Best Manager – Лучший руководитель отдела продаж

Автор:
Ахат Хусаинов

Best Manager – Лучший руководитель отдела продаж

Ахат Наилевич Хусаинов

Каждый менеджер по продажам мечтает стать руководителем. Каждый руководитель хочет быть успешным. Эта книга рассказывает как стать руководителем отдела продаж, как воспитывать менеджеров, как ставить и выполнять планы. Книга содержит множество инструкций и полезной информации для всех, кто занят продажами. Вы найдете ответы на множество вопросов, причем с примерами из жизни и многолетнего опыта автора. С помощью этой книги легко увеличить объемы продаж вашего отдела или компании.

Ахат Хусаинов

Best Manager – Лучший руководитель отдела продаж

Глава 1. Мой путь к руководителю

Свою карьеру продавца я начал в 2002 году. Я тогда забросил университет, твердо поняв, что математика в том виде, в котором ей занимаются на мехмате, – это не мое. Хотя надо признать, что в школе я очень любил этот предмет и с удовольствием занимался. Даже сейчас эта любовь не угасла, и я люблю математические задачи, просто как способ развлечения. Первой моей

работой, а не приработком, стала продажа дисков. В то время вся музыка и фильмы распространялись уже не на кассетах, но и Интернет не был так доступен, как сейчас. Работа была непыльная и интересная. Я целый день слушал любимые группы и мог брать диски домой, чтобы посмотреть какое-то кино. Эта работа приносила мне небольшой доход и давала возможность пить пиво с друзьями и более-менее себя содержать. Когда место перестало приносить адекватную прибыль, а это случилось очень быстро, в первую очередь из-за стремительного развития Интернета, то мой руководитель пригласил меня на другую работу.

Надо сказать, что времена тогда были тяжелые, но интересные. Моя работа заключалась в копировании документов и наборе текста. А в то время компьютер дома был в лучшем случае у каждого десятого, а не как сейчас – у каждого первого. Работа была не только легкой, но и прибыльной. Я как раз устроился весной, перед тем как многим студентам нужно было сдавать сессию. А наш копицентр находился недалеко от университета. Народ валил как из рога изобилия. Ежедневно к нам приходили десятки, если не сотни человек, которым нужно было что-то распечатать, что-то копировать или что-то набрать. В это время я в первый раз почувствовал себя не только способным зарабатывать приличные деньги, но и очень нужным человеком. Отцы девушек, для которых я набирал дипломные или курсовые работы, приходили и благодарили. То принесут коньяк, то конфеты, то просто дополнительно накинут к стоимости заказа. Я был настолько занят, что часть работы забирал домой (благо компьютер у меня уже был). А когда я спал, то подрабатывала моя сестренка. Но, как и всегда, всему хорошему рано или поздно приходит конец. Сессия закончилась, и поток иссяк. Настало лето – самый сложный период для любого копицентра. Несколько недель я продолжал ходить на работу, хотя в этом не было никакой надобности – я просто был не нужен. Оклада у меня не было, точнее, он был крайне смешной, а зарабатывать премию я не мог. Пришлось увольняться и продолжить свою карьеру в другом месте.

«Дом Обоев» – как много в моем сердце откликается на эти два простых слова. Я пришел в эту компанию на позицию стажера в отдел лакокрасочных изделий. Через некоторое время я стал сначала продавцом, а потом и руководителем этого отдела. Это был мой первый опыт, когда я мог относительно самостоятельно принимать решения и делать то, что считаю нужным. Именно работая в этой компании, я понял, что такое продажи и как важен коллектив. В то время еще не было тренингов о том, как продавать, а о разных методиках никто не слышал, по крайней мере среди моего окружения. Мы действовали скорее по наитию, чем действительно осознавая, что делаем, но у нас

получалось, и достаточно хорошо. Мы стабильно приносили прибыль и сами зарабатывали неплохие деньги по тем временам.

Отдельно хочу сказать про коллектив. Всем магазином руководила главный менеджер Мария. Именно она создала такой коллектив, в котором не просто приятно работать, а ты приходишь туда как к себе домой. Тебе там всегда рады и всегда встречают как дорогого гостя. Каждый помогает каждому вне зависимости от обязанностей и должностных инструкций. Это была настоящая команда, которая могла сворачивать горы. У нас не задерживались лентяи или склочные люди. Мария грамотно за этим следила и всегда сама первая бралась за работу. Она стала для меня примером первого руководителя, на которого я сам бы хотел быть похож.

Через два года работы я стал торговым представителем. Один лакокрасочный концерн предложил мне эту должность, и я с удовольствием согласился. К моему глубокому сожалению, я был еще не готов к этой должности и к этой работе. Главным моим минусом было то, что я не умел работать самостоятельно и в отрыве от коллектива, а в моем регионе я был один. Все мое руководство находилось в Москве, а я был предоставлен самому себе. Но я был к этому не готов и в итоге потерял эту работу. Но ошибки не страшны, если мы умеем из них извлекать опыт и не допускать их в будущем. Я свой урок извлек, и в будущем мне это помогло.

Следующей работой стала обычная временная подработка. На мой взгляд, любому человеку будет полезно откатиться назад. Когда ты начинаешь все заново, начинаешь как бы с чистого листа. Я устроился простым продавцом в строительный магазин, просто в первое же место, в которое меня пригласили. Но именно это дало мне понимание, что меня не устраивает такая позиция и не устраивает то, как я сам живу. А значит, нужно было что-то делать и менять. Изменения не заставили себя долго ждать, достаточно быстро я устроился на совсем другую работу.

Произошло это следующим образом. Я увидел объявление в газете, что требуется представитель поставщика по строительным материалам. Тогда если и существовал сайт HH.RU, то о нем никто толком не знал. Я позвонил по указанному телефону, и меня пригласили на собеседование. Каково же было мое удивление и удивление директора, когда мы узнали друг друга. Его звали и зовут Ильдар. В какой-то мере он стал моим наставником, давшим мне новый толчок, а впоследствии и другом. Меня приняли на работу и быстро отправили в

один из гипермаркетов на работу. Суть заключалась в том, что на территории чужого магазина я должен был продавать продукцию только своей компании. У меня хорошо получалось делать мою работу, за что мне стали выписывать дополнительные премии. А через некоторое время, когда мой начальник был уволен, мне предложили его место.

В это время Ильдар и стал тем наставником, который передавал мне свой опыт. Он делал это очень грамотно, позволяя мне совершать ошибки и учиться на них. За это ему огромное спасибо и низкий поклон. Он стал для меня еще одним ориентиром в том, на кого я бы хотел быть похожим, когда сам стану руководителем. Подробнее я расскажу ниже, когда буду разбирать, как, по-моему, должен вести себя хороший начальник.

Но все рано или поздно приходит к своему логическому завершению. Мне захотелось побыть по другую сторону баррикад и хотя бы заглянуть за этот занавес. Чтобы было понятнее, я устроился в строительную компанию и стал заниматься не продажами, а закупками. Это очень интересный опыт, который дал мне намного большее понимание того, как именно действуют те, кто принимает решение о покупке. Это дало мне дальнейший толчок к развитию. Однако работа мне не понравилась, на ней мне не хватало грамотных руководителей, у которых я мог бы чему-то научиться, и сплоченного коллектива. Мы действовали сами по себе, почти никогда не помогая друг другу. И именно тогда я осознал, от кого зависит настроение в коллективе и то, насколько он сплочен. В первую очередь это цель и ответственность руководителя. Он и только он формирует настроение, нанимает и увольняет людей. И именно он имеет самое большое влияние на коллектив и на настроения в нем.

В закупках я проработал совсем недолго и все, что мне было нужно, узнал. После этого я устроился работать в компанию, занимающуюся продажей кирпича и других строительных материалов. Здесь уместна шутка «обезьянка Чичичи продавала кирпичи». На тот момент мы были лучшими дилерами многих заводов и достаточно сильно укрепили свои позиции. Даже после увольнения в течение еще нескольких лет мне звонили клиенты с просьбой достать кирпич, хотя я уже им не занимался. В этой компании были не очень сильные руководители, но очень душевные. Команда относилась друг к другу как друзья, и даже проблемы решались сообща и слаженно. А это, я вам скажу, стоит очень дорого. Такой коллектив может справиться с любыми проблемами и с любыми планами. Но мне нужно было двигаться дальше, я хотел большего.

Следующей остановкой на моем пути стала компания «Гуд Вуд». Один из ее основателей, известный в строительных кругах Александр Дубовенко, построил то, что удается совсем немногим. Он построил компанию, ориентирующуюся на качество, а не на цену своих услуг. Мы занимались строительством домов из клееного бруса и делали это очень хорошо. В отличие от большинства конкурентов, только заявляющих, что они умеют строить, но на деле это не совсем так, «Гуд Вуд» действительно работал так, как многие могут только мечтать. У моего клиента сносили фундамент, когда поставили некачественный бетон и он не набрал заявленную прочность. В других компаниях такого не происходит. «Гуд Вуд» дал мне новый толчок к развитию, у нас был свой собственный тренер по продажам – Максим, и он действительно вкладывал в нас знания и навыки. Пожалуй, это был единственный раз, когда такой функционал был вынесен в отдельную должность, а не был одной из функций руководителя или директора по продажам.

После этого я решил сменить сферу своей деятельности. Я много лет посвятил себя строительным материалам и многое узнал об этом рынке. Но Интернет, который стал развиваться очень стремительно, дал новые возможности и открыл новые перспективы для маркетинга и для продаж. Я очень хотел развиваться именно в этом направлении. Помотавшись по нескольким компаниям на разных должностях, я нашел то, что искал, – «Артклен».

Компания была основана программистом и коммерсантом. У обоих были сильные стороны, которые они смогли объединить и тем самым усилили друг друга. Вдумчивый, пытливый, дотошный ум программиста получил энергичность, коммерческую жилку и ум предпринимателя. Так появилась компания «Артклен». С самого начала она занималась сайтостроением и продвижением в поисковых системах (то, что сейчас называется СЕО – продвижение). Я пришел на роль руководителя отдела продаж и проработал в ней 5 лет. За это время нам многое удалось сделать. Мы совершали ошибки и исправляли их. Добивались успеха и радовались ему. В компании работали настоящие профессионалы своего дела, которые прекрасно разбирались в сайтостроении. Мы делали очень сложные проекты, и я многое узнал о том, как работает Интернет.

И в «Артклене» я нашел еще один коллектив, в котором находиться очень приятно и хорошо. Это, конечно, заслуга руководителя, который хорошо понимал, кого на работу брать и как нас сплотить. Наши корпоративы были самыми веселыми на моей памяти. Однако они не были слишком частыми, но при этом и не были редки. Все было в меру. Иногда случалось так, что в один из дней

кто-то просто говорил: «Что-то давно не было корпоратива», и уже в конце недели мы собирались и выбирались куда-то.

На данный момент я работаю уже на должности руководителя филиала в «Школе вокала № 1» и теперь сам полностью создаю коллектив. Эта работа совмещает в себе многое, что я узнал раньше, но и дает еще больше возможностей для проявления своих способностей и опыта. Я не знаю, сколько я буду работать, и не знаю, чем все закончится, но уверен, что все будет не просто хорошо, а великолепно. Ведь у меня были отличные учителя и наставники.

Выводы из моего личного опыта

Если проанализировать мой опыт, то можно выделить несколько факторов, которые на меня повлияли. Конечно же, это субъективные факторы, но я уверен, что они помогут каждому, кто будет заниматься продажами и захочет вырасти в руководителя отдела продаж. Разберем их по порядку.

Первый из важнейших факторов – наставник. Это те люди, которые не просто выполняют функцию руководителя, но и еще заботятся о своих менеджерах. Их не так много, как может показаться на первый взгляд. Но их всегда можно найти. Эти люди занимаются непосредственно развитием своих подчиненных – не только как профессионалов, но и как людей, как личностей. Если вам на пути встретился такой человек, то держитесь его. Попросите уделить вам побольше времени, что-то объяснить, что-то рассказать. Наставники этому будут только рады, ведь дух наставничества в них требует выхода и воплощения в жизнь. Они и сами не могут без этого, так что вы и им окажете услугу, впитывая знания и применяя их на практике. А уж как им будет приятно наблюдать ваш рост и результаты их труда, вы себе даже не сможете представить, пока сами не станете такими же. Наставник даст вам больше, чем любая книга, больше, чем любой тренер. Главное, чтобы вы слушали его и действовали соответственно.

Второй фактор – коллектив. Никому из нас не хочется работать с неприятными людьми. Тем более участвовать в склоках, интригах и расследованиях. Если вы пришли в компанию, и вместо того, чтобы вас встретить, обучить, напоить чаем, помочь вам освоиться, вас сразу же ставят в жесткие рамки и изначально начинают на вас давить, если в коллективе вы видите напряжение, то сразу

бегите оттуда. Распознать это очень просто: посмотрите, общаются ли между собой люди на отвлеченные темы. Вовремя обеда, на перекуре, как пришли на работу, перед тем как уйти. Рассказывает ли кто-то, какое кино посмотрел, какую книжку прочитал, чем занимался на выходных. Если да – то это хороший признак здорового коллектива. В противном случае лучше уйти оттуда как можно скорее. Хороший, дружный, веселый и целеустремленный коллектив – это то, ради чего вы будете идти на работу с удовольствием.

Третий фактор – собственное образование. Никогда не останавливайтесь на этом пути. Как бы вам ни казалось, что вы достигли вершин, вам всегда есть чему научиться. Изучайте все, что касается вашей области. Хорошо владеете навыками продаж – изучайте психологию, ораторское мастерство, юридическую сторону вопроса и, конечно же, сам продукт, который продаете. Залезайте в такие дебри, которые на первый взгляд вам могут показаться необязательными или ненужными. Знания всегда можно применить. Становитесь в продукте вашей компании настоящим экспертом, таким, чтобы даже технологам на заводе было с вами интересно общаться. Будьте максимально голодными до знаний. Читайте, изучайте информацию в Интернете, общайтесь с экспертами в области. Я сам, например, узнал очень много о строительстве и о сайтостроении, хотя у меня нет профильного образования. Однако эти знания не раз выручали меня в трудных ситуациях и при общении с представителями клиента, особенно с теми, кто владеет материалом на техническом уровне.

Четвертый фактор – поиск. Это вообще отдельная тема и отдельная история, но приведу ее здесь вкратце. Искать нужно все. Наставника, коллектив, зарплату, удобное место работы, информацию, новые знания, вообще все. Этот поиск скорее всего продлится всю вашу жизнь, так как совершенству нет предела. Но, кто ищет, тот всегда найдет. Поэтому не сдавайтесь на этом пути и всегда продолжайте искать. Я видел много менеджеров, которые остановились на пути своего развития, и они до сих пор там же, где и были. Но даже если вы решите остановиться, пусть это будет ваш осознанный выбор. Я же призываю вас развиваться. Чем больше будет в обществе специалистов своего дела, тем лучше всем будет жить, и вам в том числе. Согласитесь, что всегда приятно общаться с дружелюбными и умными людьми, но если они еще и специалисты в своей области, а вам что-то от них нужно, то это просто сказка.

Глава 2. Как строить свою карьеру от менеджера к руководителю

На самом деле построить такую карьеру достаточно просто. Нужно всего лишь уделить этому время и приложить усилия. Каждый из нас ходит на работу не только за деньгами, но и для того, чтобы реализоваться как личность, как профессионал своего дела. Этим я и предлагаю вам заняться. И начнем мы с поиска работы.

Первое место для реализации своих талантов и возможностей я предлагаю выбирать следующим образом. Так как это первое место, а значит, у нас нет предыдущего опыта, то мы не можем рассчитывать на большую зарплату. Но выбрать другие параметры нам вполне по силам. Сосредоточиться я предлагаю на следующих.

Первое – система обучения в компании. Спросите прямо на собеседовании, как проходит обучение, есть ли система оценки сотрудника, кто обучает (лучше всего, если руководитель отдела). На начальном этапе это очень важно! Основы, которые вы получите с самого начала, могут повлиять на ваше будущее. Лучше всего выбирать небольшие, но экспертные компании. В крупных к новичкам, как правило, относятся как к мясу, а вам это не нужно. В идеале найти компанию, которая смогла завоевать лидирующие позиции на рынке, пусть даже и на региональном. Очень часто в таких фирмах работают люди, прошедшие через многое и способные уберечь вас от многих ошибок. Не пренебрегайте этим параметром.

Второе – обращаем внимание на сам офис и коллектив. Самый простой способ узнать, какой офис, – это попроситься в туалет. Не обращайте внимания на ремонт, он в этом случае не важен. Лучше посмотрите на чистоту. Если в туалете грязно, то там работают и такие же люди, если чисто – то соответственно. И это почти невозможно скрыть. Еще обратите внимание на другие моменты. На столы сотрудников, на наличие цветов в офисе, на ресепшен, если он есть, на полы и все остальное. Единственное, что вам надо найти, – это признаки того, что здесь живут люди. Если сотрудники приходят на работу только за деньгами, то это большая беда. Но если они на работе себя реализуют или «живут» (я взял это слово в кавычки, ведь на работе мы проводим очень много времени), то они обязательно будут окружать себя приятными вещами и стараться улучшить свое пребывание на работе. Такие мелочи делают жизнь лучше, комфортнее, приятнее.

Третье – интересная сфера. Очень важный параметр, которым многие пренебрегают. В зависимости от того, насколько вам интересна сама сфера, настолько вы и будете вкладываться в работу. Выбирайте по душе и сердцем. Если вам интересен дизайн, то идите в дизайн-студию, интересно строительство – идите в строительную компанию. Люди, занимающиеся продажами, нужны везде, абсолютно в любой сфере, исключения составляют специфические виды бизнеса. Главное, чтобы вам было интересно. Это даст вам огромное преимущество перед теми, кому не нравится то, чем они занимаются. Забудьте о том, какое у вас образование, куда вам говорят идти родители или знакомые. Только вы можете сказать, где вам будет интересно, а где нет. Если вам сложно определиться, то просто остановитесь. Сядьте и подумайте. Если бы у вас был решен вопрос с деньгами, то чем бы вы занимались? Ни один человек не может ничего не делать. Если не верите, то вот вам упражнение. Сядьте на диван или в любимое кресло, главное, чтобы вам было комфортно. И попробуйте ничего не делать хотя бы пять минут. Не думать, не спать, не шевелиться, не смотреть вокруг. Просто ничего не делать. Вы с удивлением обнаружите, что это почти невозможно, так мы устроены. А раз это так, то найдите сферу себе по душе. Не обязательно на всю оставшуюся жизнь, но ту, к которой вы, пусть и временно, будете испытывать настоящий, неподдельный интерес.

Четвертое – карьерный рост. Пожалуй, последний из важных параметров. Он совсем не обязателен, и если предыдущие три вас полностью устраивают, то его можно пропустить. Если же в каком-то из параметров пробел, то обращайте внимание на возможность карьерного роста. Это может компенсировать недостаток в другом. Но надо определиться, какой рост нам нужен. Первый и самый простой рост – это от стажера до менеджера. Второй момент, который может нас интересовать, – это ведущий менеджер. И третий – это старший менеджер. Разница между последними двумя позициями заключается в том, что ведущий менеджер ведет более важных клиентов, имеет больший оборот по продажам и ему поручают самые ответственные проекты. Старший менеджер, помимо этого, еще и обучает стажеров. Обычно не более двоих за раз. То есть старший менеджер – это руководитель и наставник для небольшой группы. Можно представить, что такие менеджеры – правые руки руководителя отдела продаж. Они частично выполняют его функции и помогают в меру своих возможностей. При этом на них может быть и ответственность за результат стажеров. И важно, чтобы вам могли озвучить четкие и ясные требования для роста. Не размытое – по результату, а конкретные цифры и требования. Но помните, что для начала нам это не так важно, гораздо важнее первые три параметра.

Все остальные параметры, такие как зарплата, расположение офиса, дополнительные плюшки, пока не важны. На старте нам нужно совсем другое. Конечно, не стоит от них отказываться, если их вам предлагают. Хорошая заработная плата, удобное месторасположение офиса, классный ремонт, известность фирмы и любой другой положительный параметр всегда будет плюсом. Но на начальном этапе мы не выдвигаем таких требований.

Цели нашей работы на первом месте. Самая главная – набраться опыта и научиться продавать. Здесь все индивидуально, кто-то обучится быстрее, а у кого-то это займет намного больше времени. Но вы обращайте внимание только на себя, сконцентрируйтесь на этом. Ваша задача – получить результат и пройти стажировку. После этого стремитесь из месяца в месяц увеличивать свои показатели и стабильно держать планку. Если в короткий срок вам удастся стать одним из лучших в своем коллективе, то это можно будет считать отличным стартом.

Есть несколько правил, которые следует соблюдать на начальном этапе. Не бойтесь задавать вопросы. Адресуйте их своему руководителю или более опытным коллегам. Они обязательно вам помогут, главное, чтобы ваше желание было искренним. Внимательно слушайте, что вам скажут, и пробуйте применить это на практике. Но не делайте глупую ошибку, которая заключается в одноразовой попытке. Если вам дали совет, то попробуйте последовать ему несколько раз и только после этого сделать вывод. Очень часто случается так, что человек попробует один раз, ему не понравилось, и он начинает думать, что это не работает. Но на самом деле работает и еще как, просто в тот конкретный момент что-то случилось. Неподходящий клиент, не было настроения, не устроили условия. Пробуйте еще и еще, если ваши более опытные коллеги делают именно так, то это работает. Не бойтесь спрашивать, переборите в себе этот страх. Чем больше у вас будет информации, тем лучше, – это даст вам дополнительную возможность маневра в разговоре с клиентом.

Второе правило – пробуйте и пробуйте. Никогда не опускайте руки и не сдавайтесь. Каждый новый потенциальный клиент – это ваша попытка добиться успеха. Я повторюсь, чтобы было понятнее: КАЖДЫЙ. Не бывает плохих клиентов, это вы не смогли найти к нему подход. Чем больше у вас будет попыток, тем лучше для вас самих. Поэтому никогда не пренебрегайте этими попытками, а наоборот, используйте их на максимум.

Третье и, пожалуй, самое важное правило – не сдавайтесь. Если у вас не получилось, то это не страшно. Страшно, если вы сдались после этого. Вот это действительно печально. Я видел множество примеров, когда у менеджеров вначале не получалось, а потом они становились лидерами своих компаний. То же самое может случиться и с вами, но только если вы не сдадитесь и все не бросите. Действуйте! Не получилось? Действуйте снова.

После того как вы устроились на свое первое место работы и стали одним из лидеров, самое время подумать, что делать дальше. Мой вам совет: отработайте там хотя бы год. Это даст вам достаточный опыт и уверенность в себе. К тому же работодатели не любят тех, кто «скачет» с места на место, а наоборот, предпочитают людей, работающих стабильно и надежно. Но в любом случае рано или поздно вы начнете думать – а что дальше?

А дальше мы ищем вторую работу. Но перед этим идем к своему начальнику с предложением дать вам больше работы и ответственности. Даже если в компании это не предусмотрено, попросите дать вам стажера на обучение. Если вам откажут, то это явный признак того, что вам пора. Пора искать вторую работу.

Наша цель теперь – измениться. Мы уже умеем продавать, но пока совсем не умеем руководить. Поэтому мы и движемся дальше, обращая внимание на совсем другие факторы.

Первое, что нас интересует, – это карьерный рост. Пусть даже на начальном этапе мы станем снова менеджером, но в перспективе у нас должна быть возможность стать ведущим менеджером, а потом и старшим. При этом мы обращаем внимание на то, какие условия для этого роста. Чем они более четкие, тем лучше. Если критерии выражены в цифрах, то это лучше всего. Например, нам надо делать 40 сделок в месяц в течение 3 месяцев. Вполне приемлемые критерии, при условии, что их хоть кто-то выполнял до этого. Самодуры бывают везде, помните об этом. И руководитель отдела, и директор, и основатель бизнеса тоже может им быть. Но если мы меняем сферу, в которой работаем, то нам непонятна возможность выполнения этих критериев. Может быть и так, что это просто нереально. Однако это риск, на который мы идем для того, чтобы двигаться дальше. Если вы устроились на работу и понимаете, что критерии для роста невыполнимы, то просто смените работодателя.

Второе, что нас интересует, – наставник. Я уже писал о важности наставника выше, но повторюсь. Это тот человек, который даст вам возможность расти и поможет в этом. Вполне может быть так, что он в итоге уйдет на повышение и уволится, а вы займете его место. Если у вас на выбор есть несколько мест, куда пойти, с примерно одинаковыми условиями, то поговорите с вашим будущем руководителем. Чем он опытнее, чем он профессиональнее, тем лучше. От его навыков будет зависеть, как быстро вы достигнете своей цели.

При этом вы должны быть уверены, что на этой работе у вас будет возможность воспитывать стажеров. Это важнейший момент. Именно на них вы сможете начать становиться руководителем и наставником сами. И если рядом с вами будет хороший руководитель, с которым вы всегда можете посоветоваться, то это просто мечта.

Остальные критерии имеют меньшее значение, но по возможности мы ими не пренебрегаем. В особенности хорошим коллективом и качественным продуктом для наших продаж.

Первое, что мы делаем, – это стремительно поднимаемся по карьерной лестнице до старшего менеджера. Чем быстрее мы это сделаем, тем лучше. Особенно если учесть, что мы знаем как, так как прошли этот путь на предыдущем месте работы. Сразу же включаемся в продажи и удивляем своих коллег и руководителя своим рвением. Наша цель – максимально быстро стать ведущим менеджером. Во-первых, так мы будем расти, а во-вторых, это наша зарплата. Чем больше мы продаем, тем больше получаем. А ведущим менеджерам поручают более сложных и, соответственно, более прибыльных клиентов. А нам только это и нужно. Работая с более сложными заказами, мы повышаем свое мастерство. А это нам дает еще больший стимул в развитии. После того как мы стали ведущим менеджером, пора становиться старшим.

Для этого идем к руководителю и просим его дать нам одного стажера. Не берите сразу двоих или троих. Нам нужен один и только один. Причем отбирать вы должны его сами (как нанимать персонал, будет в отдельной главе). После этого мы ведем нашего подчиненного к успеху. Следим за тем, что он делает, подправляем и обучаем. Мы передаем стажеру весь опыт, который успели накопить, и тренируем его. Наберитесь терпения, ведь далеко не все будет происходить так, как вам хочется, и стажер не с первого раза поймет, о чем вы ему говорите. Все люди разные и каждый понимает по своему, кому-то для этого обязательно нужно наступить на свои собственные грабли. В последнем случае

объясняйте, в чем заключались грабли и как этого избежать в будущем. Будьте тем наставником, которого хотели бы сами себе.

Если ваш первый стажер не достиг успеха, то ничего страшного в этом нет. Берите следующего и тренируйте его. Обучать людей – это тоже навык, которым нужно овладеть. Это не так просто, как может показаться на первый взгляд, но и не так сложно. Главное, проявляйте чуткость, внимательность и настойчивость. Разбирайте со стажером звонки, встречи, составление коммерческих презентаций и любой этап работы. Следите за повторяющимися ошибками и искореняйте их. Мой вам совет: самый простой способ избежать ошибок – это с самого начала научить делать так, как нужно. Человек так устроен, что многие вещи входят в привычку и делаются на автомате. Таким образом, нам лучше всего ввести в привычку именно то, что нужно. Стажер сразу начнет привыкать делать так, как надо, и в итоге быстрее достигнет успеха.

После того как вам удалось обучить одного стажера, самое время закрепить результат. Берите еще одного, но только одного. После того как вы обучите троих, то можете считать, что справились с этим заданием. Теперь можно расширить поле нашей деятельности. Возьмите двоих или троих стажеров. Вам станет намного сложнее, но и интереснее. В этот момент вы делаете первый шаг к руководителю группы.

Как вы, наверно, уже заметили, все, что мы делаем, – это поступательные движения. То есть нагрузку мы не увеличиваем резко, а, наоборот, постепенно. Это нужно для того, чтобы мы успевали адаптироваться и научиться новому. Если вы посмотрите на любую систему обучения, то она так и строится – от простого к сложному. Спортсменов тренируют так же: прежде чем дать человеку штангу весом 100 килограммов, он должен пройти к ней весь путь, начиная от самой легкой. Только таким образом это не наносит травм и наш мозг, организм и психика успевают адаптироваться к увеличивающейся нагрузке.

После того как мы обучили несколько групп стажеров, перед нами встает вопрос – что дальше? У нас с вами есть непростой выбор. Мы можем стать руководителем группы или сразу попробовать стать руководителем отдела продаж. Очень многое будет зависеть от того, где мы сейчас работаем. Если в нашей организации предусмотрена должность руководителя группы, то самое время ее занять. Если такой должности нет и место руководителя отдела

продаж занято, то самое время снова сменить работу. Проговорим второй вариант, так как что делать с первым, я думаю, вам понятно.

Главным критерием для нас станет наличие или отсутствие коллектива. Лучше всего, если его нет и вам нужно будет создать его с нуля. Во-первых, это даст вам нужный опыт, а во-вторых, вам не придется бороться с коллективом, который всегда сопротивляется новому руководству. Крайне редко случается так, что менеджеры, особенно опытные, принимают нового руководителя сразу. В большинстве случаев вам придется доказывать свое право на эту должность. А так как мы только в начале нашего становления руководителем, то лучше этого избежать.

Вторым по важности критерием станет наш непосредственный руководитель. Если это будет предприниматель, никогда не работавший руководителем отдела продаж или не работавший по найму вообще, то ни в коем случае не идите на эту работу. По моему опыту, такие люди очень приблизительно понимают ваши функции, как оценивать ваши результаты, и в целом не поймут, что вы делаете и для чего. Идеальным вариантом для нас будет коммерческий директор или директор по продажам, у которого есть свой собственный опыт руководства отделом продаж.

Третий критерий – это продукт. То, что вы и продаете вашим клиентам. Чем лучше и качественнее он будет, тем лучше. Только так вы сможете заинтересовать ваших будущих менеджеров и развить в них гордость за то, что они делают. Поверьте мне, кто бы что ни говорил, но каждый, кто продает, а точнее впаривает, ненужные людям вещи или услуги, сам знает об этом. Несмотря на то, что во всеуслышание он заявляет обратное. Обратите на это тоже пристальное внимание.

Остальные моменты не так важны, даже заработная плата. Многие совершают ошибку, обращая на нее слишком большое внимание, но пока нам это не так важно. Конечно, зарабатываемых денег вам должно хватать, но гнаться за каждой лишней тысячей не стоит. Ваш труд должен быть оплачен, но это не является вашей главной целью.

Главной целью вашей работы станет создание коллектива, способного выполнять план продаж. Нанимаете стажеров и учите, при этом не забывайте заключать сделки сами. Обязательно повышайте свой собственный навык продаж. Выстраивайте отдел, уделяя внимание каждой детали. Пробуйте

разные системы найма, разные способы продаж, разные способы мотивации подчиненных. Не бойтесь экспериментов. Но главное для вас – это план продаж и создание коллектива. Если вы ошиблись при найме – ничего страшного, это бывает со всеми. Каждый руководитель нанимал не того человека, и я в том числе. Главное, делайте выводы из случившегося и исправляйте ситуацию.

После того как вы создали полноценную, дружную, боевую команду, способную справиться с любым адекватным планом, то нелишним будет себя похвалить и как-то отметить это событие. Но самое главное, теперь мы готовы стать полноценным руководителем отдела продаж в серьезной компании.

Теперь наши критерии сильно изменятся. Первым и самым важным для нас становится заработная плата и прочие плюшки, которые нам может предоставить компания. На работе мы проводим большую часть нашей сознательной жизни, и соответственно, нам нужно получить за это достойную компенсацию. И чем больше, тем лучше. Думаю, про заработную плату много рассказывать не нужно, все и так понимают ее важность.

Второй критерий – это продукт. Чтобы мы с вами могли работать долго и с удовольствием, нам должно нравиться то, что мы продаем. Если товар или услуга нас самих не интересует, то вы очень быстро потеряете интерес к работе, что приведет вас к выполнению своих обязанностей через силу. Это одна из самых больших опасностей для большинства из нас. Каждый выгорает на работе, но если при этом нам еще и не нравится продукт, то процесс выгорания ускоряется. Именно поэтому мы выбираем то, что будем продавать.

Третий критерий – компания. В это понятие я вкладываю все, что можно вложить. И статусность, и хороший офис, и удобное месторасположение, и все что, вам самим важно. Уделите внимание и этому критерию. Ведь теперь мы с вами профессионалы и должны получать то, что мы хотим за нашу работу.

Все остальные критерии – по вашему собственному желанию. Прислушайтесь к себе, что вам нужно. И даже если этого в компании не предусмотрено, то вы как главный добытчик денег всегда сможете договориться. Это очень важное преимущество отдела продаж перед другими отделами. Бухгалтерия, производство, транспортный отдел и все остальные только тратят деньги. Вы единственный отдел, который их приносит, помните об этом всегда. От вас и от вашей работы зависит очень многое.

Приведу простой пример, я этим способом пользовался много раз и всегда срабатывало. Например, мы хотим в свой кабинет диван. Покупать его на свои деньги глупо, а в компании он не предусмотрен. В таком случае мы подходим к своему непосредственному руководителю и договариваемся с ним о том, что нам надо сделать, чтобы получить желаемое. Это может быть перевыполнение плана на определенный процент, выполнение плана три месяца подряд или какое-то другое условие. Главное, чтобы оно было реальным, полезным для компании, достижимым и с возможностью точно определить, что условие выполнено.

Все описанные места работы условны. Вы можете быть менеджером в нескольких местах, прежде чем стать руководителем. После этого быть руководителем на нескольких работах, прежде чем двинетесь дальше. Главное, вы должны понимать, для чего вам работа в каждый конкретный момент. Что, кроме денег, вы хотите от нее получить.

Подведем небольшой итог этой главы. Нам с вами нужно последовательно и пошагово идти к своей цели, не останавливаясь и прикладывая максимум усилий. Отдыхать и почивать на лаврах мы будем потом, когда сделаем все, что нам нужно. Не старайтесь перескочить через этап, лучше немного подождать и сделать все так, как надо, чем расплачиваться за свою спешку.

В следующих главах мы разберем с вами, в чем заключается работа руководителя отдела продаж, какие наши функции, за чем мы должны следить и что нам нужно делать.

Глава 3. Что делает руководитель отдела продаж и какие у него обязанности

Первая и самая главная задача руководителя отдела продаж – стабильное выполнение плана продаж, с последующим ростом. Но! Он не может сделать это сам, так как просто физически невозможно обработать такое количество клиентов. Для этого ему нужны менеджеры, которых он наймет, обучит и будет контролировать и мотивировать. Отсюда и проистекают все его обязанности и функции. План продаж – очень важный показатель. На него опираются все остальные отделы, от выполнения плана зависит, с какой скоростью развивается компания в целом.

Отсюда и первая, важнейшая функция руководителя отдела продаж – планирование. Причем это касается не только самого плана продаж. Вам нужно планировать все, начиная от найма и заканчивая количеством бумаги, которое вам потребуется. Конечно, реальность расставит все по своим местам, но если мы ничего не планируем, то и ничего не достигаем. Не пренебрегайте этой функцией и не пускайте свою работу на самотек. Что нам нужно спланировать:

– план продаж (о том, как это делать, ниже);

– сколько менеджеров нам потребуется для выполнения плана;

– какие ресурсы нам для этого потребуются (компьютеры, бумага, столы и т. д.);

– какая система мотивации будет использоваться для менеджеров;

– какое будет расписание работы;

– какой планируется средний чек;

– какие и как часто будут планерки и собрания;

– какие потребуются регламенты;

– сколько будет длиться обучение и в чем оно будет состоять;

– каких показателей должны достигать менеджеры;

– сколько времени потребуется для выхода на плановые показатели.

Все эти вопросы должны быть учтены. Может показаться, что это очень сложно, но, как правило, это не происходит в один момент. Вы разделяете задачи по планированию на части, но постоянно уделяете этому время. Например, за эту неделю вы спланировали продажи по месяцам, а на следующей планируете расписание работы сотрудников.

Вторая обязанность руководителя – организация. Под этим словом я подразумеваю сразу два момента. Первый – это создание условий для выполнения планов. В это входит все, начиная от офисных принадлежностей до системы найма сотрудников. Ваша задача – организовать все эти процессы. Назначить ответственных, обучить, если это требуется, иметь несколько вариантов решения любой проблемы. Даже обычные канцтовары можно закупать по-разному. В ближайшем магазине, у одного поставщика, у нескольких поставщиков, заказывать в Интернете, ждать или не ждать акции в магазинах, закупать впрок или по необходимости. Второй момент организации заключается в работе с персоналом. Если в первом случае мы организовывали ресурсы, то во втором нам нужно организовать процессы. Причем чем глубже каждый из участников процесса понимает сам процесс, тем лучше. Таким образом, вам нужно будет развивать стратегический и экономический стиль мышления у ваших сотрудников.

Третья обязанность руководителя отдела продаж – мотивация. Каждый из ваших сотрудников человек, и у каждого из них свои цели в жизни. Но все хотят одного и того же – быть счастливыми, только счастье для каждого из нас разное. Вот вашей задачей и становится разобраться в том, какое счастье у каждого из ваших сотрудников и как он может его достичь, работая у вас. Это самый сильный способ мотивации. Помимо этого, есть еще материальная и нематериальная мотивации. Главная наша задача – обеспечить выполнение всех задач сотрудником с максимально возможной отдачей. Только так мы сможем достичь самых высоких результатов. Каждый человек может покорить любую вершину, но только он должен этого очень сильно захотеть. Именно этим нам и нужно будет заняться. Мотивации будет посвящена отдельная глава.

Четвертой нашей обязанностью будет контроль. Нам, как руководителям, он необходим. Чем больше у нас будет точек контроля, как явных, так и неявных, тем лучше. Почему количество точек важно? Не для того, чтобы нас боялись или чтобы мы могли наказывать менеджеров за любую провинность. Совсем не для этого, а для того, чтобы мы могли чутко реагировать, когда в наших выстроенных процессах происходит сбой. Грамотно спланированный, организованный и смотивированный коллектив работает как часы. И в этой тонкой настройке нам надо замечать малейшие отклонения. Как только вы почувствовали или увидели, что что-то не так, то сразу же принимаем меры и возвращаем идеальную настройку. Самый простой пример – это когда менеджер пришел на работу не в настроении. Наша задача – помочь ему восстановиться, найти причину и по возможности ее устранить.

Еще одна наша обязанность – это лидерство. Вы не только руководите коллективом, но и лидируете в нем. Вы идете впереди коллектива и ведете его за собой. Чем выше ваш собственный навык продаж, тем лучше, вы всегда сможете провести мастер-класс. Но лидерство заключается не только в этом. Еще вы должны хотеть больше всех в коллективе. Хотеть жить, хотеть продавать, хотеть достигать плана и успеха, хотеть помочь всем коллегам и т. д. Если вы будете гореть сами, то вы с легкостью зажжете и весь остальной коллектив. Это очень важно! За лидером люди идут сами.

Координация – еще одна функция руководителя отдела продаж. Суть этой обязанности на самом деле сводится к взаимоотношениям между сотрудниками и ко времени исполнения обязанностей. Например, если в вашем отделе есть человек, который обязан распечатывать договоры, то он должен делать это вовремя, а не когда-нибудь потом. Это очень важно, чтобы каждый выполнял свои обязанности вовремя. Но это только лишь часть функции координирования. Вторая часть – это взаимодействие между сотрудниками. Особенно это касается отделов продаж, в которых люди работают группами. Иногда, но не часто, одному менеджеру сложно справляться со своими клиентами. Тогда для работы ему требуются помощники, например сметчик, тот, кто будет совершать первые звонки (кол-центр), человек, который постоянно в офисе, в то время как менеджер постоянно в разъездах. Такие группы способны продавать много и даже очень сложные продукты. Но у них всегда стоит вопрос координации между собой. Помимо этой, есть и координация между менеджерами и сотрудниками других отделов. В небольших компаниях, как правило, такая проблема отсутствует. Но в крупных компаниях она встает во весь рост. Вы должны будете договориться с руководителями других отделов о координации действий ваших подчиненных. Как правило, такое взаимодействие прописано в регламентах, но редко когда эти регламенты соблюдаются, если оба руководителя не прикладывают к этому усилий. Внимательно следите за этим, чтобы ваши менеджеры получали то, что им нужно, вовремя.

Анализ – еще одна ваша функция, причем дающая вам возможность добиться гораздо больших результатов. Если вы выполнили все предыдущие функции, то начинайте анализировать. Что можно усилить, улучшить, сделать более качественно или в большем количестве. Ищите ваши пробелы и недостатки, чтобы спланировать, как вы будете их исправлять. Ищите ваши сильные стороны и делайте акцент на них. Анализ ваших действий очень важен, иногда результатом этого могут быть незначительные перемены в вашем отделе, но, поверьте, будут такие ситуации, когда вы перевернете все с ног на голову просто потому, что нашли что-то, способное в разы увеличить ваши обороты. У

меня так было, когда я работал в IT-сфере. Как только мы поняли свои сильные стороны, то мы очень быстро изменили и маркетинг, и продажи. Поменялось буквально все, включая структуру отдела, планы, регламенты. Мой отдел изменился до неузнаваемости, но я был твердо уверен, что так правильно, что в итоге и получилось.

Все ваши обязанности невозможно перечислить, к тому же в разных компаниях они могут немного меняться. Но те, которые перечислены выше, являются основой вашей работы. Именно этим обязанностям вы будете уделять большую часть вашего рабочего времени. Но помните одну важную вещь. Мы не бываем идеальны. И то, что мы спланировали, организовали, смотивировали или любой другой глагол, может быть нашей ошибкой. От этого никто не застрахован. Вы должны быть гибкими и способными все изменить буквально на ходу. Очень часто бывает, что в процессе находится решение лучше, чем задумывалось изначально. Вы вправе все изменить. Поэтому процесс планирования – исполнения – получения результатов – анализа замкнут. После того как вы проанализировали ваши результаты, вы снова планируете, делаете, снимаете результаты и анализируете. Этот процесс, как и процесс совершенствования, бесконечен. Всегда можно что-то улучшить, сделать быстрее, качественнее или больше.

Глава 4. Какой отдел продаж должен быть в компании

Это один из первых вопросов, на который должен ответить руководитель отдела продаж. Какой у него должен быть отдел? Это очень сложный и в том числе всеобъемлющий вопрос. Я предлагаю его разделить на части. И условно мы их поделим на моральные и профессиональные половины.

Начнем с моральной.

Первый вопрос. Как менеджеры взаимодействуют между собой? Зависит ли их работа друг от друга. Например, если они работают посменно, то работа второй смены зависит от результатов работы первой? Это очень важный вопрос. Всегда идеальный отдел продаж – это команда, но не всегда это требуется. Если менеджеры, как волки-одиночки, охотятся сами по себе, то здесь крайне важно

решать ситуацию, когда к одному клиенту постучались сразу двое. Вам решать, что вы будете делать в этой ситуации и как будете строить коллектив, но я все же предлагаю задуматься именно о команде. Как показывает практика, слаженный коллектив всегда работает эффективнее. Менеджеры прикрывают друг друга и помогают друг другу. В итоге результат растет как у каждого из них, так и у всего отдела в целом. Внимательно следите за токсичными людьми или теми, кто любит выезжать на чужих плечах. Таких людей нужно убрать из коллектива как можно быстрее. Не щадите таких людей, они разрушают всех и все вокруг себя. Удаляйте их и залечивайте нанесенные ими раны. Восстанавливайте коллектив и забудьте про этих людей.

Второй вопрос. Какие менеджеры вам нужны? Сейчас мы говорим про моральную составляющую. Каждый из вас сейчас ответит, что вам нужны целеустремленные, добрые, честные и т. д. Но не лукавите ли вы? Что вы собираетесь продавать? Какие ваши клиенты? Что нужно, чтобы заключить договор? Ответы на эти вопросы дадут вам понимание, какой менеджер вам нужен. Если ваши клиенты закрытые и неохотно идут на контакт, то целеустремленность становится важнее честности. А значит, ваш менеджер должен уметь залезть куда угодно и без мыла. Такие люди, как правило, себе на уме, и в большинстве случаев они будут хитрить и искать для себя выгоду во всем. Если же у вас клиенты и продукт, которые подразумевают доброту и открытость, то такие «жуки» вам будут не нужны. Ваши менеджеры должны, наоборот, уделять максимум внимания вашим клиентам и делать это искренне. Учитывайте то, что диктует рынок. Какие менеджеры работают на рынке в целом? Собираетесь ли вы изменить рынок или работать уже на действующем? От этого тоже зависит то, какие менеджеры вам нужны. Чем четче вы сможете себе представить этих людей, тем лучше.

И третья составляющая – это команда. Какая она должна быть? Опять же с моральной точки зрения. Должны ли они рвать жилы и не жалеть себя? Если да, то вы должны видеть последствия, а они заключаются в том, что они не будут жалеть и других, ни менеджеров, ни клиентов, ни вас. Или наоборот, вы работаете как единый организм? Тогда вам нужны только командные игроки, а не одиночки. Если человек смотрит на других свысока, в команде ему нет места.

Теперь разберем профессиональную половину вопроса, но прежде всего честно ответьте на один вопрос. Какой у вас будет тип продаж? По телефону, очно на встречах, со сцены, опт или розница, эмоциональные или еще какие-то (подробнее о типах продаж в моей предыдущей книге «Bestseller. Лучший

продавец»). От того, какой у вас тип продаж, зависит почти все. Именно под этот тип вы и будете формировать свой отдел.

Насколько профессиональным должен быть менеджер? Один из ключевых вопросов. Если у вас простой продукт, которому можно обучить за неделю, то вы смело можете брать людей без опыта. Если же у вас сложные продажи, с кучей технических, юридических, экономических нюансов, то вам нужны зубры. Брать новичка и обучать его может быть слишком долго, трудозатратно и рискованно. А у профессионалов будут свои требования как к оплате труда, так и к условиям работы. У новичков, как правило, таких требований нет. Внимательно изучите ваш продукт, как быстро вы сможете обучить ваших менеджеров? Иногда на это потребуется пара дней, а иногда годы. Есть сферы, которые требуют вплоть до высшего профессионального образования. Такие специалисты редки и могут стоить очень много денег, но вас не должно это останавливать.

Второй вопрос: нужны ли вам разные уровни менеджеров? Стажеры, менеджеры, руководители групп, старшие менеджеры? Если да, то и отдел должен формироваться в соответствии с этим. Или у вас может быть просто несколько менеджеров в подчинении. Подробнее мы поговорим об этом в следующей главе.

Третий вопрос перекликается с первым, но все же стоит его вынести отдельно. Менеджер будет работать один или с помощниками? Даже если он профессионал, справится ли он один? Если ваш ответ – нет, то вы должны продумать, кто и как ему будет помогать. Какие функции можно отдать другому специалисту, не обладающему такими профессиональными знаниями. Часто это бывает очень полезно. Например, если у вас собралось несколько профессионалов, которые при этот тратят большую часть своего рабочего времени на холодные звонки, то, возможно, имеет смысл нанять несколько человек, которые будут только звонить, а профессионалы будут ездить по встречам и продавать намного больше. Так вы сможете увеличить их эффективность. Если же вам, наоборот, не требуются профессионалы, то и помощники им скорее всего не нужны. Задачи экономить время важного звена в продажах у вас не будет.

Как построить отдел продаж

Начиная с этой главы я перейду к конкретике и расскажу вам весь свой опыт, который у меня есть. Мы последовательно пройдем по каждому из этапов и разберем, что нам нужно сделать и почему. Начать следует с того, как мы планируем продавать.

Внимательно смотрим на наш продукт (под продуктом я подразумеваю как товар, так и услугу). Насколько он прост или, наоборот, сложен. При этом мы не забываем, для кого он предназначен, кто наш клиент. Что нужно тому, кто заинтересован в нашем продукте? Именно под ответы на эти вопросы мы и будем подгонять наш отдел продаж, и начнем со структуры.

Глава 5. Структура отдела продаж

В первую очередь мы должны понять, каким целям должна соответствовать структура. Первое, на что обращаем внимание, – это поток. Как много заявок, звонков, посетителей нам надо обслужить. Если мы продаем что-то в розницу, то нам надо предусмотреть, что один человек может эффективно управлять только 6 людьми. Максимум 15 менеджеров, но при этом падает эффективность. Если нам требуется обслужить за день 300 клиентов, а при этом один менеджер способен качественно справиться только с 15, то нам нужно 20 менеджеров. Это будет означать, что нам нужно создавать две группы продаж, которые, возможно, будут конкурировать между собой. А возможно, вы решите, что нужно 4 группы по пять человек в каждой. Или любой другой состав. Во главе каждой группы должен быть или руководитель группы, или старший менеджер (ниже я привожу примеры структуры отдела продаж). Если же у нас каждый менеджер профессионал и у него есть помощники, то мы создаем небольшие ячейки с профессионалом во главе. Есть еще самый простой вариант структуры, когда под руководителем отдела продаж несколько менеджеров.

Наша структура должна обладать следующими характеристиками.

Быть способной обслужить планируемое количество клиентов. То есть пропускная способность такой структуры должна быть предусмотрена заранее. При этом не стоит забывать про небольшой запас прочности. Клиенты очень любят приходить толпой, как будто они ехали на одном трамвае и вот он доехал. Я еще ни разу в жизни не видел, чтобы каждый день в отделе продаж были одни и те же цифры. Всегда есть небольшие колебания в ту или иную сторону, и вы должны быть способны их выдержать.

Структура отдела продаж должна быть легко копируемой, воспроизводимой и масштабируемой. Здесь мы с вами немного мыслим наперед, планируем свое будущее. Если наш отдел хорошо продает, то и компания зарабатывает достаточно, чтобы быстро развиваться. Это повлечет за собой необходимость увеличения отдела продаж, и мы должны быть готовы к этому. С группами продаж очень легко нарастить мощность. У вас были две группы и вам понадобились еще? Берете из этих групп менеджеров, которые доросли до руководителей, и даете им свои группы, а потери компенсируете стажерами. Через пару месяцев у вас вместо двух групп будут четыре или больше, в зависимости от необходимости. Конечно, каждая из них на первоначальном этапе будет слабее, но через некоторое время они догонят и перегонят группы, которые были до этого. Гораздо сложнее расширяться, если менеджеры у вас в прямом подчинении. Скольких вы еще сможете взять под свое обучение и контроль? Не потеряете ли вы сами при этом эффективность, а вслед за вами и ваши менеджеры? Ответ на этот вопрос прост, и он уже был в этой книге. Шестерых вы сможете контролировать с высокой эффективностью. Каждый следующий менеджер ведет к потерям. Более 15 менеджеров вы контролировать просто не сможете, уже будете упускать слишком многое, что приведет к развалу отдела.

Поговорим о нестандартных структурах. Они, как правило, бывают нужны в специфических областях или при нестандартном подходе к продажам. Например, продажи со сцены. Разберемся, что это такое. Для начала нам нужен спикер, причем грамотный и хорошо разбирающейся в нужной сфере. Мы устраиваем мероприятие, на которое приглашаем наших потенциальных клиентов. Спикер рассказывает все, что необходимо, и в течение всего своего диалога продает. После окончания конференции заключаются договоры.

Неважно, как это происходит технически (по телефону, рассылки по почте, реклама в соцсетях и так далее). Где у нас узкие места? Самым узким местом в таком случае всегда бывает спикер. Набрать большой коллектив таких людей вы не сможете, они всегда на вес золота. А один человек не способен проводить презентации на большое количество человек без остановки. К тому же ему нужно будет готовиться к каждому выступлению. Вы всегда будете ограничены возможностями спикера. Набрать остальных сотрудников будет намного проще, и это явный плюс.

Иногда бывает, что руководитель компании сам является главным продавцом. В таких компаниях, как правило, отдел продаж не нужен. Клиентов немного, и один человек вполне способен с ними справиться.

Бывают очень сложные продажи, когда в процессе участвует сразу несколько профильных специалистов. Примером может служить IT-сектор, строительство, исполнение обязательств на заказ под индивидуальные параметры заказчика. Здесь в процесс продажи внедряются специалисты узкого профиля, которые также взаимодействуют с заказчиком. Таких специалистов также нужно тщательно отбирать и обучать процессу продаж. К тому же процесс может затягиваться, пока составляется смета или проект. Вы должны учитывать это при планировании структуры и самого процесса продажи, но такие сотрудники должны быть внедрены в отдел продаж. Причем их должно быть достаточное количество.

Структура, которую вы планируете, должна отталкиваться от вашего процесса продаж. Чем точнее вы сможете все спланировать, тем легче будет менеджерам продавать. Это влечет за собой скорость обработки клиента и успешный старт. Не пускайте этот процесс на самотек. Продажи должны быть обеспечены всем необходимым, и даже чуть-чуть с запасом.

Глава 6. Мотивация отдела продаж

Мотивация – один из самых сложных вопросов на сегодня. Я расскажу вам то, что знаю сам и что применяю в своей ежедневной практике.

Бытует мнение, что существует материальная и нематериальная мотивация. Однако такое мнение ошибочно. Основывается оно на том, что человека можно стимулировать как деньгами или подарками, так и добрым словом (правильнее будет сказать – подходящим, так как некоторым нужно, наоборот, недоброе слово). Однако многие при этом почему-то забывают считать заработную плату того, кто это доброе слово произносит. Если рассуждать с точки зрения компании, то на любую мотивацию тратятся деньги. Либо напрямую, либо опосредованно через заработную плату. Но вот для самого подчиненного это действительно два разных вида мотивации. При этом они на разных людей воздействуют по-разному.

Что менеджер воспринимает как материальную мотивацию? Заработную плату, премии и подарки. Заработная плата – это то, что менеджер получает по условиям своей работы. Как правило, она делится на три части: оклад, KPI и процент. Окладная часть – это то, что менеджер получает вне зависимости от своих показателей. Это гарантированный заработок, и, как правило, он небольшой. KPI – это система показателей, которая подразумевает, что менеджер, выполняя их, будет достигать успеха. В процессе продаж есть определенный набор действий, которые выполняет менеджер. И, например, мы знаем, что если он совершит 60 звонков за день, то в среднем назначит три встречи, из которых будет осуществлена одна продажа. То именно звонки и встречи у нас идут в показатели. Если менеджер выполняет определенную норму, то получает бонус. Процент от продаж – это основной доход менеджера, по крайней мере так должно быть. Задача менеджера продавать, и чем больше, тем лучше. От суммарного объема ему выплачивается определенный процент. Теперь подарки. Иногда некоторые люди думают, что они относятся к нематериальной мотивации, но на самом деле каждый менеджер очень быстро прикинет, сколько такой подарок стоит и нужно ли за него бороться. Многие из нас знают, сколько примерно стоит та или иная вещь, поэтому подарок должен быть таким, чтобы за него имело смысл бороться. Иначе это не мотивация. Я не раз сам был в ситуации, когда мой руководитель говорил мне: «Сделаешь вот это и получишь вот это!». В ответ я только улыбался, так как мне было просто все равно, потому что приз не мотивировал. И не только меня, но и весь остальной отдел. Не совершайте таких ошибок, подарок должен быть значимым.

Что менеджер воспринимает за нематериальную мотивацию? Похвалу, грамоту, звание, небольшой (чисто символический) презент. Для половины людей это гораздо важнее денег. По статистике, треть нашей жизни мы проводим на работе. Если она нам не нравится, мы не получаем удовольствия, не растем на ней, то мы треть жизни тратим впустую, только для того, чтобы заработать деньги. Никто из нас этого не хочет, хотя деньги и являются важной частью нашей жизни. Поэтому похвала иногда мотивирует больше денег. Но важно делать ее грамотно и правильно. Первое и главное правило: похвала – должна быть заслуженна (под словом «похвала» я имею в виду – и доброе слово, и грамоту, и звание лучшего, и небольшой презент). Если вам не за что хвалить своего подчиненного, хотя я и не знаю, как так получилось, то лучше его не хвалить, а просто поддержать добрым словом. Но! И это важно! Всегда, абсолютно всегда можно найти, за что хвалить. Если результаты не радуют, то посмотрите на динамику, вполне возможно, что в прошлом месяце результат был меньше. Если нет, то похвалите за дисциплину, за хорошее отношение к работе и к другим сотрудникам, за исполнительность, за обязательность, за инициативу. Вариантов множество, но всегда это делайте. Так вы создадите очень благоприятную атмосферу внутри коллектива. Менеджеры увидят, что вы их поддерживаете, и станут поддерживать друг друга, такой пример очень заразителен. И очень важно делать это на постоянной основе. Желательно минимум один раз в неделю. Чаще можно, реже нельзя.

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/ru/husainov_ahat/best-manager-luchshiy-rukovoditel-otdela-prodazh

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить