руководитель будет относиться к делу как к своему. Дэн Кеннеди в «Жёстком менеджменте» разбирается с этой надеждой без всякой деликатности: ждать от наёмного человека владельческого отношения бессмысленно, потому что бизнес принадлежит не ему, и приоритеты у него свои. Это не испорченность, а нормальное устройство вещей.

Выводы из этого наблюдения бывают разные. Кеннеди делает жёсткий, вплоть до военных стандартов подотчётности, и такого тона в этой книге не будет. Но само наблюдение верное и практичное: если владельческого отношения ждать нельзя, остаётся единственное, записать, о чём именно вы договорились. Контракт нужен не потому, что РОП плох, а потому, что чужая мотивация не читается на глаз и по наследству не передаётся.

Ещё в 2009 году Маккинзи посчитала, на что уходит время линейного руководителя. На собственно управление людьми и коучинг оставалось от 10 до 40 процентов, от 30 до 60 забирали администрирование и совещания, ещё от 10 до 50 уходило на неуправленческие задачи (Маккинзи, 2009). Это разброс между компаниями в выборке, а не структура одной недели, поэтому диапазоны и не складываются в сотню. Цифры к тому же из другой страны, другой отрасли и другого десятилетия, переносить их в мебель не стоит. Механизм переносится отлично: нельзя требовать чистого запаса сделок, наблюдений и честного прогноза от человека, который четыре дня в неделю согласовывает каждую скидку, вручную разбирает аварийную очередь и ведёт собственных клиентов.

Контракт не отменяет конфликты, он делает их предметными. Вместо «РОП опять не справился» появляется вопрос, на который есть ответ: «результат не достигнут из-за качества управления, из-за невыполненного исходного условия или из-за решения, которое неделю пролежало у собственника?»

Одна страница, семь блоков

Период и один приоритет

Контракт составляют на квартал. Год слишком длинный для операционной конкретики, месяц слишком короткий, чтобы успело измениться поведение команды и состояние запаса сделок.

Наверху страницы пишут один коммерческий приоритет периода: например, восстановить маржу, не уронив число договоров, или сделать прогноз на четыре недели пригодным для планирования загрузки цеха. Это не единственная цель компании, а выбор главного противоречия квартала.

Три-пять результатов РОПа

Результаты должны соединять сегодняшний итог и способность отдела повторить его завтра. Для мебельной компании в контракт обычно входят договоры и валовая маржа в согласованном диапазоне, обработка каждого нового обращения в срок, движение реальных возможностей по продуктовым группам, прогноз на четыре недели, снижение одного конкретного дефекта процесса и наблюдаемое развитие людей.

Формулировка «повысить продажи» не годится. «Выполнить план любой ценой» хуже: цена найдётся, просто позже и в другом месте, в скидках, в обещанных сроках, в заказах, которые цех не может исполнить.

Исходные условия

РОП влияет не на всё, поэтому рядом с результатами записывают то, на чём договорённость держится: маркетинг даёт согласованный поток и сохраняет корректную метку источника; производство сообщает доступную мощность до того, как клиенту назвали срок; цены и скидочные пределы утверждены; CRM хранит нужные факты; штат и график позволяют обрабатывать поток.

Исходное условие не индульгенция. Если оно нарушено, РОП обязан показать влияние в цифрах, предложить решение и пересобрать прогноз. Но и оценивать его так, будто условие соблюдалось, нечестно.

Что РОП решает сам

Самый короткий раздел контракта, и он же самый спорный. Обычно сюда попадают:

- график и нагрузка лидорубов;
- распределение обращений по утверждённым правилам;
- приоритеты менеджеров внутри продуктовой группы;
- календарь разборов, 1:1 и наблюдений;
- возврат некорректной карточки и закрытие лида по утверждённой причине;
- перераспределение нагрузки, когда сотрудник отсутствует;
- остановка обещания, которое выходит за полномочия продавца.

Если собственник оставляет за собой право отменить любое из этих решений, не поговорив, владелец процесса по-прежнему он. Тогда и спрашивать надо не за самостоятельность, а за исполнительность.

Что решает собственник и как быстро

За собой собственник в малой компании обычно сохраняет штат и фонд оплаты, увольнение, скидку выше предела, изменение мотивации, согласование исключительного срока, перенос ресурса другой функции, изменение цены или продукта.

Слово «обычно» тут не случайно: часть этих полномочий со временем переходит к РОПу, и в каком порядке это происходит, разбирает семнадцатая глава.

Списка мало, нужен ещё срок ответа. Скидка, которую согласуют три дня, это отказ, оформленный как процедура.

Что собственник не делает

Этот раздел сначала вызывает улыбку, потом паузу. В учебном примере он выглядит так: не ставить задачи лидорубам и менеджерам в обход РОПа; не менять этап, владельца или прогноз сделки; не обещать клиенту цену, скидку или срок без подтверждённого владельца исполнения; не превращать недельную встречу в разбор фамилий продавцов; не отменять согласованное решение молча.

Право вмешаться остаётся: клиент, деньги, закон, репутация. Но после вмешательства решение возвращается в контур. Что произошло, кто теперь владелец, какое правило нужно поменять, чтобы вмешиваться не понадобилось снова.

Взаимные обязательства и ритм

РОП обязуется приносить плохую новость в день, когда она стала известна, а не после закрытия месяца. Он показывает отклонение с причиной и приходит с предложением, а не только с диагнозом.

Держится это обязательство не на дисциплине, а на реакции второй стороны, и это рабочее правило, которое проверяется в первый же месяц. Если первая принесённая плохая новость стоила РОПу разговора на повышенных тонах, вторую он принесёт позже, а третью компания узнает от клиента. Собственник обязуется отвечать на эскалации в оговорённый срок, показывать реальную доступность производства и не управлять вниз через голову.

Раз в неделю по контракту сверяют отклонения, раз в месяц смотрят его целиком, раз в квартал переписывают. Если его достают только при расчёте премии, это не контракт, а приложение к конфликту.

Полный шаблон А2 и заполненный пример находятся в альбоме документов, пакет А.

Где начинается ответственность РОПа

Граница в этой книге проведена жёстко. Обращение появилось в CRM, значит, ответственность РОПа уже началась.

Лидорубы и специалисты первичной квалификации подчиняются ему напрямую. Он управляет графиком смен, скоростью первого контакта, стандартом квалификации, причинами отказа, распознаванием дублей, распределением и полнотой передачи менеджеру.

Маркетинг отвечает за создание потока, канал и корректную метку источника. Это разделение не даёт сторонам права перебрасывать друг другу плохие цифры. Если контактность упала, РОП сначала смотрит, когда и сколько раз звонили, потом сравнивает источники, и только после этого идёт к маркетингу. Фраза «лиды плохие», сказанная до этих двух шагов, остаётся жанром, а не аргументом.

Менеджер принимает квалифицированное обращение и ведёт консультационную продажу. Но результат всей коммерческой воронки остаётся объектом управления РОПа. «Лидоруб передал, дальше не моё» и «менеджер плохо принял, пусть сами разбираются» это не позиции сторон, а описание дыры. Дыра принадлежит руководителю.

Регламент A10, дашборд показателей лидоруба B8, чек-лист D1 и отчёт F10 приведены в альбоме документов.

Где заканчивается продажа

В мебели на заказ договор не финал, а середина. Дальше проектирование, закупка, производство, доставка, монтаж. Из этого не следует, что РОП должен знать что происходит в цехе.

Рабочая граница выглядит так. Отдел продаж отвечает за коммерческую достоверность заказа: обещано выполнимое, посчитано верно, пакет документов полон. Производственный контур принимает пакет по чек-листу и называет владельца исполнения. После приёмки за график и ресурс отвечает производство. Менеджер сохраняет клиентскую коммуникацию в согласованных точках, но не расставляет цеху приоритеты. Ошибки передачи возвращаются в отчётность продаж, а не растворяются в общем «производство подвело».

Всё это держится на одном условии: производство должно иметь право вернуть неполный пакет с конкретной причиной. Если оно может только молча принять, через месяц компания получит не заказ, а спор о виноватых.

Матрица ответственности А4

Контракт описывает роль целиком. Матрица нужна там, где одна функция передаёт работу другой. Обозначения четыре: **В** владелец результата и решения, **И** исполнитель, **С** согласует до решения, **У** получает информацию.

Фрагмент учебного примера:

Создание входящего потока. Владелец решения: Маркетинг. Исполнитель: Маркетинг. Согласует: РОП. Получают информацию: Собственник, Лидоруб, Менеджер.

Срок первого контакта и квалификация. Владелец решения: РОП. Исполнитель: Лидоруб. Получают информацию: Собственник, Маркетинг, Менеджер.

Распределение обращения. Владелец решения: РОП. Исполнитель: РОП, Лидоруб. Получают информацию: Собственник, Менеджер.

Консультационная продажа. Владелец решения: РОП. Исполнитель: Менеджер. Согласует: Замер и проект. Получают информацию: Собственник, Лидоруб.

График выездов на замер. Владелец решения: Замер и проект. Исполнитель: Замер и проект. Согласует: РОП. Получают информацию: Собственник, Менеджер.

Срок подготовки и доработки проекта. Владелец решения: Замер и проект. Исполнитель: Замер и проект. Согласует: РОП. Получают информацию: Собственник, Менеджер.

Скидка в пределах лимита. Владелец решения: РОП. Исполнитель: Менеджер. Получают информацию: Собственник.

Скидка выше лимита. Владелец решения: Собственник. Исполнитель: Менеджер. Согласует: РОП.

Обещание исключительного срока. Владелец решения: Производство. Исполнитель: Менеджер. Согласует: Собственник, РОП. Получают информацию: Замер и проект.

Передача подписанного заказа. Владелец решения: РОП. Исполнитель: Менеджер, Замер и проект, Производство. Получают информацию: Собственник. Производство: принимает.

Производственный план после приёмки. Владелец решения: Производство. Исполнитель: Производство. Получают информацию: Собственник, РОП, Менеджер, Замер и проект.

В строке один владелец. Два владельца обычно означают, что владельца нет: каждый ждёт движения другого. Пустая клетка означает то же самое, только честнее.

Две строки в этой таблице стоит разобрать отдельно, потому что о них чаще всего забывают. Замерщики и проектировщики появляются в жизни отдела продаж постоянно: от них зависит, когда клиент увидит проект и сколько времени займёт доработка. При этом организационно они обычно не подчиняются ни РОПу, ни производству, а живут где-то посередине, и их график никем не управляется.

Кому они подчиняются, книга не решает: в разных компаниях работает по-разному. Она настаивает на другом. У графика выездов и у срока подготовки проекта должен быть **названный владелец**, и этот владелец обязан отвечать на вопрос «когда», а не «как получится». Если такого человека нет, РОП будет тратить полдня на переброску пяти выездов, и это не его работа, а следствие пустой клетки в таблице.

Полная форма А4 с правилами заполнения находится в альбоме документов, пакет А.

Личный портфель и ловушка играющего тренера

В маленькой компании РОП часто ведёт двух-трёх стратегических клиентов. Как переходная модель это нормально. Опасно другое: личный портфель всегда выигрывает конкуренцию за лучшее время недели, потому что даёт быструю и понятную награду, а развитие продавца награду отложенную и плохо заметную.

Поэтому портфель ограничивают заранее, числом активных сделок или долей рабочего времени, и записывают причину участия: удержание ключевой связи, обучение новичка, вакансия, сложная эскалация. У каждого подключения должен быть выход. Сделка вернулась менеджеру, появился новый стандарт, или роль изменена официально.

Если РОП квартал за кварталом закрывает план собственными продажами, компания платит за дорогого продавца и делает вид, что у неё есть руководитель. Иногда причина такого поведения лежит не в человеке, а в том, как устроена его оплата, и об этом отдельно в шестнадцатой главе.

За этим стоит более общий вопрос, который книга сознательно оставляет открытым. По умолчанию здесь принято, что лучше, когда своих сделок у РОПа нет: тогда его время принадлежит отделу целиком, а результат создаётся чужими руками, что и есть управление. Но правило это не абсолютное. Общее наблюдение такое: отказ РОПа от собственного портфеля идёт вместе с ростом компании, и на разных её размерах правильный ответ разный. В отделе из пяти человек играющий руководитель нормален, в отделе из двадцати он уже дорогая ошибка.

Где именно проходит граница, зависит от продукта, среднего чека, длины цикла, числа продавцов и от того, есть ли кому передать ключевых клиентов. Ответ слишком зависит от контекста, чтобы давать его одной формулой, поэтому здесь он не разбирается. Заметить стоит другое: в сценах этой книги руководитель чаще всего ведёт собственные сделки. Так виднее механика, о которой идёт речь. Рекомендацией это считать не нужно.

Что об этом пишут

Противоположная позиция в русскоязычной литературе самая известная. Константин Бакшт в «Построении отдела продаж» считает личные продажи обязательной частью работы руководителя, причём именно самых крупных и самых проблемных сделок: по его логике продавцы признают авторитет только того, кто сам умеет продавать и продолжает это делать.

С другого края стоит Майк Вайнберг. В книге «Управление продажами без усложнений» он пишет, что никогда не видел работающего играющего тренера, и разбирает три компании подряд, где такая конструкция кончилась плохо. Объяснение у него простое: сильный продавец выигрывает ровно за счёт того, что эгоистично защищает своё время, а руководитель обязан делать противоположное.

Эта книга стоит ближе ко второму краю, но без его категоричности. Правило сформулировано выше: ответ зависит от размера компании, продукта и наличия преемника для ключевых клиентов, а по умолчанию отказ от личного портфеля идёт вместе с ростом.

Этажом ниже

У этого контракта есть зеркало. Всё, что собственник записал про РОПа, РОП обязан записать про каждого менеджера: какой результат с него спрашивают, какие решения он принимает сам, на каких условиях договорённость держится и что руководитель обязан сделать со своей стороны. Продавец, который не знает, до какой скидки он свободен и через сколько часов получит ответ на запрос, находится ровно в том положении, что и РОП из сцены в начале главы.

Разница одна, и она принципиальная: контракт с РОПом собственник составляет лично. Контракты с менеджерами составляет РОП, а качество этих контрактов входит в оценку его работы. Подробно об этом в главе 8.

Проверка контракта за пятнадцать минут

Каждый отвечает сам, не подглядывая в лист другого:

Назван ли один коммерческий приоритет квартала?

Есть ли три-пять измеримых результатов РОПа?

Записаны ли условия, от которых эти результаты зависят?

Понятно ли, что РОП решает без согласования?

У решений собственника есть срок ответа?

Зафиксировано ли, что ответственность начинается с нового обращения, а лидорубы подчиняются РОПу?

Записаны ли обязательства самого собственника?

Если ответы разошлись, спор полезен. Значит, контракт ещё не заключён, даже если документ подписан.

Допустим, теперь он заключён и результаты в нём названы. Остаётся вопрос, на который контракт не отвечает: «как понять, что эти результаты достигнуты хорошим управлением, а не любой ценой?» Об этом следующая глава.

Глава 3. Как оценивать РОПа, не сводя всё к выручке

Сцена: сто три процента и пустой следующий месяц

Отдел закрыл месяц на 103 процента. Собственник поздравил команду в чате, РОП получил премию.

Через две недели собственник посмотрел, из чего эти сто три процента сложились. Треть суммы дали три договора, вызревавшие с прошлого квартала. Средняя скидка выросла, а двух самых крупных клиентов вёл лично РОП. Новых квалифицированных обращений в кухонной группе за месяц прибавилось мало, а прогноз на следующий месяц состоял из сделок, где последним подтверждённым событием был замер полуторамесячной давности.

С самой цифрой всё было в порядке, но ошибка появилась в вопросе, который ей задали. Она отвечает на вопрос «что подписали в прошлом месяце». А спрашивали у неё другое: хорошо ли сейчас управляют отделом.

В мебели эти два вопроса особенно легко перепутать. От заявки до договора проходят недели, от договора до монтажа около двух месяцев. Выручка этой недели, договоры этой недели и рекламации этой недели относятся к трём разным когортам клиентов. Сложить их в один процент можно. Управлять по нему нельзя.

Три дефекта выручки

Выручка нужна хотя бы потому, что без неё управление превращается в кружок хороших разговоров. Но как оценка руководителя она имеет три дефекта.

Она запаздывает: сегодняшний договор часто результат работы полуторамесячной давности, а иногда и чужой работы.

Она зависит от того, чем РОП не управляет: от потока, цены, доступности замерщиков, сроков цеха, сезона.

И главное, она ничего не говорит о способе. Два отдела могут закрыть месяц одинаковой суммой. Первый собрал чистый запас сделок, дал точный прогноз и вырастил двух сильных продавцов. Второй вытащил месяц скидками, личными сделками руководителя и обещаниями, выполнять которые предстоит производству. В отчёте они равны, в следующем квартале уже нет.

Различение это старше, чем кажется. Ещё в 1987 году Андерсон и Оливер описали два способа управлять продажами: контроль результата и контроль поведения (Андерсон и Оливер, 1987). Позже к ним добавился третий, контроль способности: умеет ли команда воспроизводить нужное поведение без постоянного присутствия руководителя.

Три слоя оценки

Отсюда и устройство оценки, в котором собственнику нужны три ответа, а не один.

Первый: что компания получила. Договоры, маржа, деньги.

Второй: что происходит с потоком и поведением. Как обрабатываются обращения, движется ли запас сделок, точен ли прогноз, выполняются ли управленческие практики.

Третий: становится ли команда сильнее. Способна ли она повторить результат без ежедневного спасения.

У такого разделения есть объяснение жёстче, чем «собственнику нужны три ответа». Джейсон Джордан и Мишель Вацана в книге «Взломать код управления продажами» разложили всё, что вообще меряют в продажах, на три уровня и показали неприятное. Бизнес-результатами, то есть выручкой, прибылью и долей рынка, управлять нельзя в принципе: их можно только получить и предъявить. Целями продаж, вроде состава проданных продуктов или доли в бюджете клиента, управлять напрямую тоже нельзя, потому что они требуют согласия покупателя. Напрямую руководитель управляет единственной вещью, действиями. Всё остальное приходит следствием.

Из этого следует ответ на вопрос первой главы, что производит РОП, только уже не философский, а технический. Выручка ему не подчиняется. Подчиняется то, что делают он и его люди, и первый слой оценки существует не для управления, а чтобы вовремя заметить, что управление не сработало.

Поправка, которую эта книга делает от себя, касается второго слоя. Считать надо не действие само по себе, а действие, привязанное к клиентскому продвижению: не сколько звонков сделано, а по скольким сделкам появился подтверждённый следующий шаг. Разница выглядит мелкой, а стоит дорого.

Исследователи много лет спорят, как эти виды контроля сочетать. В работе Цзана и коллег видно, что сочетания этих видов контроля работают неодинаково и иногда против замысла: некоторые комбинации ухудшали именно то поведение продавцов по отношению к клиенту, ради которого их вводили (Цзан и коллеги, 2020). Практический вывод скучный и полезный: «добавим ещё пару KPI» само по себе улучшением не работает.

Каждый слой в одиночку портит работу предсказуемым способом. Только итог поощряет короткие решения: скидку, перехват сделки, обещание, которое будет выполнять кто-то другой. Только активность даёт театр звонков. А отдел, где занимаются одним развитием, превращается в клуб растущих людей, где за договоры не отвечает никто.

Что помещается на одну страницу

Дашборд показателей не обязан содержать все доступные цифры, задача у него другая: за одну страницу показать результат, состояние будущего потока и качество работы руководителя.

Результат

Договоры и валовая маржа обязательны. Выручка полезна, если правило признания совпадает с управленческим вопросом. При длинном исполнении полезно держать врозь договоры текущей когорты, деньги по ранее подписанному, качество переданных в производство заказов и потери, вызванные обещаниями продажи.

РОП не отвечает за производственный срок после приёмки заказа, он отвечает за то, что передал.

Поток и квалификация

Раз лидорубы подчиняются РОПу, их участок входит в его страницу: время до первой попытки контакта, обращения без владельца, контактность по источникам, результаты и причины дисквалификации, доля дублей, возвраты менеджерами из-за неполного контекста, передачи, после которых не последовало ни одной активности.

Эти показатели нельзя превращать в гонку. Премия за скорость даёт формальные звонки в первую минуту, а премия за число переданных обращений оборачивается передачей с пустым контекстом. Требование высокого процента квалификации учит лидоруба выбирать удобную причину отказа вместо того, чтобы разбираться.

Запас сделок и прогноз

Запас сделок отвечает, есть ли из чего сделать будущий результат. В него входят реальные возможности после квалификации, а не все открытые карточки. Собственнику достаточно четырёх сигналов: объём и состав по продуктовым группам, подтверждённое движение клиента, возраст возможности и время без следующего шага, концентрация риска в нескольких крупных или старых сделках.

Прогноз отвечает на другой вопрос: какие договоры компания ждёт в конкретные недели и на каком основании. Здесь нужны сумма и количество, перечень сделок с достаточным клиентским подтверждением, отдельно риск, точность прошлых прогнозов и причины изменений между неделями. Что считается объяснённым изменением, глава 10 определяет отдельно.

Точность без честности бесполезна, ведь прогноз легко сделать почти безупречным, если включать сделку после подписания. Поэтому точность читают вместе с горизонтом и с тем, когда именно прогноз менялся.

Универсального норматива покрытия здесь не будет. У кухни и у отдельного шкафа разный чек, разное число проектных итераций и разная вероятность переноса. Сначала компания чистит стадии и измеряет собственную историю, потом назначает диапазоны.

Данные и процесс

CRM нужна не ради порядка в карточках, а чтобы отвечать на управленческие вопросы. На страницу попадают активные сделки без следующего шага, невозможные или просроченные

даты, необъяснимо долгое пребывание на стадии, «Отложено» без основания и даты возврата, неполные передачи в производство и причины проигрыша, которые ничего не объясняют.

Люди и способность команды

РОП создаёт результат через других, поэтому его собственная работа должна быть видна: сколько живых разговоров он наблюдал, у скольких менеджеров есть один конкретный фокус развития, выполняются ли договорённости 1:1, как идут новички по плану 30/60/90, повторяется ли одна и та же ошибка после разбора, насколько отдел зависит от личных сделок руководителя.

Здесь есть ловушка, о которой стоит знать заранее. В российском исследовании ЭКОПСИ, охватившем больше двенадцати тысяч руководителей, обнаружился устойчивый разрыв: руководители оценивали регулярность и полезность своих управленческих практик заметно выше, чем те же практики оценивали их сотрудники (ЭКОПСИ, 2020). Выборка там в основном крупные компании и тяжёлые отрасли, так что проценты оттуда мебельному отделу на два десятка продавцов не годятся. Годится предупреждение: количество проведённых встреч руководитель считает сам, а изменилось ли что-нибудь после них, знает не он.

Поэтому качественную часть проверяют выборкой, а не отчётом. Раз в месяц собственник слушает один настоящий разговор и смотрит, что изменилось у конкретного продавца после прошлого разбора.

Кухни и шкафы нельзя мерить одной линейкой

Две продуктовые группы живут в одной системе управления, но механически сравнивать их по каждому абсолютному показателю не выйдет. У кухни выше чек и длиннее проектный диалог, у отдельного шкафа путь короче, зато обращений больше. Даже внутри корпуса гардеробная и тумба создают разную нагрузку на менеджера.

Сравнивать корректно: соблюдение единого стандарта квалификации и следующего шага, скорость реакции при одинаковом режиме работы, качество данных и передачи, точность собственного прогноза группы, динамику относительно её же прошлых значений, повторяющиеся дефекты процесса.

Сравнивать осторожно: сырую конверсию без состава источников, выручку на менеджера без среднего чека и загрузки, число договоров без сложности продукта, длительность цикла без стартовой готовности клиента, среднюю скидку без состава проектов.

Задача страницы не в том, чтобы объявить победителя между кухнями и корпусом. Она должна показать, где отклонение объясняется продуктом, где потоком, а где качеством управления.

Сколько стоит обращение

Есть цифра, без которой вся эта страница читается неправильно, и в дашборд показателей она обычно не попадает: сколько компания заплатила за одно обращение.

Без неё конверсия не значит почти ничего. Отдел с невысокой конверсией на дешёвом широком потоке и отдел с высокой конверсией на дорогом целевом могут работать одинаково хорошо и приносить компании разные деньги. А могут работать по-разному и приносить одинаковые. Пока цена обращения не лежит на странице рядом с конверсией, эти случаи неразличимы, и разговор о качестве управления превращается в спор о том, у кого поток лучше.

Считать достаточно трёх чисел. Цена обращения: затраты на привлечение за период, делённые на число обращений. Цена квалифицированного обращения: те же затраты, делённые на обращения, прошедшие квалификацию. Цена договора: те же затраты на число подписанных договоров. Третье число сравнивают не с чужими нормативами, а с собственной валовой маржой на договоре. Если привлечение съедает заметную её долю, вопрос «почему у нас низкая конверсия» перестаёт быть главным.

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.