

Михаил Графский

ДРАЙВЕР ПРОДАЖ

**Системное управление
отделом продаж**

**Как повысить прибыль бизнеса
без увольнений
и микроменеджмента**



Михаил Графский
Драйвер продаж. Системное
управление отделом продаж
Серия «Бизнес-психология (Питер)»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74505951

*Драйвер продаж. Системное управление отделом продаж: Питер;
Санкт-Петербург; 2026
ISBN 978-5-4461-4676-5*

Аннотация

Книга Михаила Графского, эксперта по управлению продажами, кардинально меняет привычный взгляд на роль руководителя отдела продаж: вам больше не нужно быть «главным продавцом», который тушит пожары и спасает сложные сделки. Ваша новая задача – стать архитектором предсказуемой бизнес-системы.

Автор предлагает комплексный подход к управлению: от внедрения стандартов контроля качества и корпоративных регламентов до работы с психологическими установками команды. Особое внимание уделяется преодолению прокрастинации сотрудников и трансформации их мышления – через замену материального давления созданием среды, в которой менеджеры продают из личного интереса и

профессионального азарта. Все рекомендации опираются на 15-летний консалтинговый опыт Михаила Графского и подкреплены прикладными инструментами, развернутыми кейсами и живыми примерами из реального бизнеса.

Издание адресовано руководителям отделов продаж, коммерческим директорам и собственникам бизнеса в сегменте B2B. Для тех, кто только встает на управленческий путь, оно станет дорожной картой с пошаговыми чек-листами и готовыми алгоритмами. Опытные топ-менеджеры найдут рекомендации по трансформации хаоса в предсказуемый поток прибыли без выгорания и ручного режима. Начните строить систему, которая приносит деньги, пока вы думаете о стратегии.

Содержание

Введение	6
Моя история	12
Часть I. Объекты управления руководителя отдела продаж	18
Глава 1. Роль, задачи и функции руководителя отдела продаж	18
Должен ли РОП продавать	19
Основные роли РОПа	20
Чьи интересы должен отстаивать руководитель отдела продаж	22
Глава 2. Чем на самом деле управляет РОП, когда управляет продажами	25
Объекты управления в продажах	25
Что значит держать объект под контролем и управлять им	28
Ключевая польза этой главы	29
Результат работы отдела	30
Проекты и задачи	34
Финансы	35
Клиенты	36
Воронки продаж и пайплайны	37
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Михаил Графский
Драйвер продаж.
Системное управление
отделом продаж

© ООО Издательство «Питер», 2027

© Серия «Бизнес-психология», 2027

Введение

Если вы держите в руках эту книгу, то, скорее всего, вы руководитель отдела продаж, коммерческий директор или собственник бизнеса, который глубоко погружен в продажи. И, скорее всего, вы сами хороший продавец. Вы умеете договариваться со сложными клиентами и знаете, как дожать крупную сделку.

Но с тех пор, как вы начали управлять отделом продаж, задача изменилась: вы отвечаете не только за свои продажи, но и за продажи каждого сотрудника отдела. А это совсем другая история.

Знакома ли вам ситуация, когда в конце месяца вы понимаете, что план горит, и вместо того чтобы управлять командой, вы сами берете телефон и начинаете «спасать» сделки? Или когда вы в десятый раз объясняете менеджеру, как отработать возражение «дорого», а на следующем звонке он снова сливает вашу маржу, предлагая клиенту скидку просто так?

Быть руководителем отдела продаж (РОПом) часто означает находиться между молотом и наковальней. Сверху дают амбициозные цели, планы и требования бизнеса. Снизу – реальные люди со своими проблемами, ленью, выгоранием и страхом перед холодными звонками или сложными переговорами.

Я написал эту книгу, поскольку за более чем 15 лет работы с разными отделами продаж в качестве тренера и консультанта по управлению видел сотни руководителей, которые пытались найти «волшебную таблетку». Они искали идеальный скрипт, хитрую схему мотивации или гениального рекрутера, который приведет им звезд. Но магии не существует. Результат приносит системная и профессиональная работа руководителя по повышению эффективности продаж.

В продажах результат не берется из воздуха. Он складывается из очень понятных факторов: активности сотрудников, качества их работы и их мотивации к достижению результата. И если ваша команда недозарабатывает при конкурентном продукте, то причина в том, что один из этих факторов дал сбой. Эта книга – ваш системный инструмент для поиска и устранения таких сбоев.

Конкуренция за деньги клиентов будет только расти. И выиграет в этой борьбе не тот, у кого лучший продукт или больший бюджет на рекламу, а тот, у кого лучше работает отдел продаж. Эта книга поможет вам провести аудит своего отдела и вооружить его лучшими инструментами, уже показавшими результат в компаниях, с которыми я работал.

Структура книги

Я разделил книгу на четыре большие части. Каждая из них решает конкретную управленческую задачу и закрывает

одну из «слепых зон» в работе отдела.

Часть I. Объекты управления руководителя отдела продаж. Мы начнем с фундамента. Чем на самом деле вы управляете, когда «управляете продажами»? Мы разберем 12 ключевых объектов управления РОПа. Вы проведете аудит своего отдела и поймете, что уже крепко держите под контролем, а что пока еще выпадает из вашего поля зрения и незаметно крадет вашу прибыль.

Часть II. Управление качеством в отделе продаж. Активность сотрудников в отделе продаж можно поднять за неделю. Но именно качество конвертирует эту активность в деньги. Вы узнаете, почему одни менеджеры закрывают 30 % сделок, а другие при тех же вводных – только 7 %. На реальных кейсах мы подробно разберем, как создать и внедрить стандарты продаж, которые позволят вашей команде зарабатывать больше. Я расскажу о быстрой адаптации, при которой новичок начинает давать результат уже в первые два месяца, а не через полгода. И, конечно, мы разберем систему контроля качества, при которой ваши менеджеры будут сами хотеть продавать лучше.

Часть III. Управление мотивацией сотрудников отдела продаж. Здесь мы разрушим главный миф о том, что продавцами движут только деньги. Если бы это было правдой, то менеджеры никогда бы не останавливались на комфортном уровне дохода. Мы разберем современные подходы к нефинансовой мотивации персонала и управленческие

инструменты, которые дадут результат в вашем бизнесе. С их помощью вы создадите среду, в которой люди продают не только из-за денег или страха наказания, а потому что им это важно и интересно.

Часть IV. Психологические установки, которые мешают продавать больше. Иногда продажа срывается не из-за конкурентов или цены, а из-за того, что в голове вашего менеджера царят негативные установки, такие как «У нас плохой или слишком дорогой продукт», «Звонить клиенту – значит навязываться», «Клиента не интересуют наши преимущества, ему нужна только низкая цена» и др. Мы разберем девять самых разрушительных ментальных ловушек и вирусов мышления продавцов. Я дам конкретные речевые модули и алгоритмы работы, чтобы вы, как истинный лидер, могли «лечить» эти установки и возвращать команду в продуктивное русло.

Кому будет полезна эта книга

Коммерческим директорам и собственникам бизнеса, которые ищут способы повысить эффективность работы отдела продаж. У них появятся новые фокусы внимания и скорректируется понимание роли РОПа в управлении продажами. А еще сформируется набор критериев, которыми можно будет руководствоваться при оценке работы РОПа или коммерческого директора.

Руководителям отдела продаж, которые хотят повысить личный профессионализм и ищут способ снизить долю «ручного» управления в своей повседневной работе.

Менеджерам продаж, которые хотят расти по карьерной лестнице или уже воспитывают младших сотрудников.

Как работать с книгой

Не читайте ее как художественный роман. Отнеситесь к ней как к рабочей тетради, ментору или консультанту, который прямо сейчас сидит напротив вас.

1. *Читайте от начала до конца или частями.* Каждая глава является самодостаточной. Иногда я делаю отсылки к предыдущим или следующим главам. Но если вас в первую очередь волнует, к примеру, нефинансовая мотивация, то смело начинайте чтение с главы, посвященной именно этой теме.

2. *Выполняйте задания.* В конце некоторых глав вас ждут чек-листы и таблицы. Не пропускайте их. Сделайте паузу, оцените свой отдел прямо сейчас. Честный ответ на вопрос «А как это работает у меня?» уже сам по себе стоит очень дорого.

3. *Внедряйте сразу.* Нашли интересную идею по оценке звонков? Не ждите понедельника или нового квартала. Берите ее в работу сразу. Увидели ограничивающую установку у своего сотрудника? Проведите с ним личную встречу зав-

тра же.

Управлять продажами – это не тушить пожары и не закрывать сделки вместо своих сотрудников. Управлять продажами – это выстраивать систему, в которой самые обычные люди (не звезды) стабильно показывают выдающиеся результаты.

У вас уже есть для этого и опыт, и лидерство. А инструменты вы найдете в этой книге.

Переворачивайте страницу. Мы начинаем.

Моя история

Начну с рассказа о своем профессиональном пути. Чтобы вы понимали, откуда взялись инструменты и идеи, о которых пойдет речь дальше.

Моя карьера всегда была связана с коммуникацией. Я учился на психолога в Московском педагогическом государственном университете и параллельно работал в тренинговом центре. Я обучался практической психологии и коммуникациям, сертифицировался как тренер и довольно быстро понял: инструменты, которыми я владею, дают отличные результаты. Слушатели моих курсов рассказывали, как проводят переговоры с руководством и клиентами, продвигаются по карьере и заключают сделки благодаря знанию основ коммуникации. За несколько лет я провел более сотни тренингов по психологии влияния, коммуникации и переговорам. А затем получил предложение, которое определило мою дальнейшую карьеру.

Из психологии в финансовую сферу

В 2006 году участники моих тренингов пригласили меня в инвестиционный банк в отдел разработки технологий продаж. Задача, которую мы решали, звучала амбициозно:

выстроить систему продаж розничных инвестиционных продуктов и брокерского обслуживания. Никаких шаблонов не было, а в книгах по продажам писали лишь банальности в духе «выявите потребность и проведите презентацию». Я, по сути, стал и методологом, и бизнес-тренером в одном лице.

Тогда инвестиционные продукты не были так популярны, как сегодня. Люди доверяли депозитам и боялись рисков. Чтобы упростить себе жизнь, наши продавцы начали «срезать углы» и продавать инвестиционные продукты как «аналог депозита, только с более высокой доходностью». Это было недопустимо и вводило клиентов в заблуждение.

Почему продавцы так делали? Они просто боялись возражений.

Мы не стали их штрафовать. Вместо этого мы изменили саму технологию. Мы перестроили консультацию так, чтобы менеджер сам закрывал это возражение в первые минуты встречи, прямо говоря: «Это не депозит, у нашего продукта другие преимущества. Давайте я задам вам пару вопросов, а потом расскажу, как все устроено...». И это сработало! Клиенты стали понимать разницу, а продажи стабильно пошли вверх, показав двукратный рост по итогам года.

Главный урок, который я вынес тогда: хорошая технология продаж облегчает жизнь даже самым ленивым продавцам. Они следуют ей просто потому, что так легче продавать.

Фриланс. Первый самостоятельный опыт построения технологии продаж

В какой-то момент я решил попробовать себя в самостоятельном плавании. Весной 2009 года ко мне обратился основатель агентства переводов Александр. Он планировал запустить активные продажи своих услуг и попросил меня разработать технологию и скрипты. При этом он хотел, чтобы сначала я обучил его самого. Александр отлично знал продукт, но никогда в жизни не занимался холодными звонками.

За пару недель я изучил сферу и разработал скрипт. После нескольких часов ролевых игр я предложил Александру сделать «боевой» звонок. Цель – выйти на ЛПР по языковым переводам и договориться о тестовом переводе. Александр набрал номер одного из ведущих российских предприятий, экспортирующих авиационные комплектующие. Я сидел рядом и, как дирижер, указывал на нужные блоки в скрипте. Мой пульс тогда был, наверное, под 140. Но Александр... с первого (!) же звонка блестяще обошел секретаря, зацепил ЛПРа, провел квалификацию и договорился о сотрудничестве. Положив трубку, он сам не поверил в происходящее, так как был уверен, что его пошлют.

После этого я доработал скрипты и описал технологию продаж, по которой еще несколько лет работали все менеджеры того переводческого агентства.

Второй урок: хорошие стандарты позволяют быстро стартовать даже тем, кто раньше этим не занимался.

Аутсорсинг продаж. Как я делал лидогенерацию для 50 компаний

Этот успех вдохновил нас с Александром на создание совместного бизнеса – компании Clientbridge. Нашей главной услугой стал аутсорсинг отдела активных продаж B2B. Мы делали профессиональную лидогенерацию для B2B-компаний и помогали им запустить активные продажи их товаров и услуг.

С 2009 по 2014 год это была настоящая лаборатория по активным продажам. Я лично разработал более 50 технологий продаж, каждая из которых включала в себя этапы и задачи под них, а также скрипты продаж. В нашем штате постоянно трудились от 6 до 12 продавцов. Каждый вел по два проекта: утром менеджер мог продавать услуги ивент-агентства, а после обеда – строительное оборудование. Гарнитур для звонков не выдерживали такой активности. Мы генерировали для заказчиков «горячие лиды» и на аутсорсе делали это лучше их внутренних отделов продаж. Более 70 % заказчиков продлевали контракт с Clientbridge, а пять компаний работали с нами весь период с 2009 по 2014 год.

Для меня это стало невероятным тренажером. Обычный

РОП за карьеру глубоко погружается в три-пять рынков. Я же, как руководитель этой структуры, за пять лет вел продажи более чем 30 продуктов на совершенно разных рынках: всевозможные B2B-услуги, ИТ-оборудование, мебель, расходники и др.

Третий урок: профессиональные управленческие действия, выстроенные в систему, дают результат в любой сфере. Отлаженный процесс адаптации и четкие стандарты продаж позволяли нам брать сотрудников без большого опыта в B2B-продажах и выводить их на целевые показатели всего за две недели.

От аутсорсинга продаж к корпоративному консалтингу

Клиенты видели наши результаты и все чаще стали просить нас не просто передавать им лиды, а выстроить такую же систему внутри их собственных отделов продаж. Так консалтинг стал нашим основным направлением.

С 2014 года вместе с командой Clientbridge я реализовал более 300 проектов повышения эффективности продаж для более чем 100 российских и международных компаний.

Все это время мы фокусируемся на четырех основных направлениях консалтинга в области продаж:

- аудит отделов продаж и поиск точек роста;
- повышение эффективности отделов продаж: построение

функциональной структуры и процессов, внедрение эффективной мотивации, поддержка найма и оценка персонала и др.

- повышение качества и внедрение корпоративных стандартов продаж;
- тренинги продаж и управления продажами.

Параллельно я читаю курсы по управлению продажами в Высшей школе экономики, Русской школе управления и других бизнес-школах.

Я работал с русскоговорящими командами продаж из разных стран: России, Беларуси, Казахстана, Армении, Грузии, Азербайджана, Узбекистана, Латвии, Черногории, Чехии, Мальты, Италии, Германии, Турции, Греции, Кипра, ОАЭ, Сингапура, Таиланда и др.

Все это дало мне огромный практический опыт и глубокое понимание того, что реально работает в отделах продаж. Инструменты, алгоритмы и живые примеры, которые вы найдете на страницах данной книги, – это не кабинетные теории. Это выжимка из тысяч часов аудита, тренингов и работы «в полях» с российскими и международными компаниями.

Часть I. Объекты управления руководителя отдела продаж

Глава 1. Роль, задачи и функции руководителя отдела продаж

Итак, вы стали коммерческим руководителем. Скорее всего, вы были и остаетесь хорошим продавцом. Это логично и правильно. Было бы странно назначить РОПом, например, бухгалтера или сотрудника отдела логистики. Но теперь ваши задачи изменились. Если раньше вы должны были повышать свои личные продажи, то теперь отвечаете за продажи вашего отдела.

Возможно, вы уже столкнулись с классической проблемой РОПа, а если нет, то вам скоро это предстоит. Эта проблема заключается в невозможности уделять столько же времени личным продажам, как раньше, и одновременно заниматься развитием продаж своего подразделения.

За свою карьеру я видел много отделов продаж и много РОПов. И среди них было некоторое количество руководителей, которые пытались совмещать обе задачи. Это возможно при небольшом количестве сотрудников в отделе продаж. Но при росте отдела такое совмещение неизбежно приводит-

ло к падению результативности по обоим направлениям.

Должен ли РОП продавать

Однажды на тренинге для руководителей отдела продаж одной компании мы с участниками вполне серьезно обсуждали, какую часть рабочего времени стоит посвящать личным продажам, а какую – работе с командой. Версий было множество. Но в итоге мы сошлись на том, что при правильной системе мотивации РОПа ему должно быть выгоднее сфокусироваться на управлении отделом.

Должен ли РОП продавать? Не должен, но может. Но важно понимать, что его доход должен быть привязан к результату работы его отдела. Если схема финансовой мотивации РОПа построена так, что большую часть дохода он получает со своих личных продаж, это неизбежно приводит к снижению качества управления.

И если за вас этот выбор не сделало руководство компании, в которой вы работаете, то рано или поздно вам придется сделать его самому – сосредоточиться на управлении отделом или на личных продажах. Я не знаю, какой выбор будет правильным в вашей ситуации. Это будет зависеть от множества факторов: от целей вашего подразделения, от принятой системы финансовой мотивации, от профессионализма и автономности вашей команды и др. Но как бы там ни было, если вы выбрали строить свою карьеру в управле-

нии продажами, то вам просто необходимо определиться со своими задачами и своей ролью в развитии продаж.

Основные роли РОПа

Известный бизнес-консультант Ицхак Адизес в книге «Идеальный руководитель» сформулировал концепцию четырех ролей руководителя – PAEI (P – producer, производитель результатов; A – administrator, администратор; E – entrepreneur, предприниматель; I – integrator, интегратор). Она отлично описывает основные роли руководителя отдела продаж.

Я рекомендую относиться к ним как к функциям. Качественное их выполнение позволяет не только добиваться результата здесь и сейчас, но и системно развивать отдел продаж.

1. *Производство результата.* Результат работы РОПа – это результаты работы его отдела. Полученные деньги, реализованные поставки, новые лиды, возвращенные клиенты и пр. Именно РОП за счет грамотного управления должен привести своих сотрудников к результату.

2. *Управление подчиненными, администрирование.* Руководитель отдела должен обеспечивать выполнение сотрудниками необходимого объема работ. В рамках этой деятельности РОП не только ставит задачи и контролирует их выполнение, но и систематизирует процесс и вырабатывает необ-

ходимые правила и порядок действий сотрудников.

3. *Предпринимательство, поиск направлений развития.* Руководитель должен находить пути повышения эффективности работы своего подразделения. Пробовать и внедрять в работу новые методы, которые будут способствовать тому, чтобы для производства одного и того же результата требовалось меньше ресурсов – времени и денег.

4. *Взаимодействие сотрудников друг с другом и с другими подразделениями компании, интеграция.* Было бы странно отрицать тот факт, что результат работы отдела продаж зависит также и от работы других подразделений – логистики, бухгалтерии, производства и др. Поэтому РОП должен наладить и поддерживать бесперебойное взаимодействие своего отдела с другими. Эта функция РОПа необходима для продуктивного решения конфликтов, которые периодически возникают как внутри его отдела, так и между ним и другими отделами компании.

Эти роли зависят как от ваших личных особенностей, так и от задач, которые стоят перед вашим отделом продаж. Если ваш отдел и продукт находятся в самом начале пути, то вы должны сфокусироваться на том, чтобы максимально хорошо понять потребности клиентов и определить оптимальную технологию продаж, с помощью которой вы сможете удовлетворить эти потребности. Это роли предпринимателя и продюсера, которые сильны в том, чтобы очертить направление развития и начать выстраивать систему работы.

Эти же роли будут востребованы в отделе продаж, который стоит на пороге изменений – выхода нового продукта или реструктуризации.

Однако если перед вами стоит задача поддержания системы продаж в рабочем состоянии, то вам стоит принять на себя роль администратора, который будет системно анализировать существующее положение дел, смотреть на показатели и заботиться об организации работы сотрудников, и интегратора, который будет фокусироваться на выстраивании отношений внутри команды.

Костя Дубровин, автор книги «8 граней личности», в своем блоге на vc.ru отлично описал модель РАЕІ в статье «Адизес: расшифровка РАЕІ для отдела продаж». Рекомендую вам прочесть ее, если хотите углубиться в тему.

Моя книга поможет действующим РОПам, которые хотят повысить продуктивность отдела продаж за счет повышения качества управления и построения системы. Но и начинающие руководители найдут здесь много полезных идей.

Чьи интересы должен отстаивать руководитель отдела продаж

Основная задача РОПа – реализовывать стратегию компании за счет профессионального и эффективного управления функцией продаж. Это довольно мягкая и обтекаемая формулировка, ведь у каждой компании своя стратегия, свой ры-

нок и свои особенности. Но неизменно одно: основной результат в работе отдела продаж достигается руками сотрудников. И отделу нужен руководитель, который будет обеспечивать все возможности для достижения результата и помогать сотрудникам продавать.

Помните фразу из стихотворения «Бородино»: «Слуга царю, отец солдатам...»? По моему мнению, она полностью отражает роль руководителя отдела продаж. РОП должен быть абсолютно лоялен к целям бизнеса и своего непосредственного руководителя (коммерческого или генерального директора). Задача РОПа – следить за тем, чтобы эти цели реализовывались его отделом. Однако, как мы с вами знаем, цели бизнеса не всегда совпадают с целями менеджеров отдела продаж. Бизнесу нужны выполнение планов продаж, увеличение количества взаимодействий с клиентами, соблюдение стандартов продаж. И эти высокие требования обусловлены особенностями российского рынка. А сотрудники отдела продаж подчас хотят чего-то другого. И это нормально.

Руководитель отдела продаж часто находится в ситуации «между молотом и наковальней». С одной стороны, на него давят цели бизнеса, а с другой – люди, друзья, боевые товарищи со своими трудностями, особенностями характера и отношениями. И иногда РОП, боясь оказаться «чужим среди своих», выбирает встать на сторону своих сотрудников, входя в конфронтацию с интересами бизнеса. Такие руководители предпочтут объяснить руководству, «почему достичь

целей невозможно», вместо того чтобы ответить на вопрос: «Что мы должны сделать, чтобы достичь этого?» Иногда просто необходимо поддержать команду. Но трудности начинаются, когда этот перекося проявляется слишком часто.

Давайте начистоту: неужели вы думаете, что такая позиция приведет РОПа к успеху? Ему платят не за то, чтобы он являлся адвокатом своих сотрудников. Он должен быть прежде всего адвокатом целей бизнеса, а уже потом – «своим парнем» для сотрудников. Это как раз и значит создавать среду, в которой продавцы мотивированы, автономны и видят смысл в работе (о чем мы будем говорить в следующих частях книги). То есть, помогая бизнесу, РОП должен помогать сотрудникам зарабатывать и развиваться. Именно тогда и он, и его команда будут зарабатывать больше.

И в следующей главе мы поговорим о том, чем на самом деле должен управлять руководитель отдела продаж.

Глава 2. Чем на самом деле управляет РОП, когда управляет продажами

Одна из основных сложностей в управлении продажами заключается в том, что руководителями отдела продаж часто становятся наиболее успешные менеджеры, которые хорошо знают, как продавать, но им приходится подтягивать свои управленческие навыки. Вы наверняка встречали такие случаи, когда успешный и талантливый продавец становился не очень успешным РОПом и вместо того, чтобы помогать своей команде продавать, фокусировался на личных продажах. Управлять – не значит «делать руками». Это означает планировать, ставить задачи, анализировать и контролировать их выполнение, мотивировать и обучать сотрудников.

Эта книга претендует на роль руководства, которое может помочь РОПам усилить свои компетенции и подобрать нужные инструменты под актуальные задачи. Но чтобы перейти к управлению качеством продаж, начать следует с более общей картины.

Объекты управления в продажах

Для начала ответим на вопрос: «Чем управляет руководитель отдела продаж?» Отделом продаж, скажете вы. Разумеется, это так. Но чем он на самом деле управляет, когда

управляет отделом продаж? Что именно находится в сфере его влияния? Люди, процессы, качество продаж, дисциплина, поступление денег от клиентов, навыки и знания сотрудников, дебиторская задолженность и другие параметры работы отдела. Таким образом, отвечая на этот вопрос, мы переходим к модели объектов управления, которые РОП должен держать под контролем.

В этой главе я предлагаю посмотреть на управление отделом продаж как на набор объектов управления. Объект управления – это то, на что направлена деятельность РОПа. Дисциплина в отделе, качество работы сотрудников, технология продаж – это объекты управления, которые должны находиться под контролем РОПа. Если не уходить в специфику конкретного отдела продаж, то можно выделить 12 универсальных объектов управления. Чуть позже мы с вами рассмотрим каждый из них.

Проводя аудит системы продаж, я и моя команда обязательно оцениваем, что именно находится на «рабочем столе» РОПа, за чем он следит, а что, наоборот, упускает из виду или чему не придает значения.

Так, однажды я проводил аудит отдела продаж филиала одной компании в Санкт-Петербурге и выяснил, что руководитель не знает планов рекрутера по подбору кандидатов на три открытые вакансии в отдел продаж. Разумеется, это нетрудно узнать. Сам факт того, что РОП не интересуется процессом подбора

кандидатов, говорит о том, что этот руководитель рискует в какой-то момент оказаться в ситуации, когда «некому выполнять план продаж», и у него не будет хорошего ответа на вопрос директора о причинах случившегося. Воронка подбора кандидатов – один из объектов управления РОПа, как и воронка продаж.

А еще довольно часто РОП уделяет недостаточно внимания тому, как его сотрудники знают продукт. Уверен, и вы сталкивались с ситуацией, когда руководитель проходит мимо сотрудника и краем уха слышит, что тот дезинформирует клиента, давая некорректную информацию о свойствах продукта. Как правило, РОП реагирует на это и проводит разовую презентацию продукта, не контролируя знания сотрудника в дальнейшем.

Зачем я включил в книгу эту главу? В ней вы познакомитесь с каждым объектом управления, увидите всю картину целиком и сможете в общих чертах оценить свою систему работы. А уже потом, понимая основные точки роста, сумеете правильно определить методы работы.

Например, если РОП не смотрит на установки сотрудников и на уровень культуры взаимодействия внутри отдела, то работать над качеством продаж будет непросто. Ведь культура внутри отдела может мешать повышению качества работы. Отдел продаж, в котором принято отдыхать в ожидании «крупной рыбы» (большой заявки от крупного клиента), внезапно станет неконструктивен, когда РОП заявит о том, что

со следующего месяца вводятся новые КРІ по качеству обработки заявок.

Я понимаю, что некоторые из объектов управления, которые мы будем рассматривать, могут находиться под управлением других сотрудников и руководителей вашей компании. Значит, у вас есть преимущество, и вы сможете уделить больше внимания другим объектам.

Что значит держать объект под контролем и управлять им

Понятия «держать под контролем» и «управлять» достаточно широкие, и каждый вкладывает в них свой смысл. Поэтому считаю необходимым пояснить, что они означают применительно к руководству отделом продаж.

1. *Обладать актуальной информацией для принятия решений.* Например, РОП должен держать под контролем поступления денежных средств от клиентов. Это означает, что он в любой момент времени должен знать актуальную ситуацию по поступлениям и прогнозам, чтобы принимать более обоснованные решения. Давайте представим, что к нему завтра придет продавец и попросит согласовать отсрочку для постоянного клиента. К этому моменту РОП уже предупрежден о задержке поступлений на этой неделе. И будет более осмотрителен при принятии решения об отсрочке, даже если она допускается правилами компании.

Важно! Чтобы держать этот объект под контролем, РОПу необязательно самостоятельно мониторить поступление денег, скачивая выписки. Ему достаточно будет наладить обмен информацией с бухгалтерией и ежедневно иметь оперативную сводку по поступлениям.

2. *Уметь влиять на этот объект.* Обратимся к предыдущему примеру с поступлениями денежных средств. Допустим, ситуация критическая: до конца недели нужно получить еще несколько миллионов рублей. И чтобы ускорить поступление денег, РОП может сразу же поставить задачу своей команде: обзвонить клиентов с уже выставленными счетами и поторопить их с оплатой. РОП знает, как повлиять, и умело это делает.

Таким образом, если РОП владеет актуальной информацией относительно того или иного объекта, опирается на нее при принятии решений и умело влияет на этот объект, то можно утверждать, что он держит его под контролем и управляет им.

Ключевая польза этой главы

Если вы руководитель отдела продаж, то, изучив эту главу, сможете оценить набор объектов, который сейчас контролируете, и наметить точки роста.

А если вы коммерческий директор или собственник компании, то сможете разработать перечень объектов управле-

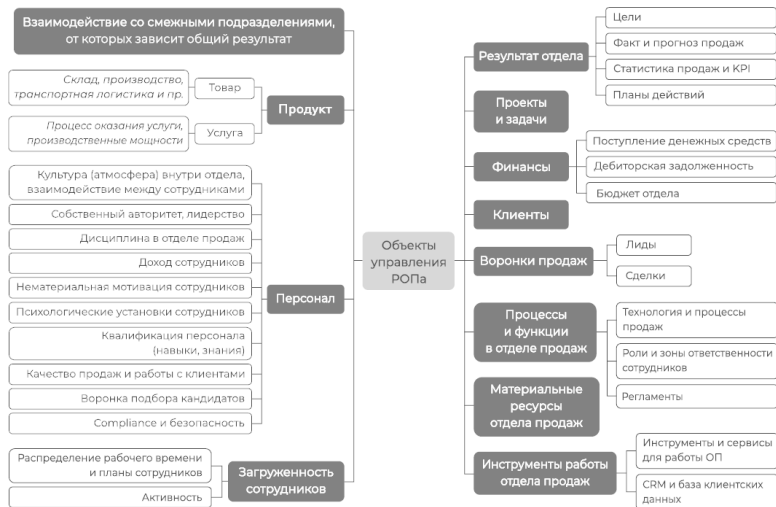
ния, который ваш РОП должен держать под рукой. Такой перечень может лечь в основу должностной инструкции руководителя отдела продаж.

Результат работы отдела

Эта группа включает в себя несколько объектов управления. Коротко рассмотрим каждый из них.

Цели. Цель – это результат деятельности отдела. Именно за выполнение целей платят продавцам и РОПу. Цели отдела продаж могут формулироваться в разных терминах и показателях. Одна из наиболее частых целей, которые стоят перед отделами продаж, – это выручка, прибыль или объем продаж.

Не менее часто стоит задача по привлечению определенного количества клиентов и захвату доли рынка. РОП всегда держит достижение целей отдела под контролем и знает статус выполнения каждой из них.



Факт и прогноз продаж. РОП должен знать, сколько продано по состоянию на сегодня и сколько его команда реально продаст к концу отчетного периода.

Прогнозы не менее важны, чем факт продаж. Прогноз продаж – это обоснованное предположение РОПа о значениях ключевых показателей в будущем. В узком смысле это оценка того, к каким результатам придет отдел к концу отчетного периода.

Часто прогнозирование – неблагоприятное занятие. Но в продажах РОП может опираться на опережающие показатели, чтобы предсказать результат.

Например, если 15-го числа текущего месяца РОП

видит, что в воронке продаж его сотрудников сделок не на 20 миллионов рублей, как должно быть к этому моменту, а всего на 12 миллионов, то прогноз выполнения плана продаж будет неутешительный. А это значит, что и прогноз по выполнению квартального плана должен быть скорректирован.

В общем, прогнозы достижения целей – один из важных объектов управления. Если не заниматься прогнозированием, то вы всегда будете узнавать все важные новости последним.

Статистика продаж и KPI. Статистика продаж – это обработанные данные за несколько отчетных периодов, она включает в себя не только данные по продажам, но и другие показатели, которые компания считает ключевыми для управления.

РОП должен владеть статистическими данными по различным срезам, чтобы анализировать тенденции и умело предсказывать события, а не просто реагировать на случившееся.

Планы действий. Это действия, которые должны совершить сотрудники отдела продаж для реализации поставленных целей.

РОП контролирует не только целевые показатели, но и статус выполнения планов. Сами по себе продажи – это вид деятельности, который не гарантирует достижения намеченных целей. Поэтому хорошо проделанная работа – это тоже

результат отдела продаж. Другими словами, сотрудник может пройти по намеченному плану, но не получить желаемого результата. Это нормально.

В русскоязычном бизнес-сообществе под «планами продаж» часто подразумевают не план действий, а именно «цели отдела продаж». Поэтому я предлагаю вам осознанно разделять эти понятия внутри вашего отдела. Цель – это желаемый результат, у которого есть точные показатели.

Например.

Цель (или план) продаж: в III квартале повысить объем продаж товара ZZZ в канале «Дилеры» на 10 миллионов рублей по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

План действий

1. Подготовить перечень дилеров из нашей активной клиентской базы, которые могут купить этот товар.
2. Определить по каждому дилеру тот потенциальный объем товара ZZZ, который он может закупить у нас.
3. Провести в III квартале переговоры с каждым дилером об увеличении закупки товара ZZZ.
4. Разработать с каждым дилером план продвижения товара ZZZ по его клиентам.
5. Спланировать и провести с каждым из дилеров его маркетинговые акции и др.

Правильная последовательность действий выглядит так.

1. Бизнес ставит *цели* перед отделом продаж.

2. Отдел продаж совершает *фактические продажи*.
3. РОП или аналитик собирает эти данные и анализирует их, накапливая *статистику продаж*.
4. На основе этой статистики и других факторов РОП строит *прогноз продаж*.
5. Вся полученная информация ложится в основу *планирования работы* отдела.

Проекты и задачи

Проекты. У отдела продаж помимо регулярной деятельности есть еще и проектные активности. Такими проектами могут быть участие в выставке, подготовка годового отчета, проведение внутреннего обучения, внедрение стандартов продаж, внедрение в работу CRM-системы и т. д. РОП держит под контролем такие проекты, а также разовые задачи, поступающие от руководства или смежных отделов.

Задачи от руководства. Иногда отдел продаж выполняет конкретные задачи высшего руководства. Например, привлечь определенного клиента или быстро распродать какой-то фокусный товар. Это тоже будет результатом работы отдела продаж, который должен находиться под контролем РОПа.

Финансы

В этой группе можно выделить три отдельных объекта управления, которые РОП не должен упускать из виду.

Поступление денежных средств от клиентов. РОП обязан держать под контролем поступление денежных средств от клиентов. Он должен регулярно мониторить поступления и прогнозы по ним. Как правило, это один из наиболее важных объектов управления, которые РОП мониторит на ежедневной основе, используя отчет об оплатах или о поступлении денежных средств.

Поступление денежных средств помогает РОПу прогнозировать итоги месяца. Помните пример, когда РОП в середине месяца заметил, что у его отдела недостаточный объем сделок в воронке продаж? А если он увидит еще и слабый отчет о поступлении денег, то ситуация ухудшится еще больше.

Мониторинг этого показателя – ежедневная задача, которую РОП осуществляет с помощью трех основных инструментов:

- 1) плана продаж по отделу и по сотрудникам;
- 2) прогноза менеджеров продаж по получению денежных средств;
- 3) отчета о поступлениях денежных средств.

Систематический анализ поступающих средств позволя-

ет РОПу не только отслеживать динамику текущих оплат, но и корректировать прогноз по итогам месяца. Например, если в середине месяца РОП заметит, что объем фактических оплат и сделок в воронке недостаточен, он скорректирует планы действий и сфокусирует сотрудников на задачах, которые приблизят оплаты.

Дебиторская задолженность. Это также один из важнейших объектов управления. РОП должен знать точную сумму как нормальной, так и просроченной дебиторской задолженности. Кроме того, он должен контролировать сроки оплаты просроченной задолженности. Как правило, это делается с помощью отчетности, которую предоставляет бухгалтерия.

Каждый менеджер отдела продаж должен знать сумму своей дебиторской задолженности и иметь четкий план по ее получению. Обеспечить это – задача РОПа.

Бюджет отдела. Помимо фонда оплаты труда, у отдела продаж есть и собственный бюджет, который может быть потрачен на различные нужды отдела. Этим бюджетом управляет руководитель отдела.

Клиенты

РОП управляет клиентской базой и отвечает за качественную работу с ней отдела продаж. Он распределяет клиентов по менеджерам или устанавливает общие правила распреде-

ления.

РОП знает ключевых клиентов, мониторит их удовлетворенность, оценивает риски потери этих клиентов и своевременно ставит своей команде задачи по работе с ними.

Воронки продаж и пайплайны

Воронка продаж – это модель, отображающая путь, который проходит потенциальный клиент от первого контакта с компанией до совершения покупки. Она состоит из нескольких определенных этапов взаимодействия клиента с компанией. Воронки продаж нужны для качественного управления процессом продажи.

Под воронкой продаж часто понимают другую модель – *пайплайн* (pipeline). Это тоже модель управления продажами, но в отличие от воронки продаж она отображает не путь клиента, а набор действий продавца в зависимости от той стадии, на которой находится клиент. Разница принципиальна. Воронка продаж показывает то, какие этапы проходит *клиент* в процессе покупки а пайплайн – действия, которые совершает *продавец* в процессе продажи.

Воронка продаж VS Пайплайн продаж



Например, если клиент по воронке продаж находится на этапе «Изучение рынка», то в пайплайне менеджера будет стадия «Отправлено коммерческое предложение» или «Проведена презентация продукта».

Если визуализировать воронку продаж, то она будет выглядеть как... воронка. Широкая сверху и узкая снизу. А пайплайн – это сделки, расположенные на разных стадиях.

Воронка продаж нужна для того, чтобы оценить путь и потери клиентов на каждой стадии их пути к покупке. Воронка продаж показывает, сколько лидов или клиентов отдел теряет на каждом этапе и где стоит усилить работу.

А пайплайн нужен для управления рабочим процессом продавца и отвечает на вопрос – что продавец должен сде-

лать с каждой сделкой.

Термин «Воронка продаж» прижился в русскоязычной среде лучше, чем пайплайн. Даже разработчики CRM-систем называют воронками продаж и пайплайны тоже. Я не стану с ними спорить и буду использовать для определения стадий, на которых находятся те или иные сделки, термин «воронка продаж».

Продуманные воронки продаж могут дать исчерпывающие данные об активности сотрудников, о качестве их работы и о планируемых продажах.

Как правило, в B2B используется несколько разных воронок. Для управления процессом привлечения клиентов может быть создана воронка «Привлечение новых клиентов». Для работы с постоянными клиентами, которые определились с потребностью и уже движутся к оплате счета, существует воронка «Сделки».

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.