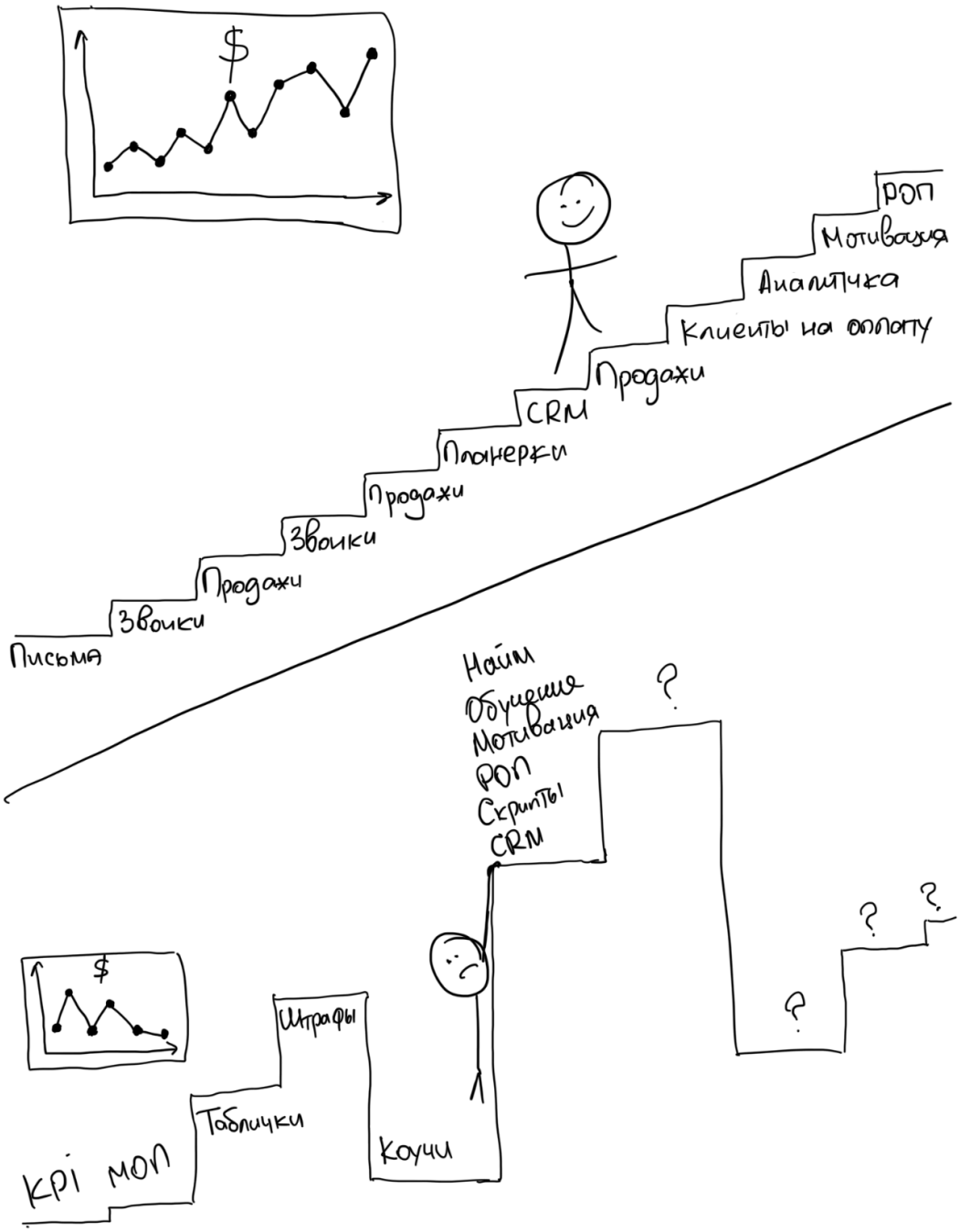
РУСТАМ МАМЕДОВ



Пошаговый план построения отдела продаж

Бишкек, 2026 год

Содержание

Содержание..... 2
Введение. Снимите корону и не перепрыгивайте через азы..... 4
Подготовка к построению отдела продаж.....8
Вам ничего не нужно: просто идите продавать..... 8
Продажи без ничего: идите и сделайте “кассу”..... 12
Количество бьет качество: дайте двигателю обороты.....14
Оторвитесь от станка: цифры не умеют оправдываться.....17
Наймите того, кто звонит, а не рассуждает.....19
Не учите продукту тех, кто боится звонить.....21
Начало продаж.....24
Что конкретно вы продаете: уберите кашу из головы..... 24
Рецепт вкусного предложения: как заставить клиента платить.....26
У роботов не покупают: сожгите умные скрипты.....28
Дайте обороты: снимаем отдел продаж с холостых..... 30
Сначала продажи, потом CRM: внедряем без заморочек.....33
Кто вот-вот оплатит: первая точка жесткого контроля..... 35
Не сбавляйте обороты: не заигрывайтесь в CRM.....37
Начало систематизации..... 39
Забудьте про KPI: оклад, процент и погнали.....39
Интеграции ради кассы: подключаем телефонию и мессенджеры..... 40
Гаишник в CRM: движение сделок, задачи и примечания.....41
Первые шестеренки: простой регламент работы в CRM..... 42
Руки на руль: заводим привычку утренних планерок.....44
Порядок в Экселе — порядок в кассе.....47
Вчерашних дат не бывает: деспотичный контроль оплат..... 49
Забираем деньги и задаем ритм: еженедельная планерка..... 52
Ритм лодки и вливание свежей крови.....54
Формирование “очертания” системы.....55
Руки на руле: четыре качества настоящего РОПа.....55
Лодка с гребцами: жесткий ритм регулярных планерок..... 58
Вытащите РОПа с поля: 4 шага еженедельной планерки..... 60
Ритм для гребцов: 4 жестких шага планерки..... 64
Утренняя планерка: три шага, чтобы не слить день..... 65
Увольте дырявого вратаря: правило регулярного найма.....68
Тренировки продаж: снимаем менеджеров с рельсов..... 70
Не кормите нытиков: кому отдавать лучшие лиды.....72
Разделите потоки: не сливайте деньги в один котел..... 74
Хватит понимать менеджеров: возвращаем РОПа в лагерь управленцев..... 76

Полицейский в CRM: проверка страховки и трезвости.....78
Завод по производству денег: закладываем первые стандарты.....81
Строим систему.....82
Даем давление: затыкаем протечки в отделе продаж.....82
Даем обороты: разгоняем звонки, сообщения и минуты.....83
Даем напор: ищем протечки и пробиваем заторы.....85
Планерки до тошноты: не дайте трубам лопнуть.....87
Ежедневные планерки: закручиваем гайки и даем давление.....88
Даем обороты: привязываем зарплату к целям бизнеса.....89
Свежая кровь: нанимаем без нужды, отстреливаем балласт.....92
Жесткая справедливость: лучшие лиды отдаем работающему двигателю.....93
Спецназ продаж: ежедневные тренировки на высоких оборотах.....95
Даем обороты: закладываем ежедневные нормы эффективности.....97
Безотходное производство: достаем деньги из слитых сделок.....101
Полицейский в чатах: ежедневная зачистка косяков менеджеров.....103
Управление по приборам: хватит быть полицейским в CRM.....104
Библия РОПа: отливаем успешные действия в бетон.....106
Хватит изучать рецепты: идите и жарьте яичницу.....107
Улучшение системы.....108
Игры на высоких оборотах: соревнования отделов продаж.....108
Забетонируйте стандарты: фундамент свободы собственника.....111
Не лезьте в работающий мотор: планерки для отстающих.....112
Зеленая зона: докручиваем отстающих и отпускаем руль.....113
Приборная панель: переходим на управление по цветам.....114
Меньше 100% — это нонсенс: ваша новая норма.....115
Склады пусты: отдел продаж, который продает всё.....116
Двигатель собран: масштабируем ячейку и продаем что угодно.....117

Введение. Снимите корону и не перепрыгивайте через азы

Итак, глава «Введение». Эта книга — пошаговый план построения отдела продаж. Моя цель — дать предпринимателю полное понимание, как выстроить систему на самом деле. Важно пройти все этапы и не упустить детали, из-за которых в будущем бизнес застревает и не может масштабироваться. Именно те ошибки, которые мы разберем на страницах книги, чаще всего и становятся причиной стеклянного потолка.

Сразу скажу: первая часть книги — самая важная. В конце описаны механики, которые сработают естественным образом. Вам не придется прикладывать титанические усилия, чтобы внедрить инструменты из финальных глав. Там описан результат, который вы получите, если изначально все сделаете правильно.

Если строить отдел продаж пошагово и не упускать ключевые элементы, последующие стадии развития пройдут гладко. Все произойдет естественно и приведет к тому результату, который так хотят видеть предприниматели.

О практическом опыте и внимательном чтении

Даже если у вас уже есть CRM и скрипты, не спешите перелистывать начальные главы с мыслью «у меня все это уже есть». В этом и кроется суть: читая шаг за шагом, вы можете обнаружить, что упустили фундамент — то, что должно было появиться **до** внедрения CRM. И тогда вам придется восстановить эти пробелы. Только так вы сможете использовать систему, скрипты и игры в отделе продаж правильно.

Эта книга написана не из фантазий о том, «как было бы классно». В ее основе — исключительный опыт работы с реальными компаниями, который формировался более семи лет и продолжает пополняться каждый день. Здесь нет теоретических выдумок ради хайпа или регалий. Моя цель — передать вам опыт других бизнесов: через что они проходили и как восстанавливали упущенные градиенты — те самые последовательные шаги построения, без которых невозможно создать сильный отдел продаж.

Читая эти главы, вы будете буквально на физическом уровне переживать опыт других компаний. И я очень хочу, чтобы он помог вам сформировать мощную команду.

Принцип «Яичницы»: От теории к деньгам

Чтобы чтение было не только интересным, но и полезным, я добавил реальные примеры, истории и практические задания с формулами. Их можно брать и сразу применять в своем текущем отделе продаж.

Моя главная рекомендация: изучайте вдумчиво и применяйте сразу на практике. Так вы получите реальные подтверждения от своего бизнеса и увидите, как инструменты влияют на компанию. Сейчас нет недостатка в информации. Можно найти что угодно: посмотреть видео на YouTube, почитать статьи, попросить искусственный интеллект выдать готовое решение.

Информации море. Все стали слишком умными, но мало действующими. Приведу пример из реальной практики. Говоришь РОПу: «Есть такая технология, надо сделать так-то и так-то, чтобы выросли продажи». В ответ часто слышишь: «Да, все понятно». Но по каким-то причинам денег в кассе не прибавляется, а зачастую продажи и вовсе падают из-за кривого внедрения.

В такие моменты, когда я доносил ключевые процессы, а РОП кивал со словами «Хорошо, понятно, сделаю», я отвечал следующее:

«Представь, что ты понял, как готовить яичницу. Ты прямо разобрался: у тебя есть сковородка, яйца, рецепт. Какой будет результат?» На таком простом примере руководители отвечали: «Ну, готовая яичница». Я продолжал: «Хорошо. А если ты идеально понял рецепт и пошел готовить — какой будет результат?» Ответом было: «Вкусная яичница. Например, шакшука или та, которую подают в ресторанах отелей, с сосисками и помидорами».

Тогда я спрашивал: «Отлично. А если взять это понимание и перенести на действие, которое должно дать продажи, какой будет результат?» Ответ: «Рост продаж». И вот на этой ноте я отправлял РОПов выполнять задачу. С жестким условием: мне не нужна просто «хорошая идея». Мне нужно, чтобы ты взял, разобрался, пошел делать, преодолел барьеры и в конечном счете принес денег.

Цели книги

Такой подход критически важен. Ни одна умная мысль, ни одни гениальные скрипты, ни одна идея по работе с CRM не увеличат кассу, если в основе нет правильных действий, заточенных на результат.

В этой книге мы преследуем три главные цели:

- **Дать вам реальные победы.** Не просто план, а рост выручки. Чтобы вы вспомнили пример про яичницу, добились исполнения задачи от РОПа и увидели деньги в кассе.
- **Убрать ложные представления о продажах.** Продажи — это простой и естественный процесс. Мы очистим его от «магии» и бесполезных фишек, которые только вредят.
- **Сформировать видение идеального отдела продаж.** Системы, где растущие продажи — это норма, а любой спад воспринимается как нонсенс и быстро чинится.

Простая область продаж

Сейчас из каждого утюга вещают, как правильно строить отделы, с чего начать, какие KPI внедрять. Каждый кричит о своих услугах. Если посмотреть со стороны, кажется, что эта сфера невероятно усложнена! Эксперты нагнетают сложность, лишь бы продать консалтинг, а в итоге страдает предприниматель.

Он банально не знает, что сделать для роста выручки. Платит очередным консультантам, покупает новые обучения или просто опускает руки и ничего не делает.

Я хочу показать, что область продаж — очень простая и понятная. Такой она и является на самом деле. В продажах нет ничего сложного. Наверное, после того как человек научился говорить, следующее, чему он научился — это продавать. Этот естественный процесс присутствует с нами поколениями.

К сожалению, сегодня из продаж сделали какую-то магию. Придумали отдельные фишки, которые якобы должны творить чудеса. Но вместо помощи они часто дают обратный эффект. И все это — из-за изначального непонимания сути.

Суть я передаю вам прямо сейчас, во введении: эта область очень простая. Она настолько органична самой жизни, что разобраться в ней может любой. Разберетесь и вы. И начнете делать целевые действия, которые приносят деньги.

Идеальный отдел продаж

Поверьте, идеальный отдел продаж — очень простой и естественный. В нем наличие продаж — это нечто само собой разумеющееся, неотъемлемая часть компании. Все привыкли, что растущие продажи — это норма. А если вдруг показатели падают, это вызывает искреннее недоумение: нонсенс, что-то из ряда вон выходящее, механизм сломался!

Я хочу так замотивировать вас этой темой, чтобы отсутствие продаж стало для вас неестественным. Чтобы вы сразу находили причину сбоя, чинили ее — и возвращали кассу в норму.

К концу книги я настолько упрощу ваш взгляд на отдел продаж, что появится свет в конце тоннеля и огромное желание внедрить правильный подход. Вы сделаете практические задания и придете к тому идеальному отделу, о котором мечтаете.

Поэтому приступим. Начнем с азов. И, как я уже говорил, если вы думаете: «О, у меня это уже есть, я ушел на несколько шагов вперед», — остановитесь. Во-первых, проверьте, не упущено ли что-то в фундаменте. Во-вторых, если у вас уже есть CRM и скрипты, то, как в примере с яичницей, продажи должны расти ежемесячно.

Если ваши продажи не растут из недели в неделю, но вы считаете, что у вас «все есть» — вспоминаем пример про яичницу. У меня для вас хорошие новости: вам просто нужно найти процесс, который стоит улучшить или переосмыслить. Любой инструмент в отделе продаж должен приводить к росту выручки. Если этого не происходит, значит, что-то делается не так.

Всем удачи, хорошего прочтения. Понимаете логику? Тогда идите и делайте. Мы начинаем!

Подготовка к построению отдела продаж

Вам ничего не нужно: просто идите продавать

Начнем с главного. Главная ошибка всех консультантов и бизнесменов, которые так и не построили свой отдел продаж, заключается в одном: они считают, что для продаж нужно *что-то*. Нужно настроить CRM-систему, прописать скрипты, найти и обучить РОПа, нанять менеджеров. В этой системе координат живут 90% предпринимателей.

Хуже всего, что эту идею транслирует окружение. Сколько рекламы вы получали, где вам говорят: надо внедрить KPI, настроить CRM, разработать скрипты, тренировать менеджеров? Об этом кричат из каждого утюга, и в итоге главное понимание продаж просто загасили.

А главное понимание в том, что чтобы продавать — ничего не нужно. Ничего. Даже заявки не нужны. Можно пойти, начать общаться, находить людей, которым вы можете помочь, и уже делать продажи. Порой даже продукт не нужен.

Прежде чем выстраивать отдел продаж, нужно выбить эту идею из головы собственника, РОПа и менеджеров. Тогда все встанет на свои места. Исчезнут оправдания, что лиды «холодные», телефония не работает и так далее. Жалоба на то, что «нам чего-то не хватает для результата» — самое частое, с чем сталкиваются предприниматели.

Проблемы начинаются там, где нарушено само понимание продаж. Это запускает череду бесконечных улучшений и попыток как-то справиться с ситуацией: настроить CRM, подключить телефонию, придумать сверхидеи о том, как надо продавать. Хотя на самом раннем этапе собственнику, РОПу и менеджерам нужно было просто воспринять продажи как нечто очень простое и само собой разумеющееся.

Логика продаж

Логика заключается в следующем. Чтобы были продажи, что нужно? Нужно продавать. Всё. Не знаете, как продавать? Очень просто, давайте отмотаем назад:

- Чтобы были продажи, нужно получить оплату.
- Чтобы получить оплату, нужен тот, с кем мы договорились и кому выставили счет.
- Чтобы выставить счет и подписать договор, нужно провести встречи.
- Чтобы провести встречи, нужно найти потенциальных клиентов.

Всё понятно — ищем клиентов. Нет тех, кому можно позвонить? Всегда есть кому звонить. Если таких клиентов нет, значит, надо их искать, даже если маркетинг отсутствует. Отсутствие рекламы не мешает начать продажи. Как действовать, если у

тебя нет лидов? Начинаешь писать знакомым. Говоришь о том, чем занимаешься, чем можешь помочь, и спрашиваешь, нужна ли помощь им или их окружению.

Понимаете логику? В этой концепции исключаются все возможные «но» и причины, почему нет продаж. Это возвращает в отдел здоровую атмосферу и правильное понимание. И тогда продажи начинают строиться гладко. Нет никаких оправданий отсутствию денег в кассе. Продаж может быть мало только по одной причине: кто-то не идет и не продает. И всё.

История про «горе-РОПа»

Расскажу классную историю. В одном из проектов я наблюдал за нанятым РОПом, который заявлял, что умеет выстраивать систему. Возможно, в этой истории кто-то узнает свой опыт работы с консультантами и “РОПами”.

Я смотрю, что он делает. На первой неделе он заявляет: «Чтобы были продажи, мне нужно настроить воронку и поля карточки сделки в CRM». И всю неделю он занимается созданием воронки и полей в CRM-системе. Хотя условно это делается за 30 минут.

На следующей неделе он сидел и прописывал регламенты. Потом писал скрипты. Потом делал что-то еще, и еще, и еще — и никак не приступал к главному. Этот пример в точности описывает то, о чем я говорю. У этого РОПа была нарушена причинно-следственная связь: он считал, что ему нужно всё это, чтобы начать продавать. Хотя у него уже лежал список потенциальных клиентов, которые сами хотели купить на сумму более миллиона рублей. Всё, что нужно было сделать — пойти продавать. Да хоть самому, без разницы. Иди да продай. Ставишь человека рядом и говоришь: «Давай, поехали: звонки, продажи — вперед-вперед!».

Если бы он действовал так, полтора месяца не ушли бы в пустоту. Компания потратила деньги на то, чем в итоге никогда не пользовалась. Продаж, разумеется, не было. Этого РОПа уволили с треском. Но зачем ждать так долго и сливать бюджет? С правильным пониманием («чтобы были продажи — нужно пойти продавать») было бы сразу видно, способен этот РОП делать кассу или нет.

Аналогия с заснеженным домом

Представьте, на что это похоже. Наш персонаж-РОП приезжает зимой в деревню с семьей. Дорога заняла два часа, все замерзли. И вот отец семейства заявляет: «Хорошо, мы сейчас зайдем в дом, согреемся и поедим. Но сначала мне нужно почистить дорожку. Убрать весь снег, чтобы вы прошли. А пока чищу — мы же в баню хотим — заодно и туда тропинку прокопаю. А когда зайдем домой, нам нужно сесть и расписать регламент на вечер: кто за что берет ответственность, кто разжигает печку, кто готовит еду, а кто убирает».

Представьте абсурдность ситуации. В жизни так не действуют. Если вы приехали, замерзли и понимаете, что детям нужно согреться, вы пробираетесь через сугробы и затапливаете печь. И пока все греются, вы уже переходите к следующим задачам.

Этой жизненной разумности зачастую не хватает в отношении к отделам продаж. Если посмотреть на ситуацию трезво, вы увидите главное: чтобы сделать продажи, ничего не нужно — надо просто продавать. Писать, звонить, вытаскивать на встречи, общаться, дожимать клиента до интереса и забирать деньги. Это всё, что нужно делать.

Вывод и задание

Переходим к выводам. Как такое отношение отразится на отделе продаж? Если вы строите отдел с правильным представлением (а оно очень простое: берем и делаем продажи любыми способами), произойдет следующее. Как только РОП или менеджер устанут вести клиентов в записной книжке или Excel и поймут, что теряют на этом время, они сами задумаются о CRM-системе. О правильной, настроенной и удобной CRM, чтобы работать быстрее. Так?

Если менеджер, общаясь с клиентом, раз за разом упускает сделку, потому что говорит что-то не то, и хочет это исправить — тогда возникает органичная потребность в скриптах. Теперь они действительно помогают продавать лучше.

Смотрите, какая магия. Возвращаемся к идее: чтобы были продажи — ничего не нужно. И вот теперь CRM-система и скрипты встают на свои места. Они становятся инструментами, которые помогают делать больше продаж. РОПу нужна CRM, чтобы увеличить кассу? Хорошо, пусть внедряет ту, которая даст результат. Нужны скрипты? Внедряйте, если это принесет больше денег.

Так мы уходим от подмены понятий и бесконечной гонки за фишками и иллюзиями, будто для продаж нам чего-то не хватает.

Это самый главный упущенный ингредиент. Именно из-за его отсутствия развелось огромное количество теоретиков, которые учат продавать, ленивых РОПов, которые сидят и ничего не делают, и менеджеров, уверенных, что продажи — это когда клиент сам приходит и просит счет на оплату.

Вот так эта область была испорчена. Я вас поздравляю, если вы поняли эту идею и готовы изменить подход прямо сейчас. Мы недалеко ушли от введения, где заложен главный концепт: если ты идеально понял суть — ты пойдешь и принесешь результат в виде денег.

Поэтому прямо сейчас я настоятельно требую: идите и получите победу. Проведите воспитательную беседу с РОПом и менеджерами, уладьте это в своей голове — и просто принесите больше продаж. Хватит ссылаться на то, что что-то не так с CRM, лидами или скриптами. Сделайте это: чтобы были продажи — нужны продажи. Кому

можно позвонить? Давайте позвоним. Давайте найдем тех, кого можно дожать, кому отправить прогревочные материалы, кого позвать в офис. Всё, идите и делайте это много.

И когда вы начнете делать много полезных действий, ведущих к сделке, возникнет правильная потребность. Окажется, что нужна хорошая CRM-система, чтобы никого не терять. Понадобятся скрипты, потому что захочется улучшить качество общения и закрывать не одного или трех клиентов из десяти, а пять из десяти.

Дарю вам эту победу, выявленную в бесконечном общении с предпринимателями. Из-за навязанных обществом мифов компании теряли огромные деньги и время, ставя бизнес под угрозу. Сегодня мы развенчали этот миф и вернули в ваш отдел продаж душевное здоровье — правильное понимание того, как делаются деньги.

Продажи без ничего: идите и сделайте “кассу”

Давайте сразу перейдем к действиям. Пока человек сидит, думает, мечтает и готовится — ничего не происходит. Результат появляется только в момент, когда кто-то начинает действовать. Да, он может быть отрицательным или положительным, но полное отсутствие результата бывает только в одном случае: если человек бездействует. Хотя там тоже будет результат, но который никак не зависел от этого человека.

И вот вам задание. Неважно, на каком уровне развития компании вы сейчас находитесь: нет отдела продаж вообще, есть только один менеджер или уже работает полноценный отдел. Одержите быструю победу — просто сделайте хоть что-то, чтобы получить продажи. Выбросьте из головы идею, что для этого обязательно нужна CRM, штат менеджеров или идеальные условия. Идите и сделайте это прямо сейчас.

Опыт автора: продажа идеи ИИ-сервиса

Вот история о том, как я применял этот подход в жизни. Обычно мы начинаем шевелиться, когда «морковка сзади» начинает сильно припирать. Иногда выезжаем на голом энтузиазме — не суть важно. Как-то раз я общался с клиентом и заметил, что на рынок выходят инструменты с искусственным интеллектом. Был один сервис, который заменял менеджера по продажам на этапе обработки заявок. Я понял: классный инструмент, он реально поможет предпринимателю, если всё сделать правильно.

При этом я понятия не имел, как это технически реализуется. У меня не было готового продукта — я просто увидел, что у кого-то это уже работает. В тот же момент я позвонил потенциальному клиенту и прямо сказал: «Смотри, есть такой классный инструмент, можем внедрить». Реакция была простой: «Конечно, давай сделаем. Что-то новое, почему нет?». В итоге я получил оплату за продукт, которого у меня на руках еще даже не было. Не говоря о том, что я не сидел не настраивал маркетинг, CPM и телефонию. Я просто продал.

И таких историй у меня десятки. Я продавал то, чего у меня не было, и не ждал, пока появится настроенная CRM-система или посыплются горячие заявки, чтобы начать продавать.

Второе задание главы

Поэтому ваше задание на этот этап:

- Пойти и сделать целевое действие.
- Получить оплату самостоятельно или руками РОПа.
- Выбить из сотрудников иллюзии и оправдания, что для продаж им вечно чего-то не хватает.

- Принести реальные деньги в кассу.

Сделайте это уже сейчас, на этапе первой, самой базовой главы, когда мы еще даже не начали строить отдел продаж.

Пока вы не получите результат здесь, пока не одержите эту первую победу, все последующие действия по отделу продаж станут системной ошибкой. Вы просто потратите время и силы впустую. Поэтому идите, принесите результат и убедитесь на собственном опыте: вам не нужны идеальные условия, чтобы в кассе появились деньги.

Количество бьет качество: дайте двигателю обороты

Устраняем иллюзию, которая присутствует в 99% компаний. Именно она приводит к тому, что отдел продаж имеет в корне неверное представление о том, как делаются продажи.

Иллюзия заключается в том, что все делают ставку на качество. Поэтому идут внедрять скрипты продаж, проводят тренировки, улучшают навыки общения менеджера, учат отрабатывать возражения и уходят во всевозможные автоматизации.

Хотя на первом шаге нужно понимать: на деньги в кассе влияет **количество**, а не качество. Если прямо сейчас ваш отдел продаж начнет делать в 10 раз больше активных действий без изменения качества, вы получите эффект мгновенно — продажи вырастут.

Что я имею в виду? Ваши менеджеры могут:

- отправлять больше писем;
- чаще вступать в контакт с клиентом;
- делать больше попыток дозвона в течение дня;
- проводить больше минут на линии;
- активно вести диалоги с большим количеством клиентов за день.

Поверьте, это на 100% повлияет на ваши продажи. Это подтверждено не моими догадками, а реальным опытом компаний. Первое, с чего я обычно начинаю работу (мы разберем это в следующих главах), — это влияние на три ключевых показателя:

1. отправленные клиентам сообщения;
2. попытки дозвона;
3. минуты на линии.

Рост только этих активностей неизбежно приводит к тому, что у менеджера становится больше денег в кассе.

На текущий момент мы убираем иллюзию качества и строим правильный фундамент: в первую очередь идет количество, а уже за ним — качество. Вы обязательно заметите, что количество само переходит в качество. Как только РОП и менеджеры устанут делать то, что не приносит результата, обстоятельства вынудят их стать лучше. Так устроена наша физическая Вселенная: она нас учит. Если человек не совсем дурак, то, совершая глупые и безрезультатные поступки, он рано или поздно обнаружит причину. Он поймет, что надо перестать так делать, и начнет улучшать свои навыки.

В попытках же сразу угнаться за качеством менеджеры так и не получают реального опыта. Опыта, достаточного для того, чтобы самостоятельно найти причины:

почему у кого-то получается продавать, а у кого-то нет. Только количество действий позволяет менеджеру получить этот реальный опыт от клиента.

Рекомендация: преодоление сопротивления

Дам вам важную рекомендацию. Скорее всего, когда вы начнете требовать больше действий, в ответ посыплются оправдания. Вам начнут доказывать, почему невозможно больше звонить и писать, почему «это не работает», «клиенты не общаются» и так далее.

Заранее предупреждаю: такое сопротивление неизбежно. И относиться к нему нужно правильно — вообще не слушать и не воспринимать. Для вас сама мысль о том, что отдел продаж мало общается с клиентами, должна звучать как безумие. Это в корне неверно, так быть не должно.

Поэтому не вступайте с менеджерами в эту рассудительность — бесконечный поиск оправданий, почему они не хотят звонить и общаться. Просто начните требовать. Требуйте каждый день, постоянно увеличивая количество действий. Никакие отговорки не должны сбивать вас с толку.

Как только вы направите внимание на рост активности и решите проверить текущие показатели, вас ждет сюрприз. Вы удивитесь: как так вышло, что менеджер по продажам, чья главная задача — много общаться с клиентами, взаимодействует с ними всего 1 час в день? Если посмотреть по существу (и многие из вас это увидят), из восьмичасового рабочего дня менеджер реально общается с клиентами один час. Всё остальное время он перекладывает бумажки, ковыряется в CRM или занимается вообще непонятно чем.

Представьте, что вы наняли повара на кухню. Он должен за день приготовить определенное количество блюд, потому что в зале полная посадка гостей. А он готовит в 10 раз меньше. Почему? «Ну, я бегал мусор выносить, за продуктами ходил, ленту в Instagram листал». А потом он жалуется, что приготовить столько блюд физически невозможно. Ну конечно невозможно, если ты занимаешься не тем!

Отсюда следующая рекомендация: увеличивая давление на отдел продаж и требуя больше действий, понаблюдайте за их отговорками. Возможно, на этом этапе вы вскроете реальные причины саботажа. Например (такое бывало в моей практике), выяснится, что менеджер сидит на двух работах. Получает два оклада, неспешно обрабатывает заявки и там, и тут — ему комфортно. Оклад капает, а горячие клиенты и так купят.

Или бывают случаи, когда низкая активность менеджера выглядит просто странно. А потом смотришь историю его действий в CRM и понимаешь: человек 3 часа отсутствовал на рабочем месте — пошел пить кофе и «немного» задержался.

Главная задача

На этом этапе построения отдела продаж ваша главная задача — оказать такое давление, чтобы наружу вылезли все истинные причины, почему менеджеры мало общаются с клиентами. Повторюсь: для вас должно стать безумием, что продавец не общается с клиентом. Единственный разумный сценарий — когда он общается с ними очень много.

Поверьте, такой менеджер будет приносить деньги в кассу даже без CRM-системы и скриптов. Если он в течение дня будет только и делать, что общаться с клиентами — писать, звонить, дозваниваться, уточнять, перезванивать и отрабатывать возражения, — у него всегда будет много платящих клиентов.

И да, если нас читает предприниматель, без отдела продаж, то вышесказанное относится к вам. Возможно вам тоже станет понятно, почему продаж меньше чем могло бы быть, потому что за целый день только час вы выделяете на продажи. Это будет хорошим стимулом для вас, внимательно прочитать следующие главы и нанять себе менеджера.

Оторвитесь от станка: цифры не умеют оправдываться

Следующее, что я хочу вам передать, — это развитие одного навыка, который очень сильно поможет в выстраивании будущего отдела продаж. Этот навык заключается в том, чтобы уметь наблюдать.

Зачастую предпринимателю очень сложно наблюдать за той областью, в которой он непосредственно находится. Приведу пример. Представьте швейный цех и швею, которая шьет на машинке. Она смотрит в одну точку, ее область наблюдения сильно ограничена. И вот давайте представим, что подходит руководитель. Он наблюдает за тем, как швея делает свою работу, смотрит, смотрит — и тоже начинает «прилипать» к этой области.

Если оба сотрудника заняты процессом создания изделия, могут ли они видеть, что на самом деле происходит в цеху? Ответ — нет. Они не могут наблюдать, потому что их внимание погружено в конкретную задачу.

То же самое происходит и с предпринимателем, который слишком хорошо знает свой бизнес. У него есть отдел маркетинга, отдел продаж, производство. Когда ты с головой уходишь в эти процессы и всё твое внимание сосредоточено на них, увидеть картину целиком становится сложно.

Именно поэтому написана эта книга. Когда я работал с другими предпринимателями, мне удавалось выстраивать продажи сравнительно легко. Почему? Потому что я не знал внутренних нюансов, деталей, сложностей и проблем компании. Для меня эта область выглядела в виде цифр, активностей и элементарных вопросов. Мне было очевидно: если улучшить здесь, продаж станет больше.

Именно этот навык наблюдения позволил мне помогать компаниям. Весь опыт, который я сейчас описываю, на 80% сформирован самими клиентами. Все успешные действия родились в реальной работе, когда я просто наблюдал за процессами в их отделах продаж. Я видел определенные закономерности, которые повторялись из раза в раз. Приходя к следующему клиенту, я уже знал, как сделать правильно, потому что опыт других компаний подсказывал верную технологию.

Поэтому предпринимателю крайне важно научиться наблюдать. Быть человеком, который, с одной стороны, знает все нюансы своего бизнеса, а с другой — может отдалиться и посмотреть на картину целиком.

Это интересный и сложный процесс. Чтобы он состоялся, вам нужны цифры. В цифрах нет оценочных параметров, в них нет «хорошо» или «плохо». Выручка в кассе — это цифра. Количество назначенных встреч — это тоже цифра. Оценивать их и

сравнивать между собой вы будете потом, но на этапе сбора информации цифра есть цифра.

Сейчас вам нужно научиться формировать непредвзятую картинку о своем бизнесе, опираясь на цифры, а не погружаясь в детали. Как мы говорили ранее, для результата нужно больше активностей. Вот ваше задание: начните наблюдать за тем, что вы говорите, и тем, что делается по факту. Если вы увидите, что менеджеры действительно стали больше звонить, больше писать, проводить больше встреч, и деньги в кассе растут — у вас появится реальный результат наблюдений.

Пусть этот результат сформирует ваш личный опыт. Он позволит больше не ввязываться в оправдания и не слушать причины, почему нет продаж. Понимаете логику?

Вам важно научиться не опираться на мнения и слухи. Возможно, этот пример вам поможет. Как-то раз я пришел к клиенту, и на еженедельной планерке руководители делились своими мнениями. Вся встреча строилась на том, что невозможно измерить. Ответы звучали так:

- «Планируется закрыть Марию на следующей неделе»;
- «Менеджеры делают звонки»;
- «Мы работаем в CRM-системе»;
- «Всё хорошо».

Как это можно пронаблюдать? Это чистое оценочное суждение руководителя. При этом графики по деньгам в кассе четко показывали, что всё идет не так, мы падаем.

Чтобы наблюдать, нужен объект наблюдения. И вашим лучшим помощником здесь станут цифры. Поэтому прямо сейчас мы отказываемся от мнений. Забываем про «хорошо» или «плохо» только потому, что кто-то так сказал. Мы лезем глубже и смотрим на конкретные цифры и факты.

Вам потребуется какое-то время, чтобы начать эти цифры понимать и чувствовать. Этот опыт очень поможет при изучении следующих глав, когда нужно будет разобраться, какие конкретно KPI и показатели контролировать. Поэтому учимся наблюдать уже сейчас.

Наймите того, кто звонит, а не рассуждает

Итак, так как эта книга про пошаговый план, мы восполнили тот недостающий градиент — последовательность шагов, которая отсутствует у 90% предпринимателей, руководителей и тем более менеджеров по продажам. Если кто-то узнал себя — это нужно устранять. Возможно, у вас уже есть команда: руководители, менеджеры. Но мы двигаемся постепенно.

Представьте, что вы только начинаете бизнес и формируете отдел продаж. Создав четкое представление о том, как всё должно работать, именно на этом этапе нужно переходить к найму. Если у вас есть полная уверенность, что нужно просто много общаться с клиентами (и неважно, есть ли CRM или скрипты), вы понимаете: будут звонки — будут продажи. Идти в найм с таким пониманием — логично. Вы будете искать менеджеров, которые разделяют ваши взгляды. Для вас будет странно, если человек начнет делать иначе.

Вы знаете: чтобы сделать продажу, нужно просто звонить. А приходит менеджер и заявляет: «Чтобы звонить, мне нужна телефония». Вы отвечаете: «В смысле? Звони с обычного телефона. Вот тебе рабочий аппарат, делай звонки, в чем проблема?». Да, я немного утрирую, но суть вы понимаете.

Вы бы сразу пресекали любые действия менеджера, когда он впадает в рассудительность и начинает искать оправдания, почему он не может продавать. Вы бы сказали: «Нет, продажи делаются так. Давай делай, чё не делаешь?». И этот первый нанятый менеджер формировался бы правильно. Он бы сразу усвоил: вы ждете от него кассу, а не умения красиво приходить в офис и рассуждать о продажах. Потому что вы сами делали так же — просто звонили, общались и продавали.

Представьте: вы воспитали первого менеджера-ремесленника по своему образу и подобию. Он садится рядом с вами, берет списки старой базы или входящие заявки. Вместе с вами он задорно и с энтузиазмом прозванивает клиентов, двигает их по воронке продаж. Вы помогаете ему дожать сделку, а потом он начинает продавать сам. Вот так у вас появляется первый человек, правильно воспитанный с точки зрения продаж.

Это идеальный вариант построения системы, когда предприниматель начинает с самых низов. Он был ремесленником, делал всё сам, и теперь нужно поставить кого-то на продажи. Мы начинаем не с CRM и не со скриптов. Мы начинаем с поиска такого же человека, как вы, с правильным представлением о продажах.

Здесь я мог бы сказать: «Вам нужна технология найма, грамотная вакансия, сложная система мотивации». Но это противоречит нашему главному принципу: чтобы продавать, нужно просто продавать. С менеджером то же самое: если его нужно нанять — его надо нанять. Как? Да как-нибудь!

• Поискать среди знакомых. • Кинуть клич по предпринимателям, у которых уже есть отдел продаж. • Написать простую вакансию и провести собеседование самому, опираясь на свое видение.

Главное — увидеть человека, который схож с вами во взглядах и готов много звонить.

Здесь всё очень просто. Эту простоту дает понимание, что продажи — абсолютно естественный процесс. Когда ресторану нужен официант, предприниматель просто находит человека, который знает суть работы: подойти к гостю, принять заказ (не знаешь меню — ничего страшного, запиши или уточни), отдать на кухню, покормить гостя, получить деньги и чаевые. С поваром так же: нанимая его, вы подразумеваете, что он умеет готовить. Он не впадает в рассудительность и не ищет отговорок перед каждым блюдом. Понятно, что его нужно обучить специфике конкретного ресторана, но вы не учите его базовым вещам — как выглядит кастрюля и как зажигать плиту.

Этот же подход нужно использовать в продажах. Иначе можно увязнуть в бесконечных процессах: описании вакансий, подготовке должностных инструкций. Начнется вот это: «Всё должно быть по полочкам, все регламенты прописаны, CRM-ка настроена, и только тогда нанимаем». Этим можно заниматься годами и так и не построить отдел продаж.

Поэтому правильный шаг на этом этапе — хоть как-то нанять менеджера, который разделяет ваши взгляды и просто делает звонки. Он уже сейчас совершит огромное количество полезной работы: прозвонит тех, до кого вы не добрались, вытащит кого-то на встречу.

Следующий шаг в идеальном построении отдела продаж — найм такого менеджера. Неважно как, просто нанять. Получить победу, осознав: теперь вы можете и это. Просто взяли и наняли.

Не учите продукту тех, кто боится звонить

На следующем шаге мы только переходим к обучению. И смотрите, насколько важна эта последовательность. Представьте, что к вам пришел менеджер, и вы говорите: «Хорошо, садись, сейчас я буду учить тебя нашему продукту, услуге, которую мы продаем, как работать с выставлением счетов» и так далее. Вы снова запускаете этот бесконечный цикл.

Приходит менеджер, которого вы в первую очередь хотите научить. И вы учите. А в итоге получается так: вы проделали огромную работу, а он садится за телефон и не может нажать на кнопку, чтобы позвонить клиенту. Представьте абсурдность ситуации! Вы изначально вложились в человека, который не способен сделать элементарных действий. По примеру с поваром — обучили, а оказалось он боится плиты.

А теперь обратная история. Пришел менеджер, базово ознакомился с компанией и продуктом, и вы говорите: «Хорошо, надо позвонить и задать вот такие-то вопросы. Если человеку интересно — назначь с ним встречу, дальше я пообщаюсь». Возьмем условно такой градиент — последовательное усложнение задач — для начинающего предпринимателя, который только-только нанял менеджера по продажам. Он просит сотрудника совершать звонки и задавать простые вопросы, чтобы дотянуться до клиентов, на которых у самого не хватало времени.

И если менеджер делает эту задачу без сопротивления, просто звонит, у него не возникает вопросов «а что спрашивать?» или «а как говорить?», он не боится, или боится, но делает — то это идеальный кандидат. Тот, кто бесстрашно может набрать номер и сказать: «Здравствуйте, как ваши дела? Звоню из такой-то компании. Вы ранее к нам обращались, хотел пообщаться, возможно, вам нужна какая-то помощь». Если менеджер способен на это даже без глубокого знания продукта — это ваш идеальный кандидат.

Всё. Проверив его способность совершать звонки несмотря ни на что, в такого сотрудника уже можно вкладываться. Теперь, не уменьшая объемов общения с клиентами, вы начинаете его учить: более подробно рассказывать про продукт или услугу. И менеджер, который раньше просто обзванивал базу, теперь, понимая продукт, ценообразование и процесс получения денег, вполне начнет сам закрывать сделки и приносить деньги в кассу.

Опыт автора: найм помощника

Я как-то нанял себе помощника, и его задача была делать всё подряд — что я скажу, то он и выполняет. В какой-то момент нужно было прозванивать заявки, потому что менеджеры не справлялись. Я говорю: «Смотри, приходят заявки. Давай, начни просто

им писать, узнавать, кто есть кто, и записывать на встречу». Он ответил «Хорошо» и начал списываться с клиентами.

Я наблюдаю: в принципе, у парня нет барьеров, он не боится написать. Думаю: «Ну, молодец!». Потом он приходит и говорит, что некоторые клиенты не отвечают. Я говорю: «Хорошо, ну позвони им». Сказал это как само собой разумеющееся. У меня не было сопротивления, что это невозможно сделать, я не тратил неимоверное количество времени, чтобы учить его, о чем говорить. Просто есть клиент, который оставил заявку — значит, интересуется. Не ответил на сообщение — позвони, спроси, что там вообще, целевой он или нет.

Я сказал это так искренне, что он даже не стал спрашивать, что именно нужно выяснять. На следующий день смотрю — мой календарь начал заполняться встречами. То есть парень пошел, начал просто делать звонки и записывать людей.

Главный критерий найма

И я вам скажу: мало кто из реальных менеджеров по продажам может сделать подобное. Обычно происходит наоборот: они очень долго «запрягают», а как только дело доходит до звонков — боятся нажать на кнопку «позвонить» и пообщаться с клиентом.

Поэтому на этом шаге построения отдела продаж, если вы понимаете, что ваш менеджер может без барьеров общаться с клиентом, писать, звонить, и для него это естественный процесс — в такого человека можно вкладывать ресурсы.

Предприниматели, у которых уже есть отдел продаж, могут прямо сейчас посмотреть, есть ли у их менеджеров подобный барьер. Если он есть, значит, допущена ошибка, нарушен градиент — принцип постепенного погружения. На текущий момент мы еще даже не начали говорить про само построение отдела продаж. Мы только прошли путь подготовки к этому.

Те предприниматели, у которых отдел продаж почему-то не строится, возможно, узнают себя в этом описании, посмотрят на своих менеджеров и найдут причину, почему всё идет не так гладко, как хотелось бы.

Что нужно сделать прямо сейчас:

- **Исправьте ситуацию с текущими менеджерами.** Донесите до них идею, почему надо делать звонки, и потребуйте выполнять это в большом объеме.
- **Измените подход к новичкам.** Когда приходит новый менеджер по продажам, смотрите на него как на повара или официанта, для которого его прямая обязанность — много общаться с клиентом — это само собой разумеющееся.

- **Вкладывайтесь только в практиков.** Начинайте по-настоящему обучать сотрудников только тогда, когда увидите, что они не боятся общения и делают это много.

Начало продаж

Что конкретно вы продаете: уберите кашу из головы

Мы выполнили с вами определенную подготовку и переходим к разделу, посвященному началу продаж. Да, возможно, сам предприниматель уже имел опыт личных продаж. Теперь нам нужно подготовиться и сделать так, чтобы хотя бы один сотрудник компании делал продажи. Окей.

Скорее всего, эту книгу читают и те, у кого уже есть отдел продаж. Давайте посмотрим, нет ли упущенных элементов в вашей текущей структуре. Проживем этот правильный путь организации продаж с уже имеющимся составом менеджеров — одним или несколькими.

Первое, что мы должны с вами сделать, — убедиться, что и вы, и менеджер по продажам очень точно понимаете, что именно вы продаете.

Да, именно так. Если вы сейчас пойдете к своим менеджерам (или к новичку, который только появился) и просто спросите: «Расскажи, как ты понимаешь, что мы продаем?», то, скорее всего, получите ответ, отличный от вашего.

Поэтому на этом шаге вам как предпринимателю нужно в точности описать, что вы продаете. Сделайте это максимально подробно. Напишите один документ, в котором изложите суть. Вы должны сформировать идею о продукте, которая в конечном счете сведется к одному очень точному предложению: что конкретно вы продаете.

На следующем этапе добейтесь от менеджеров понимания того, что вы продаете. Звучит просто, но на деле оказывается, что не все менеджеры понимают продукт или услугу компании. Или понимают ее по-своему. Именно эта неточность приводит к потере клиентов.

Давайте просто представим ситуацию. Есть потенциальные клиенты, которым нужен ваш товар или услуга. Если менеджер хотя бы в точности произнесет то, что вы продаете, это уже вызовет отклик. Клиент ищет решение, у вас оно есть, менеджер это озвучивает — и происходит покупка. Сейчас мы не лезем глубоко в технологию продаж, а общаемся на уровне элементарной логики и процессов. Если клиенту, который чем-то интересуется, сказать: «Смотрите, у нас есть такой-то товар или такая-то услуга», и назвать ее точно, это вызовет желание купить. Потому что клиент хотя бы поймет, что вы продаете.

Но если совершить ошибку, и менеджер назовет продукт неточно или размыто, клиент ничего не поймет. Тот, кто гарантированно купил бы товар, если бы ему назвали его четко, уходит. Он не покупает, потому что менеджер произносит всё так,

что суть теряется. Нет понимания — нет желания купить. Особенно это относится к сфере услуг, да и к товарной тоже.

На этом этапе крайне важно описать продукт, сделать его твердым. Поэтому нужна бумага. Нужен документ, который вы создадите и передадите в отдел продаж. Только тогда вы будете уверены: общаясь с клиентом, менеджер донесет главную идею о том, что же вы продаете.

Звучит просто.

Давайте разберем на примере. Допустим, у нас есть школа английского языка. Беру прямо сейчас из головы. Эта школа помогает подготовить студентов к поступлению в зарубежные вузы. Она делает так, что итоговая оценка на экзамене гарантирует поступление в университет.

И вот менеджер по продажам не в точности проговаривает услугу: «У нас есть программа по изучению английского языка, с которой студенты могут поступить в вуз, а могут и не поступить... Ну, могут просто для себя использовать. У нас такая школа, где учат английскому, это полезно для жизни, можно даже с этим поступить в институт».

Видите? Здесь уже происходит расхождение. Клиент не понимает: «Это просто какая-то школа английского? Я могу с ней поступить, а могу не поступить?». И куда пойдет такой клиент? Если он пришел искать конкретное решение для своего ребенка — как подготовиться и поступить в вуз, — у такого менеджера он вряд ли купит. Потому что непонятно. Хотя менеджер, казалось бы, говорит примерно то же самое.

Поэтому твердое описание продукта критически важно. Что нужно сделать прямо сейчас:

• Составить документ с точным описанием продукта (или пересмотреть текущий). • Убедиться, что все сотрудники в отделе продаж понимают, что конкретно они продают. • Провести проверку этих знаний.

Тогда у ваших клиентов сложится полное понимание концепта вашего товара или услуги. И вы будете в этом уверены, потому что всё прописано, а менеджер говорит именно так, как нужно.

Рецепт вкусного предложения: как заставить клиента платить

На следующем этапе, когда вы сформировали продукт и менеджеры поняли, что именно они продают, давайте поработаем с самим предложением. Давайте сделаем его вкусным.

Каждый предприниматель отлично понимает свой бизнес. На конкурентном рынке все стараются выделиться. Скорее всего, у вас уже были мысли на этот счет. Наша задача — материализовать их в понятное, прописанное предложение (оффер). Такое, чтобы менеджеры могли озвучивать его в точности, не придумывая отсебятину, из-за которой теряется весь вкус и клиенту становится непонятно, что конкретно он получит.

Если вы выполнили первое задание и спросили у менеджеров, что именно вы продаете, то наверняка увидели: они не до конца это понимают. По логике вещей, предложение, которое они озвучивают клиентам, тоже далеко от идеала.

Ваша задача как предпринимателя — решить этот вопрос. Да, возможно, среди вас есть те, кто давно это прошел: у вас есть четкий оффер, менеджеры его озвучивают, а РОП это контролирует. Но это отличный повод проверить, так ли всё на самом деле. Послушайте парочку звонков и убедитесь, что вы бы сами у себя купили.

Итак, переходим к созданию вкусного предложения. Как это сделать?

1. Озвучьте его вслух. Звучит ли оно так, что вы сами захотели бы это купить?
2. Изучите конкурентов. Посмотрите, что предлагают они, и убедитесь, что ваш оффер звучит интереснее.
3. Делайте итерации. Главный инструмент здесь — количество попыток докрутить предложение до момента, когда клиент готов за него платить. Критерий оценки простой: стало ли больше оплат в кассе? Мы целимся именно в эту метрику.

Как именно докручивать оффер? Для начала посмотрите на то, что вы уже предлагаете. Насколько красиво и интересно это звучит? Нет ли в скриптах скуки, обыденности и посредственности? Иногда достаточно просто начать говорить по-другому, чтобы конверсия выросла. Поэтому первая итерация — послушать текущие звонки и изменить формулировки так, чтобы они цепляли внимание клиента.

Второй этап: подумайте, можно ли добавить к предложению что-то, что создаст дополнительную ценность для клиента, но не повлечет для вас серьезных затрат? Возможно, у вас есть сопутствующие услуги или товары, которые можно дать бонусом.

Здесь нужно смотреть на специфику бизнеса, но каждый предприниматель способен найти усилитель для своего оффера. Приведу личный пример. Когда мы продаем услуги по выстраиванию отдела продаж, на этапе закрытия сделки мы

говорим: «Помимо основной работы, вы бесплатно получите полноценное обучение для РОПа и менеджеров, а также готовую должностную структуру». У нас есть такая возможность, и мы это реализовали. Усиливает ли это основное предложение? Безусловно. Это мощный стимул для клиента работать именно с нами.

Поэтому на этапе формирования вкусного предложения мы делаем нужное количество итераций: смотрим с разных сторон, докручиваем текущие формулировки, добавляем бонусы и ценности. А затем измеряем результат количеством покупок. Если денег в кассе стало больше — значит, всё сделано правильно.

Отвечу тем предпринимателям, кто продает стандартные товары на рынке с высокой конкуренцией, где все бьются только по цене. Окей, такое бывает. Но стратегия не меняется! Даже если вы продаете то же самое, что и другие, и по той же цене — слушайте, как менеджеры это озвучивают.

Пример моего клиента: в его отделе продаж менеджеры постоянно оправдывались, что «мы продаем неуникальный продукт». Единственное, что я сказал ему сделать — прийти к ним и жестко ответить: «Да, мы продаем неуникальный продукт. Поэтому вам, менеджерам, нужно быть уникальными, чтобы покупали именно у вас!»

Безвыходных ситуаций не бывает. Докручивайте оффер, докручивайте то, как менеджеры его произносят. Если вы всё сделали правильно и поняли, как приготовить вкусную яичницу, то результатом будет готовая вкусная яичница. То есть — рост продаж.

У роботов не покупают: сожгите умные скрипты

Итак, что мы имеем на текущий момент? У нас есть правильное понимание продаж. Есть менеджер, который нас слышит. Текущий отдел продаж понимает, что именно мы продаем. У них есть классный оффер, который звучит красиво, и клиенты голосуют за него деньгами. Отлично. Переходим к следующему шагу.

Мы не внедряем никакие скрипты. Мы не начинаем уничтожать отдел продаж всеми этими наворотами: этапами выявления потребностей, копанием в болях, магическими скриптами презентаций и так далее. Нет, мы этого не делаем. Скажу больше: на старте это запрещено. Это просто погубит отдел продаж.

Почему? Как только предприниматели переходят к жестким скриптам, логика ломается. Общение человека с человеком невозможно заскриптовать! Сколько раз вы пробовали общаться с друзьями или знакомыми по бумажке? Скорее всего, ни разу. Живое общение — это всегда что-то очень естественное.

Понаблюдайте за менеджерами, которые стараются идти по жесткой структуре. Всё их внимание — в скрипте. Они зачитывают вопросы по бумажке, и со стороны это звучит максимально неестественно. Продажа рушится уже на том этапе, когда клиент перестает понимать: он общается с живым человеком или с роботом? А у роботов не покупают. Вы сами, скорее всего, ни разу не покупали у робота. Вы покупали у живого человека.

Наша задача на этом этапе — не убить в менеджерах человеческое начало. Наоборот, нужно заложить базовый стандарт: в процессе общения с клиентами менеджеры ведут себя максимально естественно. Только живому человеку можно доверять. Только живой человек вызывает согласие. Всё.

Итак, на старте — никаких скриптов. Всё, что требуется от менеджеров — совершать больше звонков и общаться так же естественно, как в обычной жизни. К чему это приведет? У сотрудника начнет формироваться интеллектуальный подход и гибкость. У него нет жесткого шаблона, поэтому он может просто и по-человечески спросить: «Здравствуйте, как дела? Давайте пообщаемся, расскажите, что у вас сейчас происходит?». В ходе разговора он выясняет, нужно ли человеку решение, и озвучивает ваш классный оффер. Этого вполне достаточно!

Такой подход заставляет менеджера ориентироваться в моменте. Он начинает анализировать: «А что я такого говорю, когда люди реагируют хорошо? А когда они перестают меня слушать?». Он учится прямо на своих клиентах и постоянно улучшается. У него появляется широкий диапазон для маневра в диалоге. Он перестает быть роботом.

Дайте менеджерам возможность выработать индивидуальный стиль. Позвольте им быть собой — именно это вызывает доверие у клиентов. Такой подход отсутствует в 90–95% компаний. Большинство менеджеров, которых я наблюдал, роботичны и

скучны. Они не думают о клиенте, не хотят вникать в его ситуацию и помогать, а просто выполняют механическую работу. Поэтому у них не покупают. Поэтому они расстраиваются и жалуются на жизнь. Хотя по факту упущен важнейший ингредиент в самом начале. Продажа — это простой и естественный процесс, где менеджер делает всего несколько вещей: • вытаскивает клиента на разговор; • выясняет его сложности и особенности ситуации; • рассказывает, как наш продукт может помочь; • делает предложение.

Если делать это регулярно, в достаточном объеме и максимально естественно — продажи точно будут. Они начнут расти уже на этом этапе, без лишних сложностей и скриптов. Мы убираем подмену понятий: на старте не нужны тренировки по отработке возражений и заучивание фраз. Ничего этого не нужно. Если менеджеры научатся продавать через живое общение, поверьте: возможно, скрипты вам вообще никогда не понадобятся. Потому что высокая касса и довольные сотрудники будут устраивать вас и так.

Дайте обороты: снимаем отдел продаж с холостых

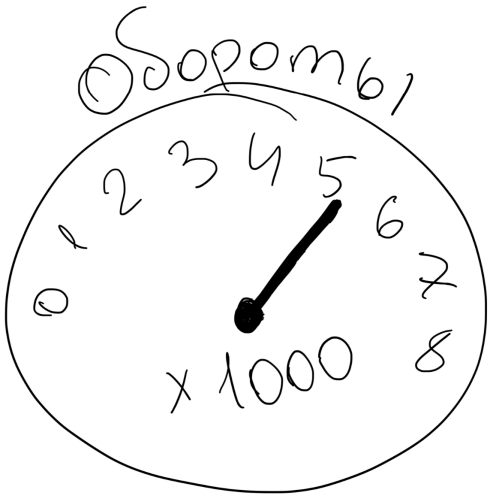
Не зря эта книга — пошаговый план. Следующие действия невозможны, пока не пройден предыдущий шаг. Мы переходим к новому этапу только тогда, когда менеджеры общаются с клиентами естественно, без роботизированных скриптов. Общаться так, как привык, гораздо проще, чем выдавливать из себя заученные фразы. Менеджер не ломает себя, он учится взаимодействовать с клиентом. Если вы добились того, что менеджеры общаются естественно, им нравится помогать и они делают это без сопротивления — отлично, всё получается. Идем дальше.

Следующее, чего нужно добиваться в отделе продаж — увеличение всех активностей менеджера. Под активностями я подразумеваю количество отправленных сообщений, попытки дозвониться и минуты на линии (время, которое менеджер проводит с клиентом в реальном диалоге). Основная проблема большинства отделов продаж — они просто не общаются с клиентами! Максимум — переписываются. Но в переписке воздействие настолько слабое, что шансов склонить человека к покупке в разы меньше, чем в живом разговоре. Почему они не хотят общаться, мы уладили ранее. Будем считать, что сейчас у нас есть отдел продаж, который готов разговаривать.

Раз они готовы, мы начинаем на это легонечко налегать. Мы просим менеджера делать то же самое, но с каждым разом в большем объеме. Здесь включается механика «тренер и ученик». Представьте человека, который начинает заниматься спортом сам по себе. Зачастую он быстро всё бросает. Но когда ты занимаешься с тренером, он тебя дисциплинирует, вводит расписание и с каждой тренировкой просит делать больше, лучше и сильнее. Мы берем тот же самый подход. Сами по себе менеджеры выйдут на какой-то комфортный для них объем общения. Но на практике вы увидите, что для восьмичасового рабочего дня этого мало. Менеджеры начинают себя жалеть.

Чтобы сформировать правильный отдел продаж, который общается много, мы должны оказать воздействие и задать нормы. Выступаем в качестве тренера и начинаем разгонять процесс: • Ставим планы по активностям; • Требуем больше общаться и глубже выявлять детали в разговоре; • Вводим более жесткие нормативы по минутам на линии. Цель одна — вынудить менеджеров делать больше.

Здесь отлично работает аналогия с автомобильным двигателем. Менеджеры, предоставленные сами себе, похожи на двигатель, работающий на холостых оборотах. Он просто как-то тарахтит сам по себе. Можно ли тронуться на холостых? На автомате — да, на механике — тоже можно. Но максимальную мощность автомобиль набирает только тогда, когда ты жмешь на газ.



Вам нужно заложить этот концепт. Представьте, что отдел продаж — это двигатель, где вместо сгорания топлива работает количество общения с клиентами. Чтобы набрать мощность, нужно поднять обороты. Ваша тренерская работа и принуждение общаться больше приведут к тому, что два часа звонков в день станут для менеджеров нормой (хотя раньше они звонили от силы час). Они перестанут от этого уставать. Поверьте, объем полезной работы при одном и при двух часах на линии — это небо и земля. Один такой менеджер заменяет двоих.

На этом этапе формирования отдела продаж мы давим на количество. Количество неизбежно перейдет в качество, но сначала нужно дать объем. Оказываем давление, наблюдаем, «растягиваем» менеджеров, делаем их более выносливыми в их главной функции — общении с клиентами. Возможно, поначалу они будут ныть, что работы слишком много. Окей, вы стараетесь их «не понимать». Просто объясняете, почему это важно, как это принесет им больше денег в кассу, и жестко ведете в сторону увеличения минут на линии.

Мы делаем это и для текущего состава, и для будущих поколений сотрудников. Если компания упускает норматив по минутам на линии, новички впитывают слабую норму. Если старички звонят по 20–30 минут в день, новый менеджер решит, что так и надо. А теперь представьте: приходит новичок, а у вас все общаются по два-три часа. Он сразу понимает: «Окей, здесь нужно пахать». Вы бьетесь за стандарты.

Вы даже не представляете, насколько кардинальна разница между отделом, который общается 30 минут (край — час), и тем, который висит на линии от двух часов. Отдел, который говорит меньше часа в день, сложно назвать отделом продаж. А вот два часа и более — это уже боевой отдел продаж. Такие ребята несмотря ни на что тянутся к клиентам, вытаскивают на диалог хоть кого-то, общаются, улаживают сомнения, дожимают и продают.

Показатель «минуты на линии» на сто процентов характеризует состояние отдела продаж. Бейтесь за команду, в которой менеджеры общаются бесконечно много. Побудьте тренером, окажите воздействие, заставьте их делать больше. Продайте им идею, почему это полезно: они быстрее наберутся опыта, разговорятся, и общение станет легким. В итоге они начнут закрывать больше сделок каждый день.

Подытожим:

1. Ваша задача — быть тренером, который постоянно требует большего.
2. Раскручиваем обороты отдела продаж, увеличивая его мощность.
3. Закладываем жесткий стандарт минут на линии для текущих и будущих менеджеров.

А для тех предпринимателей, кто прямо сейчас пойдет и проверит, сколько в среднем общаются их менеджеры, результаты могут стать откровением. Вы увидите, что ваши обороты — это двигатель, который работает из последних сил и вот-вот заглохнет. Идите и делайте. Наша задача — нажать на газ, увеличить обороты и набрать мощность!

Сначала продажи, потом CRM: внедряем без заморочек

И вот теперь магия. Сколько раз вы слышали: «Давайте настроим CRM-систему, надо сделать автоматизации, чтобы там автоматически что-то куда-то туда-сюда, настроить воронки продаж, подключить телефонию, пятое-десятое»? Мы пока об этом не говорили и только сейчас подобрались к тому, что CRM-систему надо настраивать именно на этом этапе. Да, верно, только сейчас.

Почему? Потому что мы сделали главное. Мы построили отдел продаж, который начинает звонить, общаться и продавать. И теперь, когда все клиенты разбросаны по записным книжкам и экселькам, менеджерам с таким объемом активности тяжеловато вести свою базу. Они рады бы улучшить работу, и для этого им нужна CRM-система.

Представьте ситуацию: менеджерам на этом этапе мы внедряем CRM. Они воспримут это как манну небесную, как настоящее благо. Они будут невероятно ценить эту систему, стараться делать так, чтобы каждый клиент был на контроле и не терялся. Отдел продаж воспримет внедрение правильно: не мы работаем ради CRM, а CRM помогает нам делать продажи, делает их более эффективными и объемными. Нам нужна система, чтобы улучшить текущий уровень продаж, а не сидеть и ждать CRM, чтобы вообще начать продавать.

Мы продолжаем нашу нить повествования: где причина, где начало? Начало в том, что продажи существуют, даже если у вас нет вообще ничего. А всё остальное должно им помогать. И вот отдел продаж задорно звонит клиентам, общается в свое удовольствие, делает это всё больше и больше. Клиентская база растет, и менеджеры начинают думать: «Ого, как это всё контролировать?». Появляются первые потери, и они уже понимают ценность постановки задач. Всё, на этом этапе правильно внедрять CRM-систему.

И внедрить ее нужно без заморочек. С самыми минимальными настройками, о которых я расскажу ниже и покажу на картинке. Нужна минималка. Иначе, если уйти в дебри интеграций, мы потеряем фокус и собьем отдел продаж. Они могут подумать: «О, CRM-система сейчас поможет нам делать продажи». Нет, продажи вам помогало делать то, что вы делали руками ранее. Пусть CRM-система просто позволит вам вести клиентов быстрее, точнее, никого не терять и планировать — пока без сложных интеграций.

У меня был клиент, у которого на этапе диагностики обнаружилась жесточайшая проблема с Bitrix. Клиент чуть ли не плакал: он потратил на настройки CRM-системы более четырех миллионов рублей. И когда на встрече коммерческий директор первым делом спросила: «А вы можете в Битриксе сделать так, чтобы автоматически вот это сюда, то сюда, это туда?», я не стал сдерживаться. Прямо в лоб сказал: вы занимаетесь не тем. У вас упущена основа работы с CRM-кой, и вы хоть что сейчас внедрите, еще какие миллионы потратите — это всё равно не будет работать. Вы не

используете CRM-систему для ее основного предназначения. В ответ повисла тишина, ей нечего было сказать. Это классический пример «умных» руководителей, которые сыплют иностранными словами, показывают свою экспертность, но на деле ничего не понимают и ничего не делают. Они только закапывают компании в бесконечных поисках волшебных автоматизаций, чтобы «были продажи». Но они игнорируют ту базу, которую мы сейчас с вами проходим.

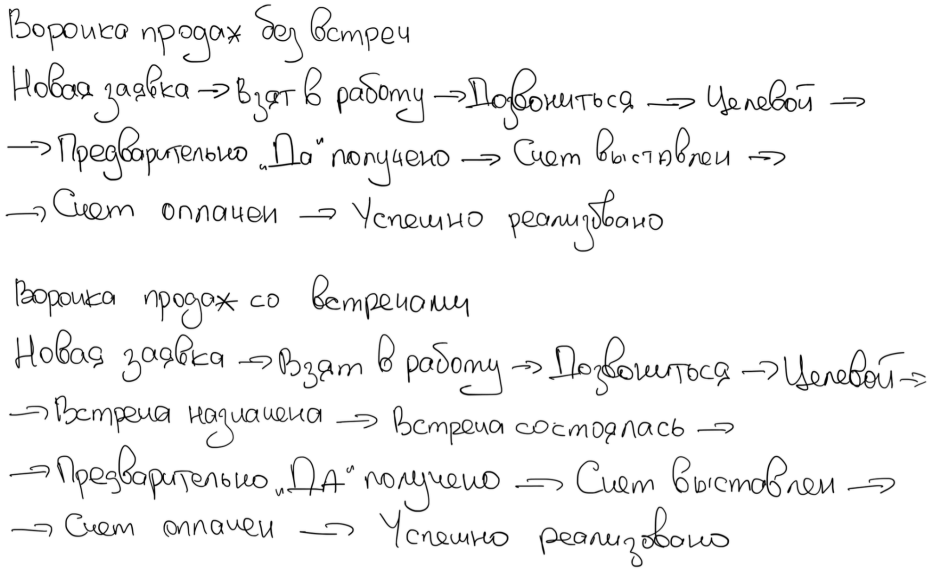
Поэтому всё просто. На этом этапе CRM-система внедряется только для того, чтобы клиенты попадали в одно место. Не часть в WhatsApp, часть в эксельке, а все — в CRM.

Что делают менеджеры внутри системы: • Двигают клиентов по воронке продаж, равномерно формируя поток. • Заполняют минимальные поля внутри карточки сделки (имя, телефон, бюджет). • Пишут комментарии для себя и ставят задачи.

Цель — чтобы каждый клиент был уникальным. Открыл карточку — и сразу понял, кто это.

Даже не нужно заморачиваться с телефонией и мессенджерами. Да, мы настроим их чуточку позже, может быть, уже на следующей неделе, но сейчас это не так важно. Без телефонии и WhatsApp можно прожить достаточно долго и всё равно расти в продажах, потому что главное — это база, которую мы описали ранее. Минимальная настройка CRM-системы должна просто позволять менеджерам учитывать и контролировать тот объем клиентов, который они теперь способны обзванивать. CRM должна быть им в помощь — тогда они начнут ее ценить, любить и держать в чистоте.

Как оценить, что этот шаг пройден правильно? Очень просто. Менеджер раньше тратил кучу времени на поиск информации, терял клиентов в записных книжках и эксельках. Если теперь он корректно ведет CRM-ку, он сможет обрабатывать больше клиентов, и его продажи вырастут. Для менеджера CRM должна стать таким благом, которое увеличивает его эффективность в полтора–два раза. А это выражается в том, что он зарабатывает больше денег — и себе, и компании. Вот так CRM-система внедряется правильно.



Кто вот-вот оплатит: первая точка жесткого контроля

Если у вас уже есть один-два менеджера или целый отдел продаж, который вы начали корректировать, двигаясь по нашему градиенту — от простого к сложному, — то мы с вами подобрались к важной технологии. Мы еще не раз о ней поговорим, но сейчас заложим фундамент.

Давайте представим, что мы имеем на текущий момент. Сделаем сверку. У вас должна быть следующая картина: • Правильное понимание продаж и правильные люди. • Менеджеры много общаются, делают звонки, пишут клиентам. • Они знают, что говорить, понимают наше предложение и точно называют продукт. • Клиентская база организована в CRM-системе. • Менеджеры ведут клиентов по воронке продаж.

Жизнь в отделе кипит, даже если там всего один менеджер. Если вы смотрите на свой отдел и видите другую картину — вам нельзя идти дальше. Нужно вернуться, найти упущенные ингредиенты и внедрить их. Сделайте так, чтобы отдел продаж работал ровно по описанной схеме.

Мы уже проговорили: если понимаешь суть, то в конце будет результат. Понимаешь, как приготовить яичницу — на выходе готовая яичница. Давайте закрепим. В отделе есть правильное понимание: сначала продажи, потом всё остальное. Чтобы продавать, нам не нужны идеальные условия. У нас есть хотя бы один человек, который с нами согласен и делает продажи несмотря ни на что. У него есть вкусный оффер, он понимает свой продукт. Он общается с клиентами много, легко и непринужденно, а вы постоянно увеличиваете его активность. У вас появилась CRM-система, поток клиентов организован, менеджер перестал их терять. А значит, выручка из недели в неделю растет.

Если растущей выручки нет — возвращайтесь обратно. Устраняйте ошибки до тех пор, пока касса не начнет стабильно пополняться. Идти дальше опасно: вы просто будете плодить неулаженные минусы.

И вот теперь мы подобрались к новой технологии. Она критически важна, и мы внедряем её именно на этом этапе. В чем суть? Когда в CRM-системе организован поток и карточки сделок постоянно движутся, часть клиентов подходит к этапу готовности к оплате. Что значит «готовы оплатить»? Им выставлен счет, договор уже подписан или находится на стадии подписания. Появляется сегмент клиентов, которые вот-вот оплатят. Для вас это должно звучать максимально просто: «вот-вот оплатят».

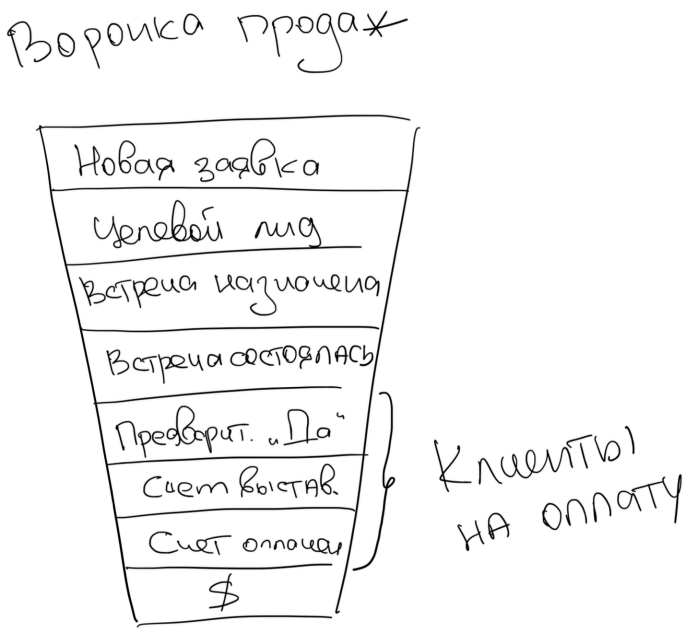
На этом этапе мы формируем отдельный список на оплату. Он ведется не в CRM-системе. Позже я покажу, как это автоматизировать через сервис аналитики, но пока мы просто собираем этих клиентов в обычную Excel-таблицу. Важно понимать: этот список нужен для ежедневного фокуса. Пока больше ничего не усложняем.

Просто формируем перечень, разбираем с отделом продаж каждого клиента и придумываем, как закрыть их именно сегодня. Всё. Больше мы ничего не делаем.

Сейчас важно понять простую механику. CRM-система — это воронка продаж. Клиенты зашли как новый лид, менеджеры быстро дозваниваются, квалифицируют, назначают встречи, получают согласие, выставляют счета и забирают оплаты. Это непрерывный поток. Сделки должны двигаться. CRM — это не статичная картотека и не записная книжка, там не должно быть застоев. Чем больше движения в CRM-системе, тем живее отдел продаж. Менеджер толкает клиентов по этапам воронки: пришла заявка — быстро взял в работу, быстро дозвонился, быстро выставил счет, быстро получил деньги. Если лид нецелевой — закрывает сделку, не тратит время и фокусируется на тех, кого можно довести до кассы.

При таком подходе, когда CRM — это поток карточек сделок, а не пыльная картотека, на финальных этапах воронки скапливаются клиенты, которые вот-вот оплатят. Всё, что вам нужно сделать на этом этапе (а это еще даже не полноценное формирование отдела, это только начало продаж) — взять этот список под особый контроль. Просто вытаскиваем его из CRM-системы и наблюдаем. Ежедневно координируемся с менеджером и спрашиваем: кто из этих клиентов и когда платит? Всё.

Вы добились первой жесткой точки контроля в отделе продаж. Позже мы прикрутим сюда целую технологию, но сейчас для вас важен сам список на оплату. Формируйте его и ежедневно сверяйтесь с менеджерами. Навык наблюдения и опора на цифры, о которых мы говорили ранее, становятся здесь вашими ключевыми инструментами контроля.



Не сбавляйте обороты: не заигрывайтесь в CRM

На этом этапе для вас как для собственника происходит много всего. Есть менеджеры, они звонят. Вы стараетесь наращивать темп, начинаете вести клиентов в CRM-системе, контролируете тех, кто вот-вот оплатит.

Важно, чтобы эти нововведения не сбили вас с главного. Не заигрывайтесь в CRM-ку и точки контроля. Не превращайте всё в сухую механику — мы до систематизации ещё не дошли. Сейчас ваш отдел продаж — это сплошная динамика. Нужно поддерживать темп. Менеджеры не должны застрять в заполнении карточек.

Тратят много времени на CRM? Говоришь: «Делай это быстро. Давай научимся. Не можешь печатать быстро? Есть тренажеры слепой печати. Тренируемся и заполняем быстро».

Мы продолжаем поддерживать главную идею: чтобы продавать — ничего не нужно. Внедрение CRM и новых точек контроля может притормозить ту самую бурлящую активность, которая должна быть в отделе. Поэтому критически важно смотреть на команду и задавать темп. Появление CRM не должно снижать скорость менеджера. Отслеживайте это по ежедневной активности: сколько он пишет, сколько звонит, сколько минут на линии общается с клиентами.

Иначе фокус сместится с продаж на администрирование. А наша задача — чтобы они звонили ещё больше. Текущий уровень звонков и сообщений — это только начало. Мы ещё даже не начали строить систему, мы к ней только подошли. И подошли максимально разумно и естественно.

Что мы имеем на выходе? Это последняя глава в блоке о запуске отдела продаж. Дальше — формирование системы. К чему мы пришли:

- Отдел работает в простой и понятной CRM-системе.
- Менеджеры обрабатывают больше клиентов.
- Они продолжают делать много звонков.
- Вы контролируете главное — клиентов, которые вот-вот оплатят.

Это идеальное состояние отдела продаж (неважно, один у вас менеджер или трое), в котором можно закладывать систему.

Если вы начинающий предприниматель, для вас критически важно, чтобы систематизация вырастала из бурлящей активности. У вас уже есть CRM и контроль оплат. Теперь будущие шаги — мотивация, регламенты — лягут гармонично. Мы избежали главной ошибки: не сделали подмену понятий, решив, что сначала CRM, а потом продажи.

Всё это время мы закладывали фундамент. Мы проделали огромную работу, чтобы будущая система не сломала правильный концепт: сначала продажи, а всё остальное идёт нам в помощь. Подводим итог и приступаем к систематизации.

В финальной главе книги вы увидите, ради чего всё это затевалось. Какая награда ждет вас и ваш бизнес, когда вы доведете дело до конца. Базу мы заложили. Дальше пойдет более механическая и точечная работа — мы будем строить идеальную систему.

Но построить её невозможно, если упущен старт. Скажу больше: если вы качественно собрали начальную базу, то даже без внедрения сложных инструментов всё пойдет гладко. Вы будете расти. Просто продолжайте делать то, что мы обсудили: нанимайте менеджеров и больше звоните. Рост продолжится.

А для тех, кто фанат систем и хочет раз и навсегда построить завод по производству денег на нашем фундаменте — добро пожаловать в следующую часть книги.

Начало систематизации

Забудьте про KPI: оклад, процент и погнали

Мы подобрались к системе мотивации. Да, звучит странно: отдел продаж уже есть, менеджер уже проявляет активность, начали работать в CRM, а на мотивацию мы смотрим только сейчас. Но всё верно. До этого работали на том, что придумали на старте: договорились с менеджерами, учли их пожелания, добавили испытательный срок — и погнали.

Сейчас мы просто фиксируем правило и двигаемся дальше: подойдет любая система мотивации, при которой менеджерам интересно продавать. Вообще не нужно заморачиваться и строить сложные схемы, где учитываются KPI — модное слово такое. Нам это не нужно.

Нужна самая простая система. Такая, чтобы менеджер: — хотел продавать; — оставался в компании; — делал всё то, что мы прописали на ранних этапах.

Основная задача — чтобы система мотивации мотивировала. На этом этапе энтузиазма в отделе продаж достаточно, чтобы справляться и продавать на тех условиях, что уже есть. Поэтому схема «оклад плюс 10%» — это окей. Главное, чтобы она устраивала и вас, и команду.

Не лезем в усложнения и высчитывание финмоделей! Понимаете логику? Если менеджеры продают, денег в кассе становится больше — всё окупается. Любой менеджер, который делает продажи за оклад и 10%, лучше, чем пустой стул в офисе. Поэтому просто вводим эту простую систему и идем дальше. Идите и делайте.

Интеграции ради кассы: подключаем телефонию и мессенджеры

Я знаю, как чешутся руки у предпринимателей связать все источники заявок с CRM-системой. Окей, вот мы и подобрались к этому этапу. Да, он идет после телефонии и мессенджеров. До этого момента заносить данные в CRM вручную — абсолютно нормально.

И сейчас мы добиваемся того, чтобы со всех сайтов и соцсетей заявки автоматически попадали в CRM-систему. Это следующий шаг развития отдела продаж. Мы идем на помощь менеджерам и улучшаем техническую базу. На этом этапе нужно подключить телефонию, мессенджеры и базовые интеграции, которые позволят общаться с клиентами прямо из CRM.

Если вы с этим еще не сталкивались: ничего сложного в настройке мессенджеров и телефонии нет. Есть огромное количество подрядчиков, которые могут всё настроить. Ваша задача — просто пойти и сделать это. Не усложняйте процесс. Можете разобраться сами, можете нанять специалистов — сама по себе интеграция несложная.

Чтобы у вас было понимание насколько это просто, я попросил помощника разобраться, потому что сам не хотел заморачиваться и он все настроил.

Наша главная задача — не превратить CRM-систему в бесконечную черную дыру, куда мы сливаем деньги за «улучшения», которые по факту не конвертируются в продажи. Поэтому внедрение CRM мы разбиваем на этапы. Текущий шаг стоит недорого, но он должен помочь менеджерам проявлять больше активности. Мы делаем это с одной целью: увидеть, что сообщений, попыток дозвона и минут на линии стало еще больше.

Этот этап должен привести к новому скачку — росту минут на линии и количества диалогов. Всё. Понимаете логику? Мы вводим технические улучшения только для того, чтобы было больше денег.

• Чтобы было больше денег, нужно больше общаться. • Чтобы менеджеры больше общались, им должно быть проще это делать. • Для этого мы и подключаем телефонию с мессенджерами.

Никакого другого смысла здесь нет. Интеграция нужна ради выручки в кассе, а не ради самой интеграции. Идите и делайте.

Гаишник в CRM: движение сделок, задачи и примечания

Далее наша задача — описать работу менеджеров в CRM-системе. Я знаю, как легко уйти в создание подробных регламентов и инструкций, но нам это не надо. На текущем этапе развития отдела продаж это только усугубит ситуацию. Если у вас уже есть регламент работы в CRM, но вы видите, что он не соблюдается — окей, значит, нужно пересмотреть его и упростить. Наша задача — сделать так, чтобы любые технологии, которые вы вводите в отдел продаж, применялись на практике и приводили к продажам. CRM-система уже на том уровне развития, когда базовые правила работы пора прописывать.

Этот базовый регламент должен включать всего несколько пунктов:

1. CRM — это поток, а не картотека. Карточки сделки должны двигаться по этапам воронки. Прямо проговорите менеджерам и настаивайте: каждая карточка должна стремиться на следующий этап. Это напрямую помогает продажам. К примеру, пришла новая заявка, сделка висит на этапе «Дозвониться». Какой следующий шаг? Квалифицировать. Вы говорите: «Надо как можно скорее перевести сделку из "Дозвониться" в "Квалифицировать"». Что для этого нужно? Дозваниваться, писать, вытаскивать на звонок. Клиенты должны двигаться по воронке либо к заключению сделки, либо в отказ, чтобы не перегружать CRM. Воронка должна быть живой.

2. Задача на следующий шаг по каждому клиенту. Менеджеры обязаны ставить задачи. Важен сам факт их наличия, чтобы менеджер банально не забыл, что с клиентом нужно связаться.

3. Примечания и комментарии. Когда менеджер открывает карточку сделки, он должен по одному комментарию понять, о чем шла речь ранее. Нельзя общаться с клиентом как в первый раз.

4. Механика связи из CRM. Опишите механизм взаимодействия: куда нажать, как позвонить, как написать. Здесь же зафиксируйте важнейшее правило: менеджеры должны общаться с клиентами только изнутри CRM-системы, а не с личных номеров.

Вот основные пункты базового регламента, которые помогут взять CRM-систему под контроль.

Первые шестеренки: простой регламент работы в CRM

Следующий шаг. Если до этого взаимодействие с отделом продаж носило хаотичный характер (где-то созванивались, где-то нет, планерку то провели, то пропустили), то на этом этапе мы вводим ежедневную планерку.

И не так важно, что именно на ней будет происходить — об этом поговорим позже. Главное, чтобы отдел продаж понял: появляются стандартные действия, которые происходят изо дня в день. И проще всего начать именно с утренних встреч.

В будущем мы должны создать систему, которая работает без постоянного контроля руководителя. Сотрудники сами выполняют то, что прописано в регламентах, без особых напоминаний. Но чтобы добиться такого исполнения, они должны привыкнуть к регулярному менеджменту.

Регулярный менеджмент — это действия, которые происходят несмотря на погоду, настроение и всякие «хочу — не хочу». Зачастую утренние планерки не приживаются просто потому, что хромает дисциплина. Если встреча носит необязательный характер, инструмент не работает. Поэтому ваша задача — начать собирать менеджеров по продажам каждое утро для координации.

Что можно делать на первых порах: • Спросить, кто из клиентов сегодня платит; • Посмотреть карточки сделок в CRM-системе; • Ответить на вопросы менеджеров.

Сам формат кричит: всё, теперь мы собираемся каждый день. Цель одна — чтобы в какой-то момент вам не пришлось напоминать про утреннюю планерку, а все сотрудники уже пришли.

В будущем нанятый РОП продолжит эту практику. И даже если он уйдет в отпуск или уедет в командировку, отдел продаж все равно соберется. Почему? Потому что утренняя планерка стала настолько стандартным инструментом, что не прийти на нее — уже странно. Наша задача — сделать так, чтобы подобные элементы системы встраивались на уровне само собой разумеющихся вещей. Они должны работать сами по себе, без пинков и напоминаний.

Приведу простой пример, для чего еще на этом шаге нужен регулярный менеджмент. Все говорят про «систему в отделе продаж». Но давайте разберемся, что это вообще такое. Вот вам задание прямо сейчас: откройте словарь и проясните для себя значение слова «система». Посмотрите, и вам очень многое станет понятно.

Возьмем механические часы. Это отличный пример системы, где каждая шестеренка исполняет свою функцию: секундная, минутная и часовая стрелки идут, дата меняется. В этой системе есть стабильные элементы, образующие ее контур. Не бывает так, что сегодня шестеренка есть, а завтра ее нет. Иначе часы просто встанут.

Элементы системы стандартны и, самое главное, неизменны. Наша задача на этом этапе — сформировать зачатки такой системы в отделе продаж. И утренняя планерка — это как раз первый важный элемент. То, как именно ее проводить, мы детально разберем позже. Но вы не сможете внедрить планерку со всеми стандартами, если сегодня она есть, а завтра про нее забыли.

Для вашего понимания: утренняя планерка, которую вы сейчас вводите, — это та самая шестеренка, которая всегда должна быть на месте. Она не должна искажаться или пропадать. Постепенно, добавляя новые детали с таким же упорством, вы сможете дособрать весь механизм. Когда вы с твердым намерением добьетесь того, что элемент встроился и никуда не денется, тогда можно будет сказать: у вас появилась система в отделе продаж.

Поэтому сейчас ваша главная задача — сделать так, чтобы планерка просто проходила ежедневно, несмотря ни на что. Доведите это до автоматизма, чтобы сотрудникам больше не нужно было ничего напоминать, и они приходили на утреннюю встречу как по часам.

Руки на руль: заводим привычку утренних планерок

Теперь ваши менеджеры начнут привыкать к стандартным действиям в виде планерок и ощущать на себе контроль. Зачастую в отделах продаж, да и в компании в целом, люди не особо любят, когда их контролируют. С одной стороны, это большая проблема. С другой — нужно уметь находить подход, чтобы сотрудники привыкали: контроль — это нормально. Невозможно управлять автомобилем, если ты его не контролируешь. Если отпустил руки с руля или не жмешь на педали, вряд ли получится куда-то прогнозируемо приехать. Эту особенность в управлении нужно исправлять. Переучивайте людей: контроль — это хорошо. Компания не сможет действовать и расширяться, если не следит за тем, что делают сотрудники. Иначе бог знает что может происходить, разные случаи бывали.

Если руководитель отдела продаж и менеджеры не привыкли к тому, что за их действиями следят — это большая проблема. Мы выбрали путь правильного построения отдела продаж, при котором еще на предыдущем шаге менеджеры начинают привыкать: «Окей, есть планерка, встречаемся по утрам — это стандарт». Теперь наша задача — начать детально контролировать, что они делают в течение дня. Часто ответ на вопрос «что делает менеджер» сводится к историям: есть клиент Маша, есть клиент Петя, менеджеры звонили, писали, ходили, печатали, делали КП. Одни процессы, конкретики нет. А нам с вами нужно привести работу отдела продаж к точному контролю, точным показателям и цифрам.

На этом этапе наша задача — начать следить за ключевыми показателями активности менеджера в течение дня. Именно они будут предопределять, что конкретно он сделал. В будущем это позволит избежать ситуаций, когда происходящее в отделе продаж описывается размытыми “историями”. Наша цель — точность. И чтобы к ней прийти, с менеджеров по продажам и с РОПа (если он у вас уже есть) надо требовать определенные показатели активности за день.

Приведу реальный пример. Рекомендую взять именно эти показатели и не пытаться их менять. Это золотой стандарт активности, который работает в каждой компании. В его рамках можно добавлять что-то еще, но база остается неизменной.

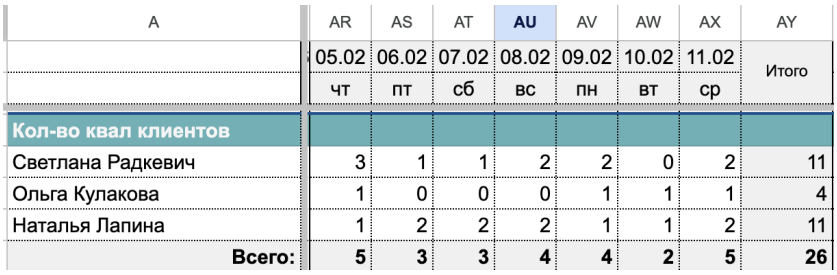
Итак, какие конкретно показатели нужно начать контролировать:

- **Сколько новых клиентов менеджер взял в воронку.** С каким количеством потенциальных клиентов он начал взаимодействовать. Наша задача — отслеживать: менеджер вообще расширяет свою базу? Или он сидит на старых клиентах и поток частиц не движется? Это очень похоже на перекидывание кирпичей на стройке: чтобы кинуть кирпич следующему, ты должен взять новый. Здесь такая же логика. Чтобы отправить кого-то в продажу, нужно взять лида в работу.
- **Сколько уникальных сообщений написано за день.** Менеджер взял лида в работу, и первая активность, которая продвинет клиента к сделке — это

сообщение. У менеджера может быть 50 клиентов в работе. Какому количеству из этого списка он сегодня написал? Не нужно считать каждое сообщение в диалоге с одним клиентом. Считаем только факт: есть человек, которому менеджер сегодня написал.

- **Сколько раз пробовал позвонить.** Считаем количество нажатий на кнопку «позвонить» в CRM-системе. Опять же, если в работе 50 сделок, сколько раз менеджер пытался дозвониться? Одному клиенту можно звонить и пять раз, поэтому мы отслеживаем именно сам факт попытки. Этот параметр показывает намерение менеджера общаться. Он сидит и ждет звонка или сам вызванивает клиентов? Эта активность напрямую покажет, хочет менеджер продавать или нет.
- **Сколько минут на линии провел менеджер.** Сюда не входят большие созвоны по Zoom или живые встречи. Считаем только общение по телефонии или звонки в WhatsApp: назначить повторную встречу, узнать результат, уладить возражения или догреть клиента. Замеряем чистые минуты на линии.
- **Сколько встреч назначено и сколько состоялось.** Если у вас есть такие этапы воронки (онлайн или офлайн — неважно), обязательно их замеряем.
- **Сколько получено «предварительных да».** Эта активность показывает, кого из текущих клиентов менеджер считает потенциально готовым к покупке товара или услуги.
- **Сколько счетов выставлено**
- **Сколько оплачено.**

Всё. Это базовые активности, которые нужны, чтобы взять отдел продаж под контроль. На этом этапе ваша задача — начать ежедневно собирать эти данные в любом формате: Excel, чат — неважно. Сейчас мы приучаем менеджеров к сдаче отчетов и к тому, что хороший контроль — это нормально. Нормально, когда РОП или собственник спрашивает, скольким клиентам менеджер сегодня звонил и сколько счетов выставил.



A	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY
	05.02	06.02	07.02	08.02	09.02	10.02	11.02	Итого
	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	
Кол-во квал клиентов								
Светлана Радкевич	3	1	1	2	2	0	2	11
Ольга Кулакова	1	0	0	0	1	1	1	4
Наталья Лапина	1	2	2	2	1	1	2	11
Всего:	**5**	**3**	**3**	**4**	**4**	**2**	**5**	**26**

Цель этого этапа — не анализировать показатели, а просто начать их собирать и делать это точно. Я часто сталкиваюсь с тем, что в достаточно крупных, работающих компаниях на просьбу собрать данные по отделу продаж возникает вопрос: «А откуда брать эти показатели?». Если я слышу такое от РОПа или менеджеров, могу с уверенностью сказать: раньше контроль здесь не велся. Если бы это было важно, отдел продаж хоть на бумажке, но записывал бы свои действия. Написал клиенту — поставил палочку, выставил счет — поставил палочку в блокноте.

Поэтому давайте не дожидаться ситуации, когда отдел продаж вырастет, а потом мы начнем приучать менеджеров следить за своими действиями. Не все компании выживают до момента, когда продажи складываются сами по себе. Обычно рост выручки — это результат системной работы шаг за шагом. Мы не берем в расчет исключительные случаи, когда ничего не контролировали, а всё получилось. Таких чудес мало, и надеяться на них не стоит. Лучше сразу начать работать правильно. Вводим правило: собирать показатели активности. Как вы будете это делать (Excel, чат) — пока не принципиально, главное, что дальше мы начнем этими данными пользоваться. Начинаем!

Порядок в Экселе — порядок в кассе

Поздравляю, если вы начали собирать показатели менеджеров по продажам хотя бы на листочке или в чате. Возможно, у вас уже появилась какая-то Excel-таблица. Теперь мы можем приступить к сбору этих данных в одном месте для будущей аналитики.

Как мы это делаем? Чат на этом этапе нам уже не подходит. Между предыдущим шагом и нынешним может пройти пара дней, неделя или месяц — кому сколько требуется, чтобы приучить менеджеров сдавать отчеты об активностях за день. И только когда менеджеры приучены, мы переходим к упорядочиванию данных. Ваша задача — сделать так, чтобы теперь эти цифры оказывались не на листочках и не в чате, а в очень понятной Excel-таблице. Пример такой таблицы по сбору данных за неделю будет ниже.

Основной принцип: у нас формируется карта, где есть дни недели, менеджеры и активности, которые мы собираем. Теперь ваша задача — ежедневно собирать все эти активности по отделу продаж. К концу недели у нас должно появиться «итого»: сколько конкретных действий сделал каждый менеджер и весь отдел в целом. Так у нас простроится путь клиента в цифрах: от момента, когда мы берем лида в работу, до получения денег.

В будущем это позволит оценивать отдел продаж не просто на словах, а в конкретно сделанной, полезной работе. Мы увидим, как формируется выручка, деньги в кассе. Логика здесь очень простая: деньги в кассе — это количество продаж с определенным средним чеком. Чтобы продажи состоялись, нужно выставлять счета и получать согласие на более ранних этапах. Нужно проводить встречи и находить целевых клиентов. Для этого нужно звонить и брать заявки в работу.

Вы начинаете систематизировать отдел продаж. Эти исторические данные в будущем очень сильно помогут отслеживать динамику развития отдела. Следующее задание, которое вы получаете — организовать сбор данных именно в той последовательности, о которой я сейчас говорю.

Обращаю внимание тех, кто будет собирать данные в Excel. Один из элементов построения системы — порядок, дисциплина и стандартизация. Если вы используете Excel, данные должны собираться аккуратно. Что это значит? Ячейки одинакового размера, стандартные шрифты и цвета. Вы закладываете стандарт: если мы ведем какие-то документы и отчеты, они должны выглядеть максимально аккуратно.

Для чего это нужно? Чтобы вы увидели ошибки менеджеров, которые я называю «ошибками за третий класс». Иногда человек по своей натуре может быть неаккуратным: что-то недоделать, где-то развести грязь. Как только вы вводите формат сбора данных в Excel, вы сразу увидите, насколько менеджеры склонны совершать элементарные ошибки. Вам нужно это увидеть.

Если они косячат на уровне элементарного ведения экселька, то в будущем — при работе в CRM-системе, общении с клиентом, выставлении КП и закрытии сделки — менеджеры будут допускать такие же мелкие помарки. Наша задача — выявить это и начать корректировать менеджеров не на глобальном уровне CRM-системы, а в маленькой таблице, заставляя вести ее аккуратно.

Вот небольшой чек-лист того, на что нужно обратить внимание для аккуратного ведения таблицы: • Единый стандарт оформления: если выбрали шрифт Arial, то везде только Arial. • Одинаковая ширина и высота ячеек. • Стопроцентная заполняемость: пустых ячеек быть не должно. Если активности не было — ставим ноль. • Ежедневная сдача: отчеты за день должны сдаваться в 100% случаев.

Это элементарные базовые правила. Они несложные, но вы обязательно увидите сотрудников, которым трудно соблюдать этот стандарт. Ваша задача — начать аккуратно их корректировать: показывать пример и требовать правильного заполнения. На этом раннем этапе вы должны добиться того, чтобы менеджеры привыкли к контролю. Если что-то не так — вы об этом говорите.

Гораздо проще учить их работать как надо на уровне Excel-таблицы, нежели в CRM-системе. Если вы не сможете добиться порядка и дисциплины в Excel, поверьте, заставить менеджеров правильно работать в CRM будет стоить неимоверных усилий. Наш текущий этап упорядочивает данные для будущего использования и вводит стандарты аккуратности.

Если на этом этапе все хорошо, ваша Excel-таблица с результатами активности за день будет вестись регулярно и аккуратно. В каждой ячейке будет проставлено значение, и вы сможете собрать аналитику за неделю, которая нам очень понадобится. Отслеживайте и сам факт активности, и то, как мы это администрируем. Если аккуратности нет — тут же корректируем менеджеров и добиваемся, чтобы наш Excel-файл был максимально чистым. Удачи.

Вчерашних дат не бывает: деспотичный контроль оплат

И далее мы продолжаем наш марафон аккуратности, порядка, дисциплины и контроля. На моменте заполнения активности вы не встретите особого сопротивления: менеджера легко скорректировать, если он ошибается. И легко добиться понимания: сделал неправильно — исправь и делай так, как сказали. Это нужно, чтобы перейти к следующему шагу.

Следующий шаг **критически важен** — это основа выстраивания контроля всего отдела продаж. Представьте, что ваш отдел — это большой дом на триста квадратов. Вы приехали туда спустя год, а там беспорядок. Ваша задача — сделать так, чтобы стало чисто. Чтобы отдел продаж работал как единый механизм: всё на своих местах, системы жизнеспособны, а деньги в кассе из недели в неделю растут.

Чтобы создать такую систему, порядок нужно начинать с одного места. Например, вы взяли кухню. Вы тратите огромное количество усилий, чтобы привести её в идеальное состояние: теперь там приятно находиться, готовить еду, там царит порядок. Когда на кухне чисто, а вам нужно прибрать оставшийся дом, вы переходите в соседнюю комнату. У любого душевно здорового человека возникает желание привести эту комнату под стандарт кухни — убрать её так же хорошо. Вряд ли появится идея при переходе в другую комнату снова развести грязь на кухне. Иначе это будет бесконечный процесс, и дом так и останется неубранным. Стандарт порядка на кухне просто поддерживается, и генеральные уборки больше не нужны.

С отделами продаж точно так же. На этапе систематизации мы закладываем краеугольный камень в основание системы. Мы делаем этот элемент настолько твердым, неподвижным и стандартизированным, что менеджеров по продажам чуть ли не начинает тошнить от того, насколько требовательно вы к нему относитесь.

Что это за этап? Как вы помните, ранее мы вводили такой инструмент, как список клиентов. Теперь наша задача — применить к нему жесткие правила. Часть из них мы проговорили в предыдущем пункте: аккуратность, дисциплина и порядок заполнения таблиц. Это стандартные цвета, одинаковый шрифт и его высота — вплоть до мелочей.

Теперь этот список клиентов на оплату начинает очень жестко контролироваться по датам на оплату. В вашей таблице (ее пример я приведу ниже) появляется соответствующий столбец. Если вы раньше не вели такую таблицу, сейчас будет сложно. Но мы ведь договаривались, что вы будете это делать, так?

Я надеюсь, что вы всё делаете правильно и список клиентов у вас есть. Теперь мы применяем к нему все наши стандарты, и появляется ключевой параметр — дата оплаты. Если есть клиент, который в целом должен заплатить, возникает логичный

вопрос: когда он платит? Теперь всё, что вы спрашиваете в отделе продаж: «Когда платит этот клиент?» — и ставите очередную дату.

Список должен вестись так, чтобы в нем физически не было клиентов с просроченными датами оплаты. Прошлого времени для оплат не существует! Если сегодня 24 марта, в списке не может быть клиента с датой оплаты 23 марта. Раз 23-е прошло, сегодня на планерке вы спрашиваете с менеджера за этого клиента, и у него появляется новая дата. Когда он теперь платит?

Ваша задача — просматривать каждого клиента и требовать от отдела продаж ответа: когда они планируют забрать эти деньги? В прошлом неоплаченных клиентов не остается. У вас должна быть очень простая система статусов:

- Белый — не оплатил (но дата в будущем).
- Красный — не оплатил и никогда не оплатит (отказ).
- Зеленый — оплатил. Всё, это наша система координат.

По логике вещей, в прошлом клиентов белого цвета быть не может. Они могут находиться только на сегодняшней и предстоящих, будущих датах. Поверьте, отдел продаж в этот момент может немножко взбрыкнуть. Начнется легкий саботаж: «Ну мы же не знаем, когда эти клиенты платят, нам сказали, что они ушли подумать». И это окей. Но мы формируем такой отдел продаж, который САМ планирует, когда заберет деньги.

Здесь мы исправляем фундаментальное понимание: от кого на самом деле зависит продажа? От клиента? Если решает клиент — это не отдел продаж. Это отдел консультирования или сбыта. Наша задача — сделать так, чтобы менеджеры несли ответственность за деньги и за клиентов, которые должны оплатить.

Когда вы начнете спрашивать менеджеров о точных датах, их может немножко начать корежить — и это нормально. Пусть привыкают, что оплаты зависят от них. Позиция «я заберу эти деньги завтра» намного лучше, даже если клиент в итоге не оплатит. Так менеджер проявляет причинность в отношении денег.

Гораздо хуже, когда менеджер мямлит: «Ну, я не знаю, когда он оплатит». Такие клиенты вообще никогда не платят. Шансы забрать кассу растут только тогда, когда менеджер говорит: «Я заберу эти деньги тогда-то». У него начинается собственное соревнование с клиентом. Он хочет победить: забрать деньги и отдать взамен хороший товар или услугу.

Поэтому дата оплаты — критически важный момент. Не может быть клиентов с подвешенным статусом на прошлых датах. Неоплаченный клиент, который планирует купить, находится только в «сегодня» или в «будущем». Так у вас появляется отличная точка контроля за деньгами в кассе. Именно она позволит выстроить всю остальную систему в будущем! Настолько это важно.

Я призываю отнестись к этому этапу с максимальной ответственностью. Не теряйте контроль и настойчивость. Добейтесь, чтобы список клиентов на оплату велся безупречно. Это должна быть максимально чистая таблица с едиными стандартами шрифтов и цветов. С одной стороны, этот инструмент приносит больше денег в кассу. С другой — мы жестко внедряем первый регламент работы, который должен сохраняться в компании испокон веков. Именно он потом позволит так же контролировать CRM-систему, написание коммерческих предложений и общение менеджеров по скриптам.

Это самый важный этап, с которого начинается система в отделе продаж. И когда все остальные процессы будут налажены, чистота таблицы оплат останется основной точкой контроля для руководителя (РОПа).

На самом деле в этом инструменте заложена пасхалка. Это процесс, благодаря которому собственник бизнеса может проверять: а работает ли РОП? Как это сделать? Вы передали стандарт руководителю отдела продаж. Он всё понял и начал вести таблицу. Через две недели вы открываете список и видите, что стандарт не соблюдается. Всё! Можно с уверенностью сказать, что РОП теряет контроль над отделом. Его тут же нужно вызывать на ковер. Если он не контролирует приход денег в кассу, то вряд ли он контролирует CRM-систему или что-то еще.

В будущем, когда собственник захочет проверить, что происходит в отделе продаж, он посмотрит на графики и деньги в кассе. Но если нужно погрузиться в детали, первая точка контроля — это клиенты на оплату. Если регламент соблюдается, значит, РОП с должным уважением относится к правилам компании и следит, чтобы выстроенная система не рушилась.

Поэтому смотрите на картинку ниже и внедряйте ваш первый золотой стандарт, по которому будет мериться и выстраиваться весь отдел продаж.

A	B	C	D	E	F	H	I
Дата планируемой оплаты	Дата оплаты по договору	Дней просрочки	Ответственный менеджер	Клиент	Сумма платежа	Направление	Тип воронки
06.03.2026	06.03.2026	0	Александр [redacted]	СТД МОЛ	р. 59 000	Химия	Постоянные прод…
10.03.2026	10.03.2026	0	Александр [redacted]	СХПК Пламя	р. 708 620	Стрижка ФР	Повторные прода…
10.03.2026	30.01.2026	39	Александр [redacted]	Нива сердловск	р. 79 090	Стрижка	Постоянные прод…
10.03.2026	10.03.2026	0	Александр [redacted]	Ярославка	р. 300 000	Нарезка полов	Постоянные прод…
11.03.2026	25.02.2026	14	Александр [redacted]	СПК Колхоз Искра	р. 373 647	Стрижка	Первые продажи
11.03.2026	27.02.2026	12	Александр [redacted]	Шекснинская заря	р. 662 547	Стрижка	Постоянные прод…
11.03.2026	30.12.2025	71	Александр [redacted]	СТД МОЛ	р. 100 000	Стрижка	Постоянные прод…
11.03.2026	09.11.2025	122	Виталий [redacted]	Ааавнгард Яо	р. 26 137	Стрижка	Постоянные прод…
13.03.2026	30.01.2026	42	Александр [redacted]	Гранд агро	р. 550 000	АКВ/Моб.установки	Постоянные прод…
13.03.2026	19.02.2026	22	Александр [redacted]	Родная земля	р. 1 790 350	Станки	Повторные прода…
13.03.2026	26.10.2025	138	Александр [redacted]	СПК Труд	р. 250 000	Стрижка	Постоянные прод…
13.03.2026	04.03.2026	9	Александр [redacted]	Гарское	р. 25 082	Стрижка	Постоянные прод…
13.03.2026	28.02.2026	13	Дарья [redacted]	Стрелецкий	р. 202 959	Стрижка	Постоянные прод…

Забираем деньги и задаем ритм: еженедельная планерка

Поздравляю, вы сделали уже очень много, добравшись до этого этапа. Отдел продаж теперь больше похож на систему, а не на хаос. Мы заложили жесткую точку контроля — клиентов на оплату. Теперь можно вводить следующие шаги регулярного менеджмента.

Следующий шаг — организовать еженедельную планерку по итогам недели. Как и в случае с утренними планерками, сейчас главная задача — просто начать собираться. Вам даже не обязательно знать, что именно спрашивать и делать. Просто соберитесь и понаблюдайте: о чем вы будете говорить? На какие показатели смотреть?

Важен сам факт встречи. Сделайте эту планерку стандартом. Определите время, которое будет неизменным из недели в неделю, из месяца в месяц, из года в год. Ваша задача — приучить к этому команду. Пусть новый стандарт приживется, и менеджеры привыкнут, что каждую неделю вы координируетесь и разбираете: а что вообще было сделано?

К этому моменту у вас накопилось достаточно данных для анализа. У вас есть: • Список клиентов на оплату; • активности;

Просто посмотрите на эти цифры. Можете построить простые графики. Пообщайтесь с командой: кто что видит? Какие закономерности наблюдаете? Какие планы ставим на следующую неделю?

Наша задача — выработать привычку. Сейчас мы не делаем еженедельную планерку жесткой, чтобы не вызвать отторжение. Заметили логику? Мы вводим все инструменты плавно, по принципу градиента — последовательно усложняя процессы и подстилая соломку. В будущем еженедельная планерка станет стратегическим инструментом, который кардинально изменит работу отдела продаж.

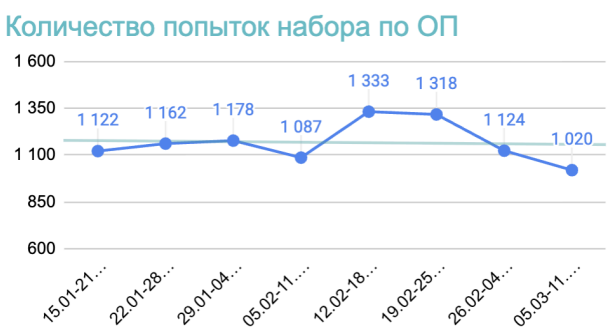
В перспективе мы сделаем эти встречи настолько мощными, что одна неделя вашей работы будет равна месяцу в любом другом отделе. Именно так мы будем строить систему.

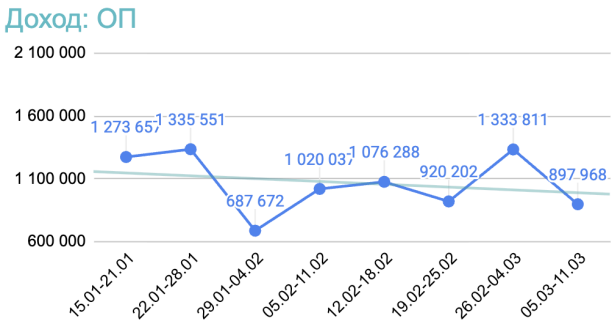
Но нельзя набрать такую скорость с ходу — неокрепшие элементы системы просто не выдержат. Поэтому действуем постепенно, с умом и расстановкой. У вас уже есть одна жесткая точка контроля — клиенты на оплату. На текущий момент этого достаточно, чтобы требовать исполнения регламентов. А к планерке нужно приноровиться. Дайте себе одну, две, три недели, чтобы привыкнуть к новому ритуалу — взгляду на отдел продаж со стороны, через призму прожитой недели.

Когда каждый день тонешь в рутине, общая картинка замыливается. Еженедельная планерка нужна именно для того, чтобы сделать шаг назад и посмотреть: а что вообще

происходит? Для этого у нас есть цифры. Они уберут любую «рассудительность» — все эти бесконечные оправдания и сказки менеджеров о том, как тяжело им было работать.

Сейчас у вас интересный этап: вы можете непредвзято оценить реальные результаты. Посмотрите на все активности отдела и честно ответьте себе: этот темп соответствует вашим ожиданиям? Или менеджеры недорабатывают? Пока просто понаблюдайте и сделайте выводы. А дальше мы пропишем жесткий стандарт этой планерки и, возможно, поймем, что пора нанимать «свежую кровь».





Ритм лодки и вливание свежей крови

Итак, мы подобрались к последнему этапу на этом отрезке построения системы в отделе продаж. На текущий момент у вас уже достаточно инструментов контроля. Вы теперь наблюдаете за отделом со стороны, проводя еженедельные планерки. Вы видите, сколько клиентов реально могут оплатить. Вы начинаете чувствовать свой отдел продаж не на словах и историях, а на деле — в цифрах.

Сядьте и посмотрите на эти показатели. Задайте себе вопрос: текущий состав менеджеров — это действительно те ребята, которые соответствуют вашему идеальному отделу продаж? Или пора действовать?

Скажу прямо: пора действовать. На этом этапе начните нанимать новых менеджеров. Вы уже создали правила, регламенты и нормы работы. Возможно, старые сотрудники больше не соответствуют этим стандартам. Да, надо работать с текущей командой, требуя от них большего. Но найм новых людей на текущем уровне развития компании — это просто необходимость.

Зачем вам новая кровь прямо сейчас? • Текущих менеджеров это взбодрит и заставит работать усерднее, потому что они увидят расширение компании. • Новички привнесут ту самую «свежую кровь» и больше активности. • Готовые зачатки системы помогут новым сотрудникам быстро раскрыть свой потенциал.

Поэтому будьте смелыми и не бойтесь нанимать. Наймите еще менеджеров, как вы это делали раньше, и заставьте их работать.

А вы приблизитесь к правилу, что найм должен быть всегда!

Формирование “очертания” системы

Руки на руле: четыре качества настоящего РОПа

Ответственный за продажи. В этой главе я хочу развеять миф о том, что можно выйти на рынок труда и найти хорошего руководителя, который с нуля выстроит вам область продаж. За всю мою семилетнюю практику такие люди встречались 0 (ноль) раз. Гораздо чаще подтверждалось другое правило: классными руководителями отдела продаж (РОПами) становятся те, кто вырос внутри компании.

Доходило даже до того, что лояльный офис-менеджер, который хотел развиваться и получал обязанности РОПа, становился отличным руководителем. И таких примеров не один десяток. Поэтому, если вы предприниматель, который только подобрался к этапу построения системы, или ваша компания существует уже не первый год — примерьте эту главу на свою текущую ситуацию.

Если у вас сейчас нет РОПа, или он есть, но вас не устраивает, давайте разберем, каким должен быть этот сотрудник. У идеального руководителя отдела продаж всего четыре ключевых качества.

1. Высокий IQ (сообразительность) Область продаж не сложная, но в ней постоянно возникают нестандартные ситуации. Разумный человек ищет рациональное решение и способен с этими ситуациями справляться. Уровень IQ предопределяет: решит РОП задачу или будет сидеть сложа лапки, ожидая очередных «волшебных таблеток». Сообразительный РОП не ищет оправданий. Он пробивает проблему насквозь, находит решение и ведет отдел к росту выручки. Обычно тот кто умничает, на поверку оказывается откровенно говоря тупой.

2. Умение и любовь к общению Для РОПа не должно существовать барьеров, чтобы пойти и поговорить с сотрудником, клиентом или с вами. Посмотрите на своего текущего руководителя: есть ли у него такой барьер? Если есть — надо его пробивать. РОП должен быть способен вытащить любого менеджера и сказать: «Давай общаться, смотреть, что у тебя за ситуации и клиенты», а затем добиться, чтобы менеджер сделал так, как нужно. Точно так же РОП может без сопротивления позвонить клиенту, который должен был оплатить, но пропал, и узнать причины. Это не какое-то специфическое общение, а простой жизненный навык — пойти и разобраться. Поверьте, он есть не у всех, но на позиции РОПа он бесценен.

3. Способность контролировать Многие не любят слово «контроль», и это большая проблема. Давайте проясним на простом примере. Хороший контроль — это когда человек ведет автомобиль: держит руки на руле, управляет педалями, поворотниками. Машина останавливается на светофоре, притормаживает перед пешеходным переходом. Водитель контролирует автомобиль. Безумно представить водителя, который отказывается от контроля, отпускает руль на трассе и говорит: «Ну, сейчас

оно само куда-то приедет». Понимаете логику? Контролируешь — дела идут так, как тебе надо. Не контролируешь — жди аварии.

РОП с хорошим контролем не убирает руки с руля. Если клиент оставил заявку, а менеджер его потерял, забыл поставить задачу в CRM и давно не звонил, плохой РОП закроет глаза: «Потом найдет и позвонит». Хороший РОП выяснит причину и добьется, чтобы менеджер прямо сейчас позвонил и продвинул клиента по воронке.

И как хороший водитель добирается до пункта назначения, так и РОП маневрирует, жмет педали и выполняет планы продаж.

4. Отсутствие сопротивления владельцу Это самый важный пункт. Если ваш РОП не соглашается с вами и идет в противоположном направлении от ваших целей, он будет делать всё с точностью до наоборот. Вместо того чтобы идти вглубь отдела, добиваться от менеджеров выполнения активностей, планов продаж и количества звонков, он будет доказывать вам, почему это невозможно. С таким руководителем каши не сваришь. Это прямо красный флаг.

Посмотрите на бизнес как на систему. В любой системе должно быть давление, чтобы она работала. Собственник оказывает давление на директора, задавая цели и планы. Директор спускает их на руководителей, требуя эффективности. РОП, получив планы, идет в свой отдел и выжимает результат. Если РОП сопротивляется этому давлению и начинает рассказывать, что лиды холодные, менеджеров не хватает, а клиенты не берут трубки — такой отдел продаж будет полным следствием обстоятельств. Менеджеры лишь в редких случаях будут вытаскивать результат зубами.

РОП — это клапан, как ниппель в велосипедной шине. Вы накачиваете камеру, ниппель под давлением закрывается, и давление остается внутри системы. Так же выглядит хороший РОП: вы дали давление в виде планов, он закрыл клапан и оказывает давление на своих менеджеров. В обратную сторону к вам не прилетают оправдания, почему всё сложно и все плохие. Умный РОП понимает: на него оказали давление общим планом, а он распределяет его между своими сотрудниками — Петей, Машей, Нургуль. Ему не нужно тащить всё на себе, его задача — воздействовать на менеджеров. Те РОПы, которые тащат всё сами и не могут влиять на команду, быстро выгорают.

Что делать, если у вас нет такого руководителя? Лучший сценарий — найти «сырого» человека, который пока мало понимает в управлении продажами. Это наилучшая заготовка. Отберите кандидата по этим четырем качествам. Идеально подойдут бизнес-ассистенты или менеджеры по продажам, которые уже достаточно отработали в компании.

Начните шаг за шагом нанизывать на него обязанности РОПа (их не так много, об этом вся книга). Говорите ему: «Ты так проводишь планерки, так контролируешь

оплаты, так смотришь CRM». Если у него есть нужные качества, он вырастет в суперсильного и лояльного руководителя.

Почему РОПы с рынка часто не работают? У них есть прошлый опыт, ошибки и неудачи. Они приходят и умничают: требуют суперавтоматизированную CRM, сложные скрипты, решения на основе искусственного интеллекта. Они просто отсиживаются на должности вместо того, чтобы вытаскивать результат из отдела. Вытаскивать результат сложно. А когда приходит новый человек без опыта руководства, у него нет установок «это тяжело» или «это делать не надо». Вы говорите: «Это приведет к продажам, иди делай», — и он делает.

Попробуйте дать задачу опытному РОПу с рынка: ежедневно прозванивать клиентов, которые не купили, и выяснять причину. Какой процент скажет: «Классная задача, буду вытаскивать из них деньги»? Скорее всего, они начнут сопротивляться: «Зачем мне это надо, я пришел руководить, а не звонить». А ведь это важнейшая задача! Прозвон отказов позволяет узнать, чего не хватило, какие ошибки совершил менеджер, и в моменте уладить клиента, дав ему сильный оффер, чтобы он всё-таки купил. Если РОП отказывается от задачи, напрямую влияющей на кассу, значит, у него нарушены базовые принципы этой должности.

Вы, кстати, такому РОПу, который отказывается прозванивать не купивших клиентов могли бы сказать: Ну раз умный такой иди и сделай так, чтобы не купивших не было, тогда не нужно будет их прозванивать.

Поэтому упрощаем: если в компании нет РОПа — не ищите его на рынке. Вы потратите кучу денег на зарплаты и бонусы, а получите человека, который будет учить вас строить продажи, всех запутает, но выручку не поднимет. Выберите путь выращивания: возьмите человека, скажите, что нужно делать, и через несколько месяцев он вырастет в сильного РОПа, который будет вытаскивать результат из менеджеров и увеличивать кассу из месяца в месяц.

Лодка с гребцами: жесткий ритм регулярных планерок

Теперь мы поговорим про регулярный менеджмент и начальные этапы формирования этого инструмента. Многие про него слышали и, может быть, даже читали умные книги. Наша задача сейчас — упростить всё до такого уровня, чтобы вы просто пошли и начали это делать. Чтобы представить, что такое регулярный менеджмент, вообразите лодку, где сидят гребцы по левую и по правую сторону.

Возможно, вы видели соревнования по гребле. Каждый гребец регулярно и ритмично делает свое действие, и лодка плывет все быстрее. Если вы представили эту картинку, то увидели: каждое движение должно быть слаженным и безостановочным. Так набирается хорошая скорость и сохраняется прямолинейное движение. Побеждает та лодка, чья команда делает это максимально успешно — в плане силы, точности и ритмичности.

Всё, вот то самое представление регулярного менеджмента, которое нужно в вашем бизнесе. Как применить это на практике? В отделах продаж часто бывает так: правильные технологии, которые приводят к деньгам в кассе, сегодня исполняются, а завтра забываются. Потом делаются снова, но уже с искажением. Давайте выделим то, что точно влияет на продажи (пример):

- контроль оплат от клиентов;
- много активных действий по по общению с клиентами;
- корректное ведение CRM-системы, где мы двигаем клиентов по воронке продаж и уделяем каждому особое внимание.
- Планерки

Эти действия, если выполнять их правильно и регулярно, приводят к продажам. Вернемся к нашей лодке. Представьте, что на корме сидят гребцы, которые делают правильные движения, чтобы лодка шла прямо. В нашем случае — чтобы мы получали оплату от клиентов.

А теперь представьте: сегодня эти гребцы гребут хорошо, а завтра начинают сбиваться и бросают весла. Остальные менеджеры тоже гребут кто в лес, кто по дрова. Что произойдет с лодкой? Скорее всего, она будет кружиться на месте. Может, проплывет пару метров в сторону цели, а потом снова начнет кружить.

Нам важно не допустить такой ситуации. Если кто-то из гребцов начал грести правильно, единственное, что мы должны сделать — продолжать движение в таком же темпе, ритме и с таким же усилием.

К этим правильным движениям мы отнесем все действия, которые вы делали ранее и которые приводили к продажам. Ваша задача — определить эти действия и сделать так, чтобы они повторялись изо дня в день. Строго по технологии, без искажений. Так

вы добьетесь того, что хотя бы часть гребцов в вашей лодке будет выполнять свою задачу правильно.

Даже если только часть бизнес-процессов в отделе продаж будет работать корректно — изо дня в день, по регламентам, с одинаковым усилием, — в какой-то момент весь отдел на своей шкуре почувствует разницу. Они поймут: стандартные действия дают результат. А там, где они пытаются что-то исказить или забить на стандарты, продажи падают или вообще рушатся.

Внедряя регулярный менеджмент, вы закладываете фундамент стандартной работы, о которой мы поговорим позже. Но сейчас ваша задача — понять: успех бизнеса и отдела продаж напрямую зависит от регулярного повторения успешных действий.

На этом этапе давайте учиться и наблюдать, как это работает в реальной жизни. Вы будете закладывать правила и стандарты работы, которые уже приносили деньги. Если их повторять — они снова приведут к продажам. Наша цель — находить успешные действия и делать их стандартом. Изо дня в день отдел продаж должен выполнять эти действия. Тогда результат будет явно лучше, чем если ваша лодка продолжит бессмысленно кружить на месте.

В следующих главах мы разберем эти успешные действия на опыте других компаний: что конкретно приводило к росту выручки и созданию отдела продаж, который хочется иметь у себя.

Расскажу историю. У меня был клиент, с которым мы встречались всего раз в неделю — вот он, наш регулярный менеджмент. Одним из успешных действий стало проведение еженедельной планерки. Мы смотрели на результаты прошлой недели и планировали будущую. Всего один раз в неделю. Но благодаря тому, что мы не сбивались с ритма и встречались каждую неделю в одно и то же время, мышление собственника, исполнительного директора и РОПа начало меняться.

Они начали привыкать к стандартам, к тому, что в компании есть описанные действия по регламенту. Взаимодействие всего раз в неделю привело к невероятным результатам. Эта планерка стала отправной точкой для формирования стандартов и в других областях. Я целый год призывал их приходить на встречу в одно и то же время, и это сработало: стандарты начали распространяться на всю компанию, даже на производство.

Из всех основополагающих инструментов, которые я хочу вам передать, регулярный менеджмент находится в абсолютном топе. Это то, что на самом деле влияет на системный отдел продаж. Поэтому идем дальше, изучаем следующие инструменты управления и применяем их в вашем бизнесе стандартно и регулярно.

Вытащите РОПа с поля: 4 шага еженедельной планерки

Как я говорил выше, сейчас мы рассмотрим элемент регулярного менеджмента на примере еженедельной планерки. В ней участвует вышестоящее руководство (исполнительный директор или собственник) и руководитель отдела продаж (РОП). Это тот самый волшебный инструмент, который помог компании из моего прошлого примера вырасти в два раза.

Еженедельная планерка имеет магический эффект. Почему? Потому что это единственное время в течение недели, когда РОП и директор вырываются из суеты ежедневных событий и смотрят на отдел со стороны. Поверьте, это критически важно. Как только мы сильно погружаемся в какую-то область, мы начинаем терять общую картину. РОП, который ежедневно работает с менеджерами, просто засасывается в рутину. Он находится внутри и видит только точечные проблемы: там телефония сломалась, тут клиент просит переделать счет, кто-то оплатил, а кто-то нет.

Давайте представим футбольную команду. Не зря же у нее есть тренер. Футболисты бегают по полю: игрок видит свой мяч, ищет, кому дать пас, следит за соперниками поблизости. Он находится в гуще событий. А тренер наблюдает за всей командой со стороны и видит закономерности. Он может вовремя сделать замену, крикнуть футболисту, чтобы тот сменил позицию. После матча тренер делает разбор, прописывает особые тренировки, анализирует стратегии и ошибки. Поверьте, футболист, находящийся непосредственно на поле, такую работу проделать не сможет. Максимум — он посмотрит, как лично ему лучше работать с мячом и бить по воротам. Но стратегическая картина ему недоступна. Только тренер, глядя со стороны, может сказать: «Этого игрока выпускать нельзя, нам нужна свежая кровь с рынка, чтобы заменить того, кто не справляется». Сам про себя футболист такого не скажет.

Когда мы наблюдаем за процессом со стороны, нам открывается гораздо больше. РОП, который постоянно взаимодействует с менеджерами по продажам, часто превращается в тренера, который сам выбегает на поле и пинает мяч вместе с командой. Он бегает от одного к другому и тушит пожары. А нам нужно, чтобы тренер оставался тренером. В реальной жизни сложно представить, что РОП только наблюдает и управляет процессами, не погружаясь в них. Но именно поэтому он и оказывается на поле.

Давайте выделим хотя бы один день в неделю, когда РОП становится настоящим тренером. Он смотрит на свою команду сверху и определяет: а что нужно сделать на следующей неделе, чтобы результат стал еще лучше? Когда вы начнете проводить такие планерки, то в первую очередь увидите интересную картину. Тренер, который привык гонять мяч вместе с футболистами, впадает в рассудительность — он начинает искать оправдания и прекрасно «понимает», почему его игрок не забил гол или дал кривой пас.

Сперва на еженедельных планерках вы будете слышать, как РОП защищает свою команду: «Этот менеджер хорошо работал, но клиенты на этой неделе попались не горячие, лиды плохие, поэтому продать не получилось». Поверьте, как только руководитель встает в позицию адвоката и начинает оправдывать подчиненных, изменения становятся практически невозможными. Как можно изменить человека, с которым ты полностью согласен? Ты просто принял его сторону. В итоге вы оба остаетесь в текущей ситуации, и в отделе продаж ничего не меняется.

Чтобы сказать менеджеру: «Смотри, чтобы тебе лучше продавать, нужно исправить вот это, вот это и вот это», нужно видеть картину целиком. Только так мы поймем, какие изменения требуются отделу для роста продаж.

Поэтому еженедельная планерка РОПа с исполнительным директором — это взгляд на компанию со стороны. На ней не должно быть обсуждений частных историй: кто кому как дал пас и какую конкретную продажу закрыл. Мы смотрим на картину целиком. Наш отдел из нескольких менеджеров превращается в единую команду, и мы оцениваем ее только по результатам. Возвращаясь к футболу: на какой позиции в турнирной таблице мы находимся? Какие соперники ждут нас дальше? Какую стратегию выбрать, чтобы победить в следующих матчах и подняться выше? Только так.

Задача РОПа — начать мыслить категориями роста: что мы как отдел продаж можем сделать лучше на следующей неделе, чтобы выручка компании выросла? Ни в коем случае нельзя приходить на планерку, чтобы оправдываться, почему мы плетемся в конце списка турнирной таблицы. Тренер с таким подходом долго бы в клубе не продержался.

Исходя из этого, на планерке нужно сделать четыре стандартных шага. Записывайте и начните применять их в формате регулярного менеджмента. Я не зря приводил пример с лодкой: правильно сделанный шаг — это как движение гребцов, которые ритмично и с усилием толкают лодку вперед.

Поехали.

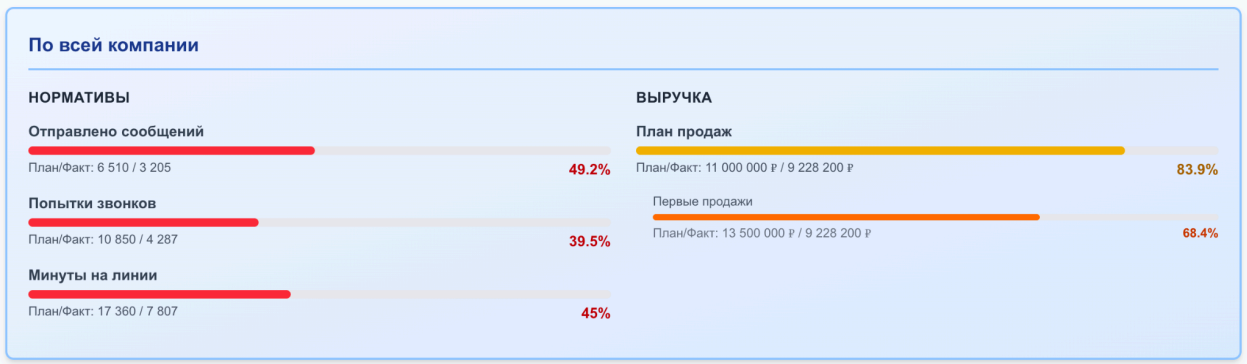
Шаг 1. Хорошие новости и победы за неделю РОП рассказывает про победы и хорошие новости. Как бы наивно это ни звучало, это необходимо. Во-первых, это уводит фокус внимания с негатива и поражений на созидание. РОП начинает искать победы: «Этому менеджеру удалось сделать крутой результат», «Здесь мы поставили рекорд по продажам». Мы задаем планерке тон энтузиазма и желания влиять на кассу. Пусть на ранних этапах РОП просто вспоминает что-то хорошее. Поверьте, в будущем, зная, что с него это спросят, руководитель будет стараться в течение недели «дожать» какие-то победы. Он будет создавать их специально, чтобы прийти и похвастаться. Это гораздо лучше, чем сидеть, унывать и жаловаться на плохие лиды. Уныние еще никогда не приводило к росту результатов. Понятно? Мой любимый пример: в одном отделе продаж первые 30 минут планерки руководители с таким задором рассказывали про свои победы, что остальные части собрания даже не

понадобились. По графикам и так было видно: рекорды побиты, сложного клиента забрали, деньги в кассе растут. Идеальный формат планерки — сказать «Молодцы, продолжаем в том же духе» и пойти работать.

Шаг 2. Анализ графиков и показателей Мы смотрим графики выручки в динамике. Собираясь раз в неделю, руководители приходят с главным результатом — деньгами в кассе. Больше их стало или меньше по сравнению с прошлой неделей? В рамках 12 недель мы отслеживаем тренд: растет касса или падает. Здесь РОП должен показать взаимосвязь денег с активностями менеджеров. Простой пример: денег в кассе больше, потому что выше средний чек, выставили больше счетов, провели больше встреч, сделали больше звонков. РОП показывает эту логику в формате причины и следствия: «На этой неделе денег больше, потому что мы активнее вызванивали клиентов, провели больше встреч и дожали сделки. Мы молодцы». РОП заявляет об этом как о результате своей команды, без оправданий в духе «один менеджер заболел, поэтому звонили мало».



Шаг 3. Темпы выполнения плана продаж РОП показывает, насколько отдел успевает выполнить план на месяц. Механика простая: если план 10 миллионов, то к середине месяца в кассе должно быть 5 миллионов. Это стопроцентный темп. Если они продолжат так же, то сделают 10 из 10. Разделив план на количество дней в месяце, вы получаете норму выручки в день. Умножаете ее на текущий календарный день и видите, сколько денег должно быть в кассе прямо сейчас. Сравниваете с фактом — и сразу понятно, успеваете вы или нет. На этом шаге РОП просто отчитывается перед руководством о темпах выполнения плана.



Шаг 4. Планирование следующей недели РОП открывает заготовленный план действий. Подразумевается, что он готовится к планерке заранее: анализирует прошлую неделю, понимает причины спада или роста и знает, что нужно сделать для увеличения выручки. Вы сверяете задачи прошлой недели с их фактическим выполнением и планируете следующую. В первую очередь ставится план по доходу. РОП оценивает заделы, понимает среднее количество новых продаж и заявляет: «Планируем забрать вот столько денег». Затем идут более мелкие задачи: с кем из менеджеров потренироваться, какие ошибки в скриптах устранить, как поднять эффективность сотрудников.

Всё, вот простой формат еженедельной планерки из четырех шагов. Если вы будете делать это стандартно из недели в неделю, то те самые гребцы в лодке начнут грести всё ритмичней, сильней и эффективней. Внедрите этот стандарт и ни в коем случае не меняйте его, потому что именно он образует жесткий контур системы продаж.

Ритм для гребцов: 4 жестких шага планерки

Итак, неделя спланирована. Мы разобрали прошлые результаты и наметили действия, которые дадут рост продаж. Руководитель, как тренер, посмотрел на картину непредвзято, увидел закономерности и понял, что теперь нужно делать каждому менеджеру.

Следующий шаг РОПа после встречи с руководством — провести планерку со своими менеджерами. Представь лодку с гребцами. Если каждый гребет в своем ритме или вообще бросил весла, лодка крутится на месте. Планерка — это момент, когда мы задаем единый ритм. РОП приходит к команде как тренер. Он разбирает ошибки, подсвечивает неточности и показывает, что можно улучшить. Итогом становится четкий план: что конкретно нужно сделать каждому, чтобы поднять показатели.

Эта планерка должна проходить в точности так же, как встреча с вышестоящим руководством. Только теперь РОП выступает в роли главного.

Вот 4 шага еженедельной планерки:

1. Хорошие новости. Запрашиваем с отдела: кто и что сделал на этой неделе?
2. Графики и тренды. Пусть менеджеры покажут свои цифры: сколько денег в кассе и почему.
3. Разбор ситуации. Менеджеры сами объясняют темпы выполнения плана. Почему ситуация именно такая? Что нужно сделать, чтобы удержать темп, а лучше — перевыполнить его?
4. План на неделю. Совместно с руководителем прописывается пошаговый план для каждого сотрудника.

Таким образом, посмотрев общую картину, РОП добивается главного: все действия, ведущие к росту показателей, превращаются в личный план менеджера. Дальше всё просто: идите и делайте то, что запланировано для роста денег в кассе. Никаких оправданий.

И главное правило регулярного менеджмента: эта планерка должна проходить регулярно раз в неделю, как часы.

Утренняя планерка: три шага, чтобы не слить день

Далее идем и усиливаем воздействие на отдел продаж. Еженедельные планерки — это хорошо, но у нас впереди целая рабочая неделя. Наверняка, если я вас спрошу: «Хотели бы вы, чтобы неделя прошла эффективнее?», все ответят: «Конечно».

Неделя состоит из рабочих дней. Чтобы она была результативной, руководителю отдела продаж (РОПу) нужно добиться максимальной эффективности каждого дня менеджера. Поверьте, растратить это время очень легко. Достаточно просто ослабить контроль и перестать требовать от сотрудников, чтобы они работали лучше и больше.

Простой пример: если за менеджером нет контроля, он может полдня поработать, а полдня ковыряться в носу. Можно смело сказать, что он не работал весь день. С таким настроем даже те полдня, что он что-то делал, вряд ли можно назвать эффективными.

Поэтому наша задача — сделать каждый рабочий день максимально продуктивным. Для этого мы применяем принцип регулярного менеджмента и вводим стандарты. На утренней планерке РОП должен сделать несколько простых действий.

Шаг 0. Планерка должна просто быть Я замечаю, что в некоторых отделах продаж утренняя планерка — это что-то необязательное. Сотрудники могут на нее не прийти. Или планерка идет, а менеджер уже пошел общаться с клиентами, делая вид, что это важнее, чем спланировать свой день.

Правило: стандартное время планерки, присутствуют все менеджеры полным составом. Донесите до них, почему это важно, получите согласие и действительно поработайте над тем, чтобы сделать предстоящий день максимально эффективным.

Если вы работаете в онлайне: проводите планерки с включенными камерами. Менеджеры должны быть вовлечены. РОП не должен проводить планерку сам для себя. Когда камеры выключены, часто кажется, что менеджер вообще лежит в кровати, а РОП просто зачитывает план на день, половину из которого никто не слушает. Избавляемся от этого. У вас должно быть жесткое стандартное время для утренней планерки.

Сама планерка проходит в три простых шага.

Шаг 1. Фокус на оплаты сегодня Руководитель вместе с менеджерами разбирает клиентов, которые должны оплатить сегодня. Наступают даты платежей, и РОПу нужно убедиться, что у менеджеров есть стратегия, как получить эти деньги.

Поверьте, вы найдете массу ошибок на этом этапе. Вы увидите, как менеджер теряет готового к оплате клиента просто потому, что забыл поставить задачу. Задача РОПа — не дать потерять эти деньги. Пропишите план, спросите менеджера, что он будет делать, дайте комментарии, как забрать деньги в кассу именно сегодня.

Важный нюанс: говорят сами менеджеры. Не РОП сидит и вещает: «Вот такой клиент, сегодня получаем деньги», пока менеджер спит. Нет. Каждый менеджер проговаривает свой план, а руководитель слушает и оценивает потенциал — сколько денег сегодня придет в кассу.

Если у менеджера на сегодня нет оплат, мы с этим не соглашаемся. РОП говорит: «Хорошо, останешься после планерки. Откроем твою базу и найдем, на ком сфокусироваться, чтобы забрать деньги сегодня». РОП оказывает давление и показывает: отсутствие оплат на день — это ненормально. Даже если у вас большой цикл сделки и клиенты штучные — не соглашайтесь. Ищите, кого можно закрыть сегодня. Оказывая такое воздействие, вы получите больше оплат, чем если пустите всё на самотек и переложите ответственность на клиента («купит или не купит»). Мы здесь про отдел продаж, мы про то, как добывать деньги.

Шаг 2. Оцифровка вчерашнего дня Каждый менеджер осознанно, вдумчиво, не тараторя, рассказывает, как прошел его вчерашний день. И делает это не в формате процессов («я звонил, ходил, печатал, общался»). Процессы только забивают эфир, их нельзя пощупать.

Менеджер должен говорить только на языке цифр: «Я вчера принес в кассу 100 000 долларов, получил три оплаты, выставил пять счетов, провел две встречи, наговорил столько-то минут на линии, написал столько-то сообщений, взял в работу столько-то лидов».

Тем самым вы сводите фокус внимания менеджера к тому, что его результат измеряется только в этих показателях. Всё остальное не имеет значения.

Вы сразу увидите закономерности. Одно дело — хорошие цифры. Но часто бывает так: нули по деньгам в кассе, нули по встречам и счетам, а звонкам уделено 20–30 минут за весь день. Как только РОП слышит такую статистику, возникает логичный вопрос: а что сотрудник вообще делал весь день?

После планерки с таким менеджером нужен жесткий разбор: «Давай смотреть. Из того, что можно было сделать, выполнено 5%. Что помешало?». РОП должен всем своим видом показать, что так работать нельзя. Мне не нужен менеджер, который не проявляет базовой активности.

Если же менеджер поработал отлично, РОП говорит: «Молодец, классный результат! Делай сегодняшний день таким же активным». На втором шаге РОП прощупывает реальные полезные действия, видит неоптимальность и ставит планы по активности на текущий день.

Шаг 3. Чистка CRM и планирование задач Задача РОПа и менеджеров — открыть CRM-систему и найти потерянных клиентов (сделки без задач, с просроченными задачами и так далее).

РОП открывает список задач менеджера на сегодня. Если там всего 5–10 задач, это четкий сигнал: их можно сделать за час. А что менеджер будет делать оставшееся время?

Планирование дня в задачах — суперэффективный инструмент. Работать рандомно, копаться в CRM, полчаса листать чаты и лениво писать одному клиенту — это не работа. Утром РОП должен добиться, чтобы день менеджера был распланирован от и до. Если задач 10, а менеджер способен сделать 50 (звонки, счета, сообщения), РОП ставит ему эти 50 эффективных действий.

Параллельно вы подчищаете CRM. Поверьте, если вы примените принцип регулярного менеджмента и будете месяц подряд разбирать CRM на третьем шаге планерки, она станет идеально чистой. Вы найдете всех потерянных лидов, возобновите с ними работу, и карточки сделок придут в полный порядок.

Итог Три стандартных шага. Начинайте их делать регулярно. Не уходите пока глубоко в детали, как их улучшить. Ваша главная задача сейчас — просто внедрить эти шаги изо дня в день.

Держите в голове главную мысль: мы хотим сделать один день отдела продаж таким же эффективным, как у некоторых проходит целая неделя. Представьте, это реально. Идите и делайте, мы с вами движемся именно в эту сторону.

Увольте дырявого вратаря: правило регулярного найма

Выполнение того, что мы с вами проговорили ранее, приведет вас к пониманию и ощущению вашего отдела продаж. Вы начнете чувствовать его на кончиках пальцев. Будете видеть, какие результаты получаются, из-за чего, кто из сотрудников и что для этого делает. Задача собственника вместе с руководителем на этом этапе — определять: работает сотрудник или нет, эффективен ли он, в чем причины этой эффективности и какие действия он совершает. Вы сможете чувствовать даже то, как он общается.

Поэтому на следующем этапе вы можете более осознанно подходить к найму. Если в команде уже есть тот, кто сдает позиции — не надо его тянуть. Зачем вам вратарь, который регулярно пропускает мячи, пока вы сидите и думаете: «Ну, у него же контракт, он может исправиться, когда-то же он ловил эти мячи»? Допуская такую ситуацию, вы можете проиграть сезон. Просто потому, что смирились: «Ну бог с ним, у нас вот такой дырявый вратарь».

Нет, нам не нужно так действовать. Нам нужно сформировать отдел продаж победителей, который войдет в топ футбольной лиги с очень высокими показателями по количеству набранных баллов. Поэтому сотрудников (футболистов в нашем примере), которые не справляются, держать не нужно. Всё, вы уже можете определить низшее звено — тех, кто не тянет.

Хорошо, не спешим их увольнять, дадим еще неделю-две на исправление. Можно и нужно говорить им об этом прямо. При этом, чтобы не попасть в ситуацию, когда некому продавать, ваша задача — организовать найм новых сотрудников. По факту, с этого этапа найм в отдел продаж должен стать регулярным. Точно так же, как регулярный менеджмент с планерками, одно из успешных действий — нанимать постоянно.

Сейчас вы сформировали команду и начинаете избавляться от слабых сотрудников. Этот цикл должен стать непрерывным: • ищем и нанимаем новых; • тестируем их в деле; • улучшаем состав менеджеров по продажам.

Не миримся и не соглашаемся с плохими результатами, решаем эти вопросы быстро. Тех, кто не исправляется и не хочет продавать, меняем на новый состав. Должен быть постоянный приток свежей крови.

Расскажу мотивационный пример из моей практики. Я строил отдел продаж, и мы прикладывали невероятное количество усилий, чтобы заставить РОПа вытаскивать результаты из его команды. Мы планировали недели, прописывали планы на день, улучшали работу в CRM-системе. Из недели в неделю составляли программы для

руководителя, чтобы он оказывал сильное воздействие на менеджеров и требовал результат.

И да, эффект был. Мы начали расти, но затраченное количество усилий оказалось неимоверным. Так сложно быть не должно! Это, кстати, история о том, когда РОП приходит умный, но сопротивляется всем действиям, которые гарантированно ведут к продажам. По факту мы больше боролись с РОПом, нежели строили систему. И даже при этом получали результат.

В какой-то момент, обсуждая итоги недели, мы сделали интересное наблюдение. Недавно нанятый менеджер в первый месяц показал неплохой темп — 60% выполнения плана. В следующий месяц он сделал уже 83%. И оказалось, что в отношении этого сотрудника не было приложено вообще никаких усилий. Никаких! Он пришел, сразу понял, как продавать (потому что был опыт), и начал делать кассу, потому что ему нужны были деньги. Он просто стандартно работал.

В этот момент я спросил собственников: «Смотрите, сколько времени мы вообще потратили на этого менеджера?». Все признали, что не тратили на него время — он продает сам. Тогда я предложил: «Давайте все те усилия, которые мы сейчас тратим на принуждение текущей команды к работе, направим в найм. Просто найдем такого же менеджера, а лучше пять». И тогда не нужно будет постоянно стоять над отделом и заставлять людей работать. Нам просто нужны такие же сотрудники, которые сами хотят зарабатывать.

Всё. Сейчас мы открываем новую главу найма. Поиск приведет вас к тому, что в компании появится сотрудник, который и так умеет продавать. На этом примере вы увидите: главная задача — просто находить хороших менеджеров, а плохих увольнять. Так вы соберете эффективный состав команды.

Тренировки продаж: снимаем менеджеров с рельсов

Чтобы сформировать эффективный состав и сделать из него единую команду, давайте снова вспомним про футбол. Ни один клуб и ни один тренер не игнорирует тренировки. Нет такого: отыграли матч, разошлись по домам, а потом просто пришли на следующий. Так не должно быть и в отделе продаж.

На текущем этапе развития команды, когда мы убираем слабых и добавляем сильных, задача РОПа — начать их тренировать. Тренировать именно как менеджеров по продажам. У вас уже накопится достаточно наблюдений с утренних и еженедельных планерок, чтобы понять, какие области нужно улучшить. Сейчас мы не говорим про всё подряд, мы вводим эти технологии постепенно. Не нужно сильно заморачиваться о том, как именно проводить тренировки. На этом этапе реально нужно просто начать их делать.

Как вы думаете, знает ли отдел продаж свои слабые места? Конечно же, знает. Начните их отрабатывать. Разыграйте простую ролевку между менеджером и «клиентом». РОП слушает, спрашивает, как можно было бы сказать лучше, и тем самым добивается от менеджера нового понимания и выработки речевых навыков.

Работая с клиентами, менеджеры зачастую становятся машинистами электропоезда: как пластинка заиграет, так он и говорит. Едет прямо по рельсам и не может подобрать других фраз. Это приводит к роботичности и неестественности. Тренировки создают безопасную атмосферу. Одну и ту же фразу можно проговорить два, три, пять раз, чтобы менеджер под руководством РОПа увидел: он может общаться по-другому. Ваша задача — начать раскачивать менеджеров, расширять их диапазон общения с клиентом и убирать роботичность. Главное — просто начать.

Часто на тренировках поднимается эмоциональное состояние: менеджеры смеются, дурачатся, упрощают сложные вещи. Отработать цену или возражение в реальном разговоре с клиентом — сложно, а на тренировке — просто. И тут они начинают раскрепощаться.

Как запустить этот процесс:

- Организуйте регулярные встречи (одного-двух раз в неделю для начала достаточно).
- Слушайте, что говорят менеджеры в ролевках.
- Разбирайте основные затыки в продажах.

Шаг за шагом вы сами сформируете стандарт проведения этих тренировок. Главное — регулярность. Интенсивность зависит от того, насколько сильное воздействие нужно оказать на команду. Если с общением всё совсем плохо, можно довести частоту до ежедневной. Или организовать двухдневный закрытый тренинг по продажам, где менеджеры два дня тренируются так, что язык на плечо, убирая свою закостенелость.

Вариантов масса. Ответственность ложится на вашего РОПа (или на вас), чтобы эти тренировки начались.

Когда вы даете ролевку, вы прямо сами услышите, где менеджеры ошибаются. Сейчас не нужно учить и дотошно разбирать скрипты — видите, мы их пока даже не смотрим. На уровне интуиции будет видно, какие ошибки совершает менеджер в общении. Мы начинаем над ними работать, и команда потихоньку привыкает, что тренировки — это естественно и правильно, потому что они реально помогают продавать.

Менеджеры часто сопротивляются: «Зачем нам эти тренировки?». Приведите им пример: общение с клиентом — это маленькие соревнования, только на уровне слов. И часто клиент кладет менеджера на лопатки. Задает вопрос, на который тот не знает ответа, теряется, путается. Речь невнятная, слова водянистые, и клиент уходит без покупки. Всё, клиент победил.

Давайте снова сравним со спортом. Есть ли дисциплина, где спортсмен выходит на соревнования неподготовленным? Такого спорта нет. Любой спортсмен готовится. Если боец выйдет на ринг без подготовки, вряд ли он выиграет. В худшем случае — переломается и получит травмы.

Точно так же происходит и с менеджерами по продажам. Они думают: «Сейчас я выйду, и клиент у меня купит». Но по факту клиент не покупает, и менеджер проигрывает. Эти поражения носят психологический характер. Менеджер начинает бояться звонков, не хочет общаться, становится роботичным, как автоответчик. Ему просто неприятно получать отказы. Он вкладывается, а клиент говорит «нет». Менеджер расстраивается и больше не хочет стараться.

Поэтому тренировки обязательны на этом этапе. Они подготовят команду, устранят страх общения и выжгут эту роботичность.

Не кормите нытиков: кому отдавать лучшие лиды

Дальше хочется сформировать в вашем отделе продаж чувство справедливости. Наверняка вы слышали истории про исключительных менеджеров, которые работают в компании дольше всех. У них складывается эффект дедовщины: «Вот я больше всех работаю, больше всех знаю, значит, должен больше всех зарабатывать».

Зачастую такие странные ситуации, когда кто-то чувствует себя особенным из-за собственных иллюзий, потихоньку сводят этот мир с ума. А как мы понимаем, выполнять планы продаж — это что-то очень разумное. Делаем правильные вещи — они приводят к деньгам в кассе. Неправильные — оставляют без продаж.

Чтобы ваш отдел понял, что в компании есть справедливость и нет места «особому счету» для тех, кто прогуливает планерки и проваливает планы, нужно ввести всего одно правило. Благодаря только ему я бы уже мог управлять отделом продаж.

Звучит оно предельно просто: кто больше продает, тому больше возможностей продавать.

Как это выглядит на практике? У вас есть менеджер, который делает кассу. Он умеет продавать, и наша задача — это поощрять. Мы даем ему больше заявок, зная, что он принесет больше денег. Мы отдаем ему самые теплые лиды. Пришел клиент по рекомендации или намечается крупный заказ? Отдайте его тому, кто умеет закрывать сделки. А тем, кто не хочет напрягаться, давайте меньше лидов.

Обычно в компаниях почему-то происходит наоборот. РОП, чтобы подбодрить тех, кто ноет и жалуется, начинает их задабривать. Выдает им теплые заявки со словами: «Ну на, вот тебе, хотя бы этому продай». В итоге менеджер сливает даже того клиента, которому можно было продать со стопроцентной вероятностью.

Поэтому внедряйте правило справедливого распределения лидов. В каждой компании своя специфика, но разобраться в механике несложно.

Перед тем как запустить процесс, вы как собственник или директор пишете регламент. Правило должно быть максимально открытым. Весь отдел продаж, включая РОПа, должен понимать: это закон компании. Это не РОП так решил, возомнив себя повелителем, которого нужно ублажать ради теплых лидов. Нет. Это прозрачный регламент, по которому работают все.

Вы издаете приказ и передаете его руководителю. РОП озвучивает его команде именно как правило компании, а не свою личную инициативу. Объясните простыми словами, почему заведен такой порядок.

Простой регламент справедливого распределения лидов вернет в отдел продаж душевное здоровье. Вводите его и смотрите на результаты. Вы получите идеальную картину:

- Сильные менеджеры будут стараться продавать еще больше, чтобы получить максимум возможностей для заработка.
- Те, кто продал меньше, начнут активно возвращать свои позиции, чтобы правило снова начало работать на них.

Разделите потоки: не сливайте деньги в один котел

Мы подобрались к управленческому решению, стратегическому шагу, который позволит делать больше денег. Он на самом деле очень простой и вытекает из принципов разумности и рациональности. Что это за правило такое? Давайте смотреть. У вас приходят деньги в кассу — это какой-то объем денежных средств. Если вы присмотритесь, то, скорее всего, увидите, что эти деньги сформировались благодаря разным потокам. Есть понятные бизнес-процессы, которые привели к тому, что мы получили оплату. Один процесс принес деньги, другой процесс принес деньги. До текущего момента вы смотрели на это как на общий объем. На этом этапе ваша задача — погрузиться и посмотреть, как эти потоки можно друг от друга отделить.

Самый простой способ разделения: работа с новыми клиентами — это один поток, а с постоянными — другой. Многие уже говорили про разделение отдела продаж на первую и вторую линию. Кто как только ни называет: хантеры, фермеры. Давайте не вводить здесь сложную терминологию, нам надо просто посмотреть на ситуацию как есть. Если вы видите, что конкретное направление дает деньги, то прицельное воздействие на него увеличит кассу. То же самое и с другим направлением. Основной принцип в том, что из каждого ручейка можно вытащить больше денег. И теперь, когда мы можем отделить одно от другого, наша задача — влиять на каждый из этих потоков отдельно.

Что значит отдельно? Этим потоком должен заниматься конкретный ответственный менеджер. На данном этапе РОП может контролировать оба направления, но ваша задача — начать их разделять и ставить ответственных на каждый денежный поток. Может оказаться так, что технически вы потоки разделите, но по факту один менеджер будет вести и первые, и повторные продажи. Ничего страшного. Даже при таком разделении вы начнете замечать, что по какому-то из потоков менеджер недорабатывает. Он мог бы продавать больше, но в этот момент был сфокусирован на другом. Условно: он теряет новых клиентов, потому что возится с постоянными.

В принципе, я мог бы оставить вас с этой ситуацией. В какой-то момент вы сами увидите, что деньги теряются просто из-за расфокуса менеджера — он мечется туда-сюда. И тогда вы сами примете решение, как с этим справиться. Вы можете стукнуть кулаком по столу и сказать: «Всё, этот менеджер приносит больше денег здесь, поэтому оставляем его только на этом участке. А на второй поток нанимаем нового продажника». Вот так на этом этапе делятся потоки. И чтобы теперь их отслеживать, активности, которые вы уже умеете расписывать, должны быть привязаны к каждому из этих направлений.

Допустим, у вас есть первые продажи. Соответственно, надо смотреть:

- сколько взяли в работу;
- сколько активностей (сообщения, звонки, минуты);
- сколько целевых;

- сколько согласий получили;
- сколько счетов, договоров, оплат. Ну вы уже все сами знаете.

По постоянным клиентам точно так же.

Всё. Вот теперь начните считать активности по каждому потоку отдельно. Да, сейчас менеджер может сидеть на двух потоках, а то и на трех. Но тогда ему нужно будет указывать показатели отдельно по каждому из них. Это разделит в вашей голове понимание, как строятся деньги. В цифрах вы увидите реальный результат работы менеджера — сколько денег он принес по каждому конкретному направлению.

В будущем, нанимая менеджеров по продажам, это позволит вам ставить человека в конкретную область и требовать результата именно там. Потому что когда требуешь результата в двух местах сразу, менеджер начинает оправдываться: «Я не успеваю здесь, потому что работаю там». Или наоборот. На этом этапе мы закладываем фундамент, который навсегда лишит менеджеров возможности оправдываться, почему у них нет первых продаж, зато есть повторные.

Хватит понимать менеджеров: возвращаем РОПа в лагерь управленцев

Вы уже сделали достаточно, чтобы заставить менеджеров по продажам работать по правилам и стандартам. Если на этом этапе все сделано верно, менеджеры вас слушают. Они понимают: есть разумные способы управления — больше продаешь, больше заявок получаешь. Вы дисциплинированно проводите планерки, контролируете CRM-систему, нанимаете и увольняете сотрудников. Такой отдел продаж готов к тому, что вы и дальше будете говорить им, как правильно действовать.

И мы подобрались к критически важному аспекту управления отделом продаж — это «рассудительность». Что это значит? Основная ошибка руководителя отдела продаж в том, что он начинает понимать менеджеров. Он разделяет с ними оправдания, почему нет продаж. Работая с РОПом изо дня в день, менеджеры накидывают ему проблем и ситуаций, из-за которых у них не получается закрыть сделку. И руководитель с этим соглашается. Он входит в положение.

Как только это происходит, компания теряет РОПа. В прямом смысле: всё, это больше не РОП, это обслуживающий персонал отдела продаж. Такой сотрудник бегает на побегушках у менеджеров, чинит какие-то сложности с лидами и CRM-системой, постоянно обслуживает чужие проблемы. И я вам сразу говорю — это не РОП. Он не может получать зарплату руководителя отдела продаж. Потому что настоящий РОП — это полная противоположность.

Настоящий РОП — это полицейский в CRM. Это человек, который, несмотря на все нытье, оправдания и сложности, продолжает требовать результат. Он находит способы воздействовать на менеджера, чтобы тот проснулся, начал звонить и продавать. Изменить менеджеров можно только в одном случае: если руководитель не согласен с тем, почему они отработали неэффективно. Он искренне не понимает, почему менеджер мог продать, но не продал.

Ваша задача на этом этапе (особенно если книгу читает собственник или директор) — начать отбивать у РОПа истории, где он соглашается с менеджерами. Приведу простой пример, который часто рассказываю клиентам. Представьте, что компания делится на два лагеря: лагерь управленцев и лагерь менеджеров по продажам. Они не могут находиться в одном лагере. Иначе они все начнут друг друга понимать и оправдывать отсутствие кассы.

У нас есть лагерь управленцев, который требует больше и лучше. И есть лагерь менеджеров, с которых мы это требуем. Изначально руководитель отдела продаж оказывается где-то посередине. Но, взаимодействуя с отделом большую часть времени, он незаметно переходит в лагерь менеджеров. Там он начинает свою игру по оправданию того, почему продаж меньше, чем могло бы быть. Ваша задача — перевести РОПа в лагерь управленцев.

Отследите: есть ли у вашего руководителя отдела продаж вот эта «рассудительность» и понимание, почему сейчас всё хуже, чем могло бы быть? Если находите это — РОПа нужно срочно забирать в свой лагерь. Можете прямо привести ему этот пример с лагерями, чтобы объяснить, что вы имеете в виду. Я не против.

Дальше предпринимайте действия, которые закрепят РОПа в лагере управленцев:

- Проводите с ним отдельные встречи.
- Если у вас физический офис — обедайте вместе.
- Приглашайте его на закрытые планерки. Руководитель должен почувствовать, что он в вашей команде — среди тех, кто влияет на ситуацию и делает результат.

В первую очередь уберите у РОПа «рассудительность». Добейтесь, чтобы он четко осознал: его роль — не соглашаться с менеджерами в вопросах отсутствия или спада продаж. Засадите его в этот лагерь. Пусть он прямо скажет: «Да, я с вами, я понимаю, о чем речь, и готов защищать интересы бизнеса». Бизнес выживает и хорошо себя чувствует только тогда, когда он эффективен: доходы превышают расходы, денежные потоки растут, у всех высокие зарплаты. По сути, РОП должен быть в лагере бизнеса, а бизнес — это цифры и эффективность.

Следующий шаг: когда РОП окажется в вашем лагере и всё осознает, он должен пойти и выбить эту «рассудительность» из своих менеджеров. Он должен сделать с ними то же самое. И произойдет магия: когда менеджеры перестанут понимать друг друга и оправдываться, они пойдут и начнут требовать результат с клиентов. Идеальная картина — это когда менеджер не понимает, почему клиент не покупает. Добиться этого можно только механикой, о которой я вам рассказал.

Нельзя бросаться на всё сразу и кричать: «Менеджеры, вы не должны понимать клиентов! РОП, ты не должен понимать менеджеров!». Эти слова не произведут эффекта. Поэтому мы внедряем изменения по градиенту, шаг за шагом. Чтобы менеджер перестал понимать клиента и начал настойчиво закрывать сделки, сначала нужно взять РОПа и перевести его в лагерь собственников. И тогда он, обученный и защищающий интересы бизнеса, пойдет работать с каждым менеджером в отдельности, искореняя это ложное «понимание».

Полицейский в CRM: проверка страховки и трезвости

Давайте на этом этапе добавим немного технической части в работу руководителя отдела продаж. Что ему нужно делать, чтобы заявлять свой авторитет, быть над менеджерами, командовать и управлять ими?

Есть отличный элемент управления: РОП шерстит CRM-систему на предмет неточностей и ошибок. Вся наша клиентская база находится в воронке продаж. Менеджеры двигают клиентов по этапам, и как только они это делают — зачастую косячат.

Смириться с тем, что они косячат, нельзя. Мы уже поняли: нам нужно искоренить рассудительность — ту самую жалость и склонность к оправданиям — и перестать «понимать» менеджеров. Технически РОП может начать контроль прямо в CRM-системе. Это достаточно просто. Позже мы поговорим о том, как анализировать CRM в целом, но для начала нужно показать отделу, что контроль вообще существует. И здесь РОП выступает в роли полицейского.

Давайте представим, что движение карточек по воронке продаж — это автомобильный трафик. Машины двигаются в потоке, и это движение приводит к тому, что на выходе клиент либо купил, либо нет. Нам надо, чтобы покупали больше. Зачастую отсутствие продаж связано даже не с тем, как менеджер пообщался, а с тем, что он просто потерял клиента или не доработал его. Сделал действия, которые привели к отказу.

Простой пример.

Менеджер общается с клиентом, и тот говорит: «Я в отпуске. Мне всё нужно, приеду через две недели. Отправьте пока материалы для ознакомления, я вечером почитаю, а через две недели созвонимся». Менеджер отвечает: «Хорошо». Но в CRM-системе он не делает ключевых действий: не пишет примечание и не ставит задачу на нужную дату. Он просто забывает про клиента.

А через три-четыре дня (память-то у менеджеров зачастую как у рыбки) он видит эту карточку сделки. Звонок не слушает, смотрит старые комментарии и снова звонит: «Так, ну мы с вами общались, брать будете? КП отправляю, счет отправляю, пора работать». Действует вообще не в реальности клиента, ведь до этого они договорились о другом.

Как вы думаете, расстроится ли клиент? Во-первых, менеджер не скинул никакой информации. Во-вторых, нарушил договоренности и не дал человеку отдохнуть. Конечно, клиент не захочет с ним работать. Подобные ошибки приводят к тому, что клиенты теряются именно на уровне ведения CRM, а не из-за плохих переговоров по телефону.

И здесь РОП должен выступать как полицейский. Он берет свисток, «останавливает» карточку сделки (заходит в нее) и проверяет:

- есть ли страховка;
- в порядке ли права;
- не выпил ли водитель.

Если перевести с языка гаишника на язык CRM-системы, РОП смотрит:

- стоит ли задача;
- какие написаны комментарии;
- что вообще происходит с клиентом
- слушает звонки.

Он изучает карточку и находит ошибки в ее ведении. РОП вызывает менеджера и говорит: «Смотри, у тебя здесь со страховкой не окей. И ты вчера немножко выпил, сегодня есть последствия — можешь в аварию попасть, если так продолжишь». Он корректирует менеджера по конкретной сделке.

Задача РОПа — начать делать это с полным осознанием процесса. Он не просто исправляет одну карточку. Он добивается, чтобы менеджеры поняли: РОП следит за всем. РОП видит каждую сделку и может задать такие тонкие вопросы, что менеджер будет в шоке от того, насколько глубоко руководитель вникает в одного клиента из ста.

Какое ощущение возникнет у менеджера? Да, полицейских побаиваются. Ничего страшного, пусть менеджеры немного побаиваются руководителя. Это лучше, чем полное отсутствие субординации. Главное — они увидят уровень контроля. РОП замечает неправильную работу и корректирует ее, обращая внимание на вещи, которые напрямую влияют на кассу.

Авторитет руководителя начнет расти, дисциплина в CRM-системе — тоже. У РОПа формируется игра в полицейского: найти за день десять карточек с ошибками и скорректировать менеджеров. Задача — выловить из потока того, у кого всё плохо. И поверьте: тот бедолага-водитель, который вовремя не продлил страховку и получил штраф, в следующий раз позаботится об этом заранее.

Главную идею я вам передал. Руководитель должен до такой степени отслеживать карточки, находить ошибки и корректировать менеджеров, чтобы им было страшно ошибаться в будущем. Менеджер должен думать: «Зачем мне в следующий раз целый час сидеть с РОПом и разбирать эту сделку, когда я мог бы потратить это время на продажи?».

А РОП в этот момент добивается своего. Он объясняет, карточка заполняется корректно, а менеджер сидит и делает всё, как в детском саду, где его отчитали. Надо сделать так, чтобы менеджерам больше не захотелось быть остановленными этим «полицейским». Пусть они начнут исправляться. Тогда CRM-система станет чище, ошибок будет меньше, а продаж — больше. Любые инструменты, которые мы внедряем, даже такой жесткий подход в виде полицейского, должны приводить к одному результату — росту продаж.

Завод по производству денег: закладываем первые стандарты

Мы подобрались к финальной части этой главы. Она объясняет, для чего мы делали всё описанное ранее. Если вы проанализируете части, которые мы уже разобрали, то увидите: там закладываются базовые процессы и стандарты работы отдела продаж. Мы не делали их слишком жесткими. Мы просто приучали менеджеров и руководителя к тому, что стандарты в принципе существуют.

Главная ошибка при формировании системы в отделе продаж — хаотичность. Действия начинаются не с того места и не с должным уровнем воздействия, поэтому стандарты не приживаются. Пытаясь внедрить их в лоб, мы плодим еще больше хаоса. Чтобы перейти к стандартизации, нужно создать прецеденты. Отдел продаж должен привыкнуть к мысли, что иметь стандарты — это нормально.

Да, мы пока не обсудили всю стандартизацию отдела продаж от и до. Мы проговорили только ключевые точки, которые позволят взять ситуацию под контроль. Вспомните метафору с лодкой, где спортсмены гребут в едином темпе, интенсивно и с хорошим усилием. Теперь таких спортсменов у нас стало больше. И они всё лучше выполняют правильные ритмичные действия.

Я показываю вам путь, по которому вы сможете стандартизировать весь отдел продаж. Это не происходит по щелчку пальцев. В компании работают живые люди, случаются разные ситуации: менеджер уволился, РОП пришел и ушел — всякое бывает. Поэтому первым шагом к созданию системы стала закладка прецедента. Мы заявили отделу продаж о новых правилах, потребовали их соблюдения на примере планерок и издали регламент по распределению лидов: «больше продаешь — больше получаешь».

Возможно, на этих этапах вы услышали недовольное «фи». Возникло сопротивление, кто-то начал рычать, как животное: «Не надо нас так контролировать!». Хорошо, пусть так. Главное — мы создали прецедент. К текущему моменту это изначальное сопротивление наверняка уже сгладилось.

Нам это нужно, чтобы из первых контуров стандартов начать формировать полноценную систему. Отдел продаж должен работать как завод по производству денег. Любой завод функционирует по стандартам: там есть производственная линия и оборудование, которое выдает ровно то, что нужно. Чтобы превратить бизнес в такой завод, в нем обязана быть система. Мы устранили главное препятствие, которое раньше мешало отделам продаж ее сформировать. Теперь у вас есть все шансы выстроить ту самую систему, о которой многие говорят, но на практике так и не добиваются. Поздравляю: вы сделали этот шаг. Идем дальше и начинаем строить систему.

Строим систему

Даем давление: затыкаем протечки в отделе продаж

К концу этой главы у вас появится полноценная система в отделе продаж. Ранее мы заложили ее контур. Давайте снова приведем пример из обычной жизни. Представьте систему водоснабжения: есть водонапорная станция, магистрали и трубы, по которым вода доходит прямо до крана в вашей квартире. Будем считать, что основные трубы мы уже проложили.

Наша задача теперь — посмотреть, как этот контур справляется с давлением. Обязательно обнаружатся слабые места. Именно там, где возникнут протечки, нам предстоит доработать процесс и найти решения, чтобы исключить потери.

Если нас читают сантехники то данный принцип не применим в области водоснабжения. Наверно так прокладывать трубы было бы опасно и дорого. Пример приводится только для понимания идеи. Если бы можно было купить трубы и затащить их в отдел продаж, соединить их, дать давление и пошли бы продажи, то все бы так делали, но к сожалению так не работает. Отдел продаж это живой хаотичный организм и наша задача подобрать ключ к его стандартизации.

Поэтому, да, на этом этапе нам надо посмотреть, а где протечка то?

Эту главу можно прочитать за один вечер, но на реализацию потребуется время. Чтобы найти ответы и устранить все протечки, нужно продолжительное время давать давление в систему. Вы будете наблюдать и смотреть на цифры на ежедневных и еженедельных планерках, фиксируя, где именно происходят потери.

Основная цель этой главы — максимально нагрузить систему активностью, дать то самое давление и начать затыкать дыры, из которых польется вода. В нашем случае вода — это потерянные клиенты.

Будьте готовы к тому, что придется действительно работать. Ни одна прочитанная книга и ни один совет, оставшийся на уровне мыслей, еще не приносили денег в кассу. Эта глава направлена исключительно на практику. Мы разберем конкретные шаги, которые нужно выполнить, чтобы на выходе получить отдел продаж, о котором вы так долго мечтали.

Приготовьтесь засучить рукава и немного намокнуть. Поработать придется всем: вам как собственнику, вашим директорам, РОПу, менеджерам.

Только так все компоненты встанут на свои места, а потери клиентов прекратятся. Идите и делайте! Удачи.

Даем обороты: разгоняем звонки, сообщения и минуты

Первый шаг по увеличению давления в нашей системе будет направлен на ранние этапы формирования денег в кассе. Для вас не секрет: продажа не случится, если менеджер не общается с клиентом. В отделе продаж это просто невозможно. А если возможно, то это уже отдел сбыта — как магазин у дома, куда клиент приходит, берет товар с полки и идет на кассу. Там максимум, что может сделать сотрудник, — предложить товары по акции. На этом вся его работа заканчивается. Если ваши клиенты приходят и покупают сами, а менеджер только выставляет счета — у вас отдел сбыта и вам повезло. Но в большинстве компаний мы получаем заявки, боремся с конкурентами, отвечаем на вопросы и готовим офферы. Здесь нужен именно отдел продаж. Так вот, ни один менеджер не отработает возражения, не проведет крутую презентацию и не расположит к себе клиента, если не совершает активных действий. Поэтому запуск нашей «водонапорной станции» начинается с активности менеджеров на ранних этапах воронки.

Что это за активности? Те, на которые легче всего повлиять: отправка сообщений, попытки дозвониться и чистые «минуты на линии». Запустить эту водонапорную станцию очень просто — нужно заставить менеджеров больше общаться с клиентами. Возможно, вы уже заметили, что сейчас их активность оставляет желать лучшего. Часто менеджер разговаривает от силы час в день. Два часа — это уже редкость. Куда уходит всё остальное время? Скорее всего, вы и сами это видите. С этим сталкиваются 90% компаний. Поэтому ваша задача на текущий момент — начать оказывать давление.

Первая точка приложения усилий: мы ежедневно, руками вашего РОПа, начинаем увеличивать объемы общения. Да, наступает эра, когда менеджеры будут сходить с ума от того, что вы требуете от них разговаривать с клиентами. Звучит безумно, согласен. Но вы столкнетесь с тем, что люди банально не хотят общаться. Вам надо это победить. Ваша задача — сломить их лень и сопротивление, заставив изо дня в день, из недели в неделю общаться больше.

Мы будем контролировать три параметра. Первый — отправленные сообщения. Считайте уникальных клиентов, которым менеджер написал за день. Если в CRM у сотрудника 100 сделок, скольким из них он сегодня отправил хотя бы «привет»? Одному клиенту — одно сообщение. Если он писал клиенту вчера и снова пишет сегодня — это тоже считается, но уже в другой день. Вам нужно просто посмотреть, какому количеству людей менеджер отправил весточку за день, и заставить его писать больше.

Как только вы начнете давить, менеджеры заноют: «Да что им писать? Я уже всё отправил!». Это супервопрос, над которым вашему РОПу — тому самому, с высоким IQ — придется подумать. Что отправлять, если вчера уже писали? Да что угодно, лишь бы это утепляло лида и вызывало желание пообщаться вживую! Видео с производства, кружок с приветствием, разбор свежего кейса («Смотрите, у нас был клиент с точно такой же задачей»). РОП вместе с командой должны нагенерировать поводы для

постоянного взаимодействия. Отправляйте полезные материалы, которые прогревают к сделке. Итог: требуем больше сообщений и постоянно ищем новые форматы касаний.

Второе — попытки дозвона. Понятно, что «минуты на линии» не возьмутся из воздуха. Поэтому мы отучаем менеджеров от излишней рассудительности — склонности искать оправдания, почему звонить не надо. Приучаем их просто нажимать кнопку «Позвонить». Одно это действие уже приведет к росту общения, ведь кто-то рано или поздно снимет трубку. Менеджеры часто ноют: «Лиды холодные, никто не отвечает». Хорошо, но давайте посмотрим, сколько раз сотрудник вообще пытался набрать номер? Зачастую это 10, 20, ну 30 попыток за день. Конечно, при таком объеме ответов будет мало! А если бы он нажал на кнопку 100–150 раз? Поверьте, кто-нибудь точно бы ответил. Поэтому тупо увеличиваем количество гудков.

Третье — «минуты на линии». Речь именно о чистом времени разговора по телефону. Если менеджер целый час провел с клиентом на личной встрече, что-то показывал и объяснял — мы это не считаем. В зачет идут только те минуты, которые случились до или после встречи (а если встреч нет, то вообще только они). Телефонные разговоры — это ключевой фактор будущей кассы. Если прямо с сегодняшнего дня менеджер начнет общаться в два-три раза больше, у него неизбежно вырастут продажи. Это железобетонная закономерность, которая работает в 100% компаний. Меньше общаются — меньше денег. Больше общаются — больше денег.

Начало положено. Вы давите на систему, требуя больше общения, и начинаете наблюдать, где рвется. Кто из менеджеров сопротивляется? Какие отговорки появляются? В чем реальная сложность делать больше звонков? Ваша задача как собственника (вместе с РОПом) — выявить всё, что мешает сотрудникам висеть на телефоне, и безжалостно устранить эти барьеры. Менеджеры должны тратить максимум рабочего времени на свою прямую обязанность — разговоры с клиентами. Это единственное, что приносит деньги. Всё лишнее нужно убирать. Вы должны прочистить эти трубы, чтобы давление проходило без потерь.

Я не удивлюсь, если вы обнаружите, что какой то менеджер как ленивец в мультике “Зверополис” медленно заполняет договор и также медленно его печатает

К сожалению, наша система водоснабжения собрана не из новых труб. Где-то обязательно возникнет затор, высокое давление начнет выбивать воду, и пойдут потери. Поэтому давайте зафиксируем, для чего нам нужен этот этап:

- Оказываем давление: заставляем больше писать, звонить и общаться.
- Устраняем барьеры: ломаем сопротивление менеджеров, которые не хотят разговаривать с клиентами.
- Находим утечки: выясняем, почему сотрудник общается мало. Долго копается в карточке сделки в CRM? Полчаса ищет лида? Находим причину и чиним.
- Прочищаем трубы: делаем так, чтобы менеджер весь день занимался своей главной задачей — продавал по телефону.

Даем напор: ищем протечки и пробиваем заторы

Вы дали напор. Пошло давление. Менеджеры под вашим руководством начинают больше общаться. Следующее, что мы требуем — активность по этапам воронки продаж. Вся эта работа (сообщения, попытки дозвона, минуты на линии) должна привести к одному: клиентская база активизируется.

Приведу пример. Допустим, менеджеры мало общаются, а у вас есть этап, где нужно пригласить клиента и провести встречу. Вы настаиваете: до всех, кто еще не записался, нужно дозвониться и рассказать, почему так важно к вам прийти. Представьте, что вы оказываете всё это давление на конкретную область — на тех самых незаписавшихся клиентов. В воронке часто есть этап «квалифицированный лид, но не пришедший». Там постоянно копится база. Менеджеры по чуть-чуть тащат оттуда людей на встречу, но делают это лениво, не так активно, как могли бы.

Следующий шаг — мы даем напор на этап до встречи. Какой будет результат? Назначенных встреч должно стать больше. Оказывая давление на раннем этапе, вы моментально начинаете контролировать итоговый результат. Вы не делаете звонки и не отправляете сообщения просто ради галочки. Это должно привести к движению клиентов по воронке. Вы наблюдаете за активностью, и она обязана расти. Без движения по воронке продаж не будет денег в кассе. Понимаете логику?

Поэтому вы можете жестко сегментировать базу. Прямо говорите менеджерам: «Всё, на этой неделе фокусируемся только на тех, кому нужно назначить встречу. Максимум воздействия и невероятных усилий, чтобы эта база зашевелилась, прогрелась, и люди начали записываться». И как РОП, как собственник, вы должны отследить это и довести до результата. А результат один — на этой неделе больше клиентов записалось на встречу. Всё, вы получили эту победу.

На этом этапе мы начинаем пристально следить за активностью по всей воронке. Какое количество теперь записалось? Сколько пришло на встречу? Сколько согласий мы получили? Сколько выставлено счетов, подписано договоров и, главное, сколько пришло денег? Теперь мы наблюдаем именно за этим.

Вспомните метафору про водонапорную станцию. Вы совершили абсолютно правильное действие — дали напор, начали больше общаться с клиентами. Вы направили этот поток в конкретное русло, например, на назначение встреч. И вот вы видите: давление увеличили в 10 раз, а записываются всё равно вяло. Ваша задача — погрузиться в эту область и найти затор. Почему здесь затор? Возможно, то, что бормочет менеджер, приглашая на встречу, звучит невкусно. Значит, вам нужен сильный оффер, чтобы клиенты захотели прийти.

Возможно, вы увидите, что ленивые менеджеры предпочитают отписываться в мессенджерах, вместо того чтобы звонить. Или при звонке они неприветливы, и в

голосе нет ни малейшего желания помочь клиенту. Вы обязаны найти эти заторы и устранить их.

Резюмирую алгоритм действий:

1. Увеличиваем воздействие (сообщения, попытки дозвона, минуты на линии).
2. Смотрим на активность по этапам воронки продаж — она должна вырасти.
3. Если результат от увеличения активности вас не устраивает, ищем заторы и причины, которые тормозят клиентов.
4. Устраняем возникшие ситупции.

Итог: больше клиентов проходят этапы воронки, а в кассе становится больше денег. Идите и делайте. Точка.

Планерки до тошноты: не дайте трубам лопнуть

Если вы всё сделаете правильно, то, как и на водонапорной станции, вы услышите, как трясутся трубы. Иногда раздается такое «др-р-р», будто сейчас где-то лопнет. Окей, такое может произойти.

В нашем случае контуры системы, которые мы заложили, должны выдержать напор. Начните делать все те же самые действия, но более строго и стандартно. Если раньше вы просто проводили планерки, то на этом этапе ваша задача — сделать их максимально стандартными, до тошноты. Начните работать с ювелирной точностью, чтобы удержать эту систему.

Вы должны делать это до тошноты, опять же. Из недели в неделю проводите планерки с РОПом и вышестоящим руководством, а РОП — с менеджерами. Делайте это до такой степени стандартно, чтобы намертво зафиксировать контуры системы. Под высоким давлением кто-то из менеджеров начнет психовать и сдаваться. Могут происходить сбои в CRM, где-то вовремя не пройдет оплата сервиса, менеджеры не смогут писать клиентам, а вы будете с них требовать.

И нам нужно удержать эту конструкцию. Если раньше планерки могли проходить в мягком формате, то сейчас ваша задача как собственника или директора — жестко их стандартизировать. Контролируйте систему так, чтобы у нее не было ни единого шанса рассыпаться.

Это нужно для достижения двух целей:

- Первая — удержать поток и весь негатив. Всё, что может сломаться, должно остаться в рабочем состоянии и не развалиться.
- Вторая — заложить золотые стандарты работы в отделе продаж и “железобетонные трубы”. Вы выведете планерки на такой уровень, о котором раньше даже не мечтали.

Давление, которое мы создаем, проходит через контуры системы. Они должны сформироваться, закалиться и отточиться. Стать настолько прочными, чтобы уже никогда и ни под каким давлением не рассыпаться. Вы формируете эту систему за счет жесточайшего контроля. Стандартизируете процессы до такой степени, что аж тошнит.

К примеру, вы так активно поработали, что менеджеры начинают ныть: «Ой, а можно завтра не прийти на планерку?». Для вас это красный флаг. Ответ один: нет, планерка начнется ровно в 10 утра, быть всем. Именно в такие моменты элементы вашей системы начинают крепнуть и выходят на новый уровень.

Желаю вам набраться терпения и не поддаваться на попытки разрушить то, что вы построили. Обращайте сопротивление в свою пользу. Доведите стандартизацию до такой ювелирной точности, чтобы любой предприниматель позавидовал вашему отделу продаж. Наберитесь мужества и добейтесь этого эталона на каждой еженедельной планерке.

Ежедневные планерки: закручиваем гайки и даем давление

Итак, с еженедельными планерками разобрались. Ежедневные мы тоже не оставим без внимания — здесь будет ровно такой же сценарий.

Задача РОПа — получить от менеджеров согласие и четкий план действий. Забудьте, как планерки проходили раньше: вкривь, вкось или в отрыве от идеальной картины. Сейчас задача РОПа — ужесточить и стандартизировать их до такой степени, чтобы менеджеров буквально воротило от того, насколько всё регламентировано и какие высокие требования к ним предъявляют.

Потом они привыкнут. Этот следующий градиент — последовательное усложнение и закручивание гаек — неизбежно вызовет реакцию. Менеджеры могут расстроиться или даже взбеситься от того, насколько пристально РОП начинает отрабатывать три шага утренней планерки, о которых мы говорили ранее.

Если РОП видит, что менеджер откровенно халтурит: • не делает то, что мог бы; • не готовит клиентов на оплату; • саботирует рост активности; • относится к CRM не как к суперпланировщику на день, а как к блокноту для галочки.

В таком случае нужно менять подход. Рекомендация простая: тех менеджеров, которые реально подготовились, четко отчитались и сказали «Мы пошли работать», отпускайте с планерки раньше.

А с теми, кто «никак не может понять», что им делать для максимальной эффективности, РОП остается дольше. Он добивает их задачами на день, промывает мозги о важности звонков и не отпускает с планерки, пока менеджер не включится в работу.

Поэтому действуем максимально стандартно, максимально жестко, максимально по регламенту. Наша цель — сформировать жесткий контур системы. Представьте, что вы строите водонапорную станцию: чтобы выявить и «заткнуть» все протечки, нужно дать максимальное давление, нагрузить систему активностью. Этот контур должен стать неотъемлемой частью всего механизма и выдерживать любые нагрузки.

Утренняя планерка должна проходить так, чтобы после нее голова кружилась не у РОПа от непонимания «что делать», а менеджеры выходили заряженными и шли делать кассу.

На внедрение понадобится время, но ваша задача — дотерпеть и не сдавать позиции. Идите и делайте. Сил вам, держитесь!

Даем обороты: привязываем зарплату к целям бизнеса

Далее вам понадобится новый инструмент. Вы увидите, что кто-то с вами соглашается, начинает работать по правилам руководителя отдела продаж, придерживается стандартов и крепнет вместе с вами. А кто-то из сотрудников начнет стараться всё порушить и обесценить те усилия, которые вы вкладываете в формирование системы. Хорошо, для таких сотрудников пора разработать новую систему мотивации.

Сама система мотивации строится следующим образом. Владельцу бизнеса нужно посмотреть на глобальные цели компании — куда она вообще идет. Затем спроецировать эти цели на область продаж. Собственник определяет темпы развития и показатели эффективности, которые приведут к нужному результату, и берет их за основу. Глобально система мотивации отдела продаж должна преследовать цели компании. Только тогда она будет рабочей: сотрудники мотивированы трудиться на благо бизнеса, а компания растет и достигает целей собственника.

Приведу пример. В некоторых компаниях заявки, которые приходят в отдел продаж — это что-то уникальное, потому что за привлечение каждого лида заплачены немалые деньги. В таком случае один из показателей эффективности, к которому нужно привязать менеджеров — это конверсия. Сколько сделок закрыто из того количества заявок, которые передал маркетинг? Это и есть один из KPI — ключевых показателей эффективности отдела продаж.

Или за годы работы компания накопила не малую клиентскую базу, с которой надо работать и там есть деньги, а менеджеры по прежнему любят новых, теплых клиентов. Ну так привяжите их зарплату к работе с Базой.

Вы формируете систему мотивации так: если выполнение KPI (тех самых активностей) в норме или выше, отдел продаж зарабатывает больше. Если показатели просто в норме, менеджер получает свою привычную зарплату. А если показатели ниже установленной планки, сотрудник недозарабатывает ровно так же, как недозарабатывает компания, теряя эффективность.

Я прикреплю ссылку на пример системы мотивации, чтобы вы могли полазить в таблице, скачать ее и всё понять. Но основной принцип следующий. Как правило, первое, к чему привязывается бонусная часть менеджеров — это процент от выручки, от тех денег, которые сотрудник принес в кассу. Этот процент от выручки становится базой, которую менеджер получил бы при нормальной работе.

Дальше вы настраиваете показатели эффективности так, чтобы у них появились критерии выполнения: меньше 100%, ровно 100% и больше 100%. За каждый уровень

назначаются свои коэффициенты. К примеру: • Меньше 100% — коэффициент 0,8. • Ровно 100% — коэффициент 1,0. • Больше 100% — коэффициент 1,1.

В конце месяца мы смотрим на результаты менеджера по нескольким KPI. Эти коэффициенты перемножаются между собой и умножаются на базовый процент от выручки. В итоге зарплата может как ощутимо вырасти, так и просесть.

Вы создаете ситуацию, когда менеджер ради хорошей зарплаты вынужден смотреть на все цели и выполнять их хорошо. Тогда он зарабатывает больше. Если он начинает где-то косячить — его доход падает. Таким образом вы настраиваете весь отдел продаж на то, что нужно владельцу бизнеса.

Ровно по этой же логике строится система мотивации для РОПа. Рекомендую разработать ее заранее, протестировать на прошлых данных и посмотреть, сколько менеджеры получили бы в том или ином случае. Примерьте её на отдел продаж, но пока не вводите. Держите в заготовках. Если вы понимаете, что отдел продаж сопротивляется или бежит не так быстро, как вам нужно, начинайте рассказывать про новую систему, готовя команду к ее появлению.

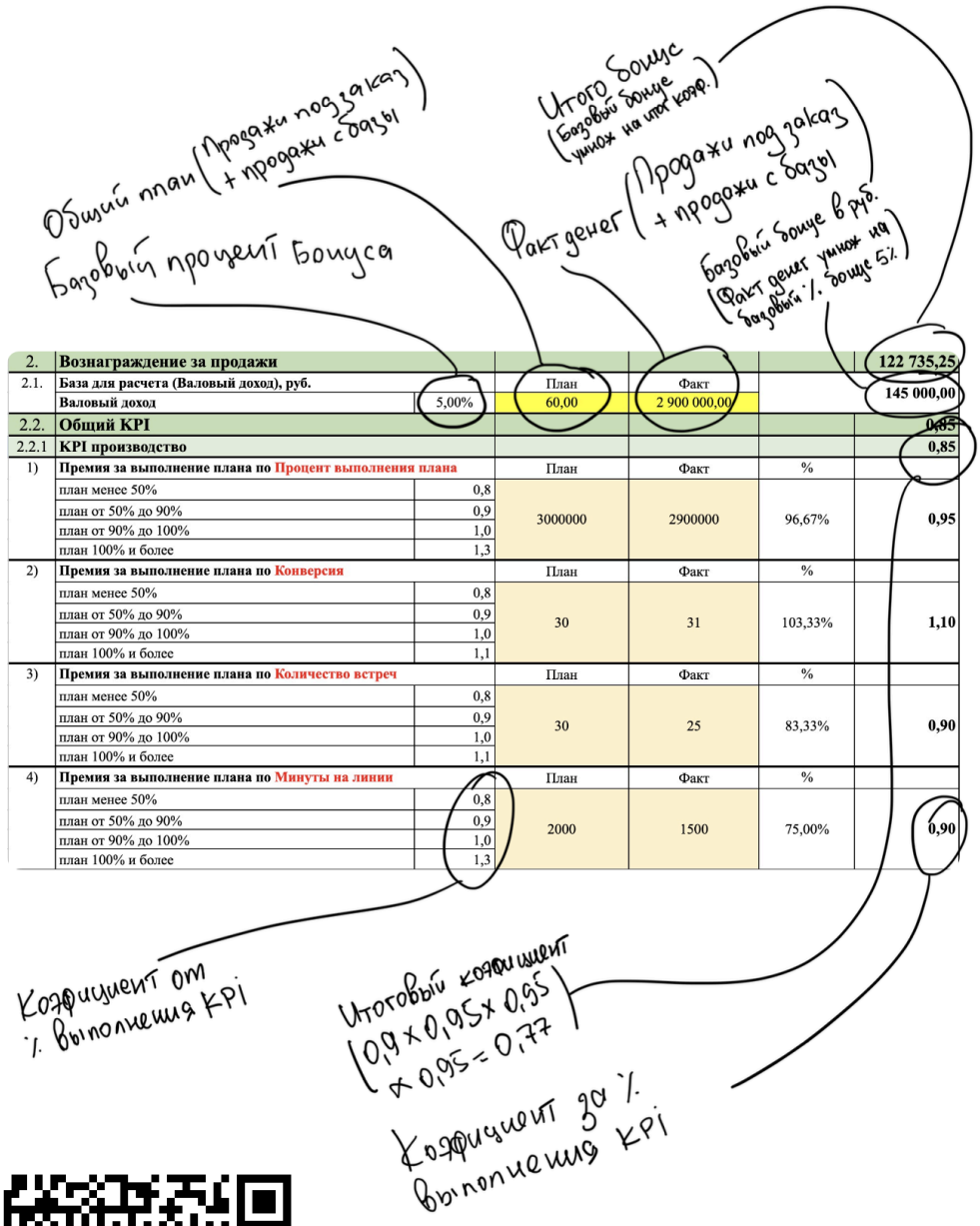
Внедрять систему нужно хитро и умно, а не разом, с желанием просто уничтожить отдел продаж. Вот пошаговый план:

1. Заранее подготовьте систему и подберите правильные коэффициенты.
2. Посчитайте, как бы сработал отдел при разных показателях эффективности.
3. Сделайте первый месяц переходным: платите по старой системе, но параллельно считайте по новой. Пусть менеджеры увидят, сколько бы они заработали.
4. Когда команда будет готова и согласна, скажите: «Ребята, нам надо с этим что-то делать», и вводите систему окончательно.

Это приведет к тому, что вы не на словах, а на деле получите инструмент управления. Эффективные действия, которые вы хотите видеть от отдела продаж, будут жестко привязаны к деньгам. Допустим, вам нужно, чтобы менеджеры совершали много звонков. Если они не выполняют норму, компания теряет деньги — значит, будет терять и менеджер. Это вынудит его работать эффективно в течение всего дня, чтобы в конце месяца получить высокую зарплату.

Ваша система мотивации должна максимально поощрять активных сотрудников, которые приносят много денег в кассу — им можно и нужно платить больше. И наоборот: если менеджер хочет работать средне — он получит среднюю зарплату, если хочет работать плохо — получит копейки. Всё должно быть справедливо и закономерно. Задача — не уничтожить отдел продаж, а замотивировать сильных работать еще больше, середнячков оставить в норме, а плохишам показать: «Ребята, вы что-то делаете не так, посмотрите, где вам стоит улучшиться».

Эта система задаст жесткий контур привязки менеджеров к вашим целям. Она станет полноценной частью механизма, который сам по себе регулирует работу отдела. Вам нужно разработать её правильно всего один раз, и она будет давать эффект годами. Система работает постоянно, потому что в ней заложен механизм изменения коэффициентов. Вы можете из месяца в месяц ставить новые планы и обновлять коэффициенты, чтобы отдел продаж понимал: всегда есть куда расти. Успехов!



2.	**Вознаграждение за продажи**					**122 735,25**
2.1.	**База для расчета (Валовый доход), руб.**		План	Факт		
	Валовый доход	5,00%	60,00	2 900 000,00		**145 000,00**
2.2.	**Общий KPI**					**0,85**
2.2.1	**KPI производство**					**0,85**
1)	**Премия за выполнение плана по Процент выполнения плана**		План	Факт	%	
	план менее 50%	0,8	3000000	2900000	96,67%	**0,95**
	план от 50% до 90%	0,9				
	план от 90% до 100%	1,0				
	план 100% и более	1,3				
2)	**Премия за выполнение плана по Конверсия**		План	Факт	%	
	план менее 50%	0,8	30	31	103,33%	**1,10**
	план от 50% до 90%	0,9				
	план от 90% до 100%	1,0				
	план 100% и более	1,1				
3)	**Премия за выполнение плана по Количество встреч**		План	Факт	%	
	план менее 50%	0,8	30	25	83,33%	**0,90**
	план от 50% до 90%	0,9				
	план от 90% до 100%	1,0				
	план 100% и более	1,1				
4)	**Премия за выполнение плана по Минуты на линии**		План	Факт	%	
	план менее 50%	0,8	2000	1500	75,00%	**0,90**
	план от 50% до 90%	0,9				
	план от 90% до 100%	1,0				
	план 100% и более	1,3				

👈 Скачайте бесплатный excel-шаблон Расчета мотивации отдела продаж.

Свежая кровь: нанимаем без нужды, отстреливаем балласт

Мы в третий раз обращаемся к найму. Как я уже говорил, он не должен останавливаться. На этом этапе предполагается, что отдел продаж уже достаточно покорный и послушный вам как владельцу или РОПу. Это теперь элемент бизнеса, где гораздо меньше человеческого фактора, чем в начале построения системы. Люди подстраиваются под правила, а не пытаются изменить их и работать так, как им заблагорассудится.

Я призываю вас максимально усилить найм и вводить как можно больше новых сотрудников на этап стажировки. Если вы всё сделали правильно, дефицита в кадрах сейчас быть не должно. Вы спросите: «Куда ещё нанимать?» Отвечаю: найм должен продолжаться всегда. Нанимать из нужды, когда «горит» — плохая история. Вы просто схватите с рынка первого встречного, который не отвечает вашим стандартам. А вот найм из позиции «у нас всё хорошо» позволяет выбирать лучших. Наша цель сейчас — максимально нагрузить систему активностью, как водонапорную станцию, чтобы выявить и «заткнуть» все протечки.

Просто представьте: у вас уже работает система, выстроена активность и мотивация. И именно этот высокий стандарт вы показываете новичкам. Шанс отобрать кандидата, который сразу вольется в работу, сейчас максимален. Поэтому продолжайте выцеплять с рынка труда тех, кто сходу даст нужные показатели активности, эффективности и, главное, принесет деньги в кассу.

Такой сотрудник изначально будет на голову выше тех, кого вы могли привлечь раньше. Новички отлично дополняют систему: приходя в компанию, они по умолчанию соглашаются с вашими правилами.

Почему новые люди — это идеальный драйвер системы:

- Они не знают, как было «до».
- Они даже не представляют, что можно работать хуже, чем принято у вас сейчас.
- Они сразу видят жесткий стандарт и принимают его как норму.

Постоянный поток кандидатов нужен еще и для того, чтобы безжалостно отстреливать тех, кто плохо себя проявляет, и заменять их голодными до денег новичками. Найм — это ключевое. Помните пример выше? Можно прикладывать титанические усилия, пытаясь сломать сопротивление старых сотрудников. Давайте не будем повторять эту ошибку. Направьте всю дополнительную энергию на поиск людей, которые придут и сразу начнут влиять на деньги в кассе. Идите и делайте.

Жесткая справедливость: лучшие лиды отдаем работающему двигателю

Как вы уже поняли, в этой части книги мы ужесточаем всё, что закладывали ранее. До этого мы готовили сотрудников и руководителей в добровольно-принудительном порядке.

У нас есть важнейший регламент распределения лидов, который мы ввели ранее. Я не зря говорил: только благодаря этому инструменту РОП может взять ситуацию под полный контроль. Принцип разумности прост: поощряем хороших сотрудников и увольняем тех, кто не хочет работать. Уже только за счет этого формируется боевой отдел продаж.

Поэтому возвращаемся к регламенту. Прямо сейчас посмотрите: насколько жестко он применяется? Насколько он справедлив? Работает ли он вообще? Найдите все случаи, когда он нарушался, спросите у менеджеров, понаблюдайте лично. Откройте свои дашборды, CRM, таблицы и сравните данные. У вас должна быть четкая картина: кто больше продает, тот и получает больше заявок.

Если это не так — срочно реанимируйте регламент: • Проведите планерку. • Организуйте обучение. • Добейтесь понимания от команды.

Объясните: это не личная прихоть РОПа, это требование компании. Бизнес требует, чтобы сотрудники работали эффективно. Кто эффективен — тот должен зарабатывать.

Уберите человеческий фактор. Регламент — это не выдумка и не просто «хотелка» собственника. Это нормальное состояние бизнеса. Если в компании работают эффективные люди, она растет, и все получают высокую зарплату как закономерный результат хорошей работы.

Вам нужно добиться тотального понимания и от менеджеров, и от РОПа. Регламент должен заработать на 100%. Сотрудники обязаны понимать, почему всё устроено именно так. Кому захочется работать в компании, где коллеги ленятся, воруют деньги своей неэффективностью, не отрабатывают должность и делают откровенно плохой продукт? Из-за таких людей потихоньку начинают страдать все остальные.

Приведите команде максимум примеров, чтобы каждый осознал это базовое правило и свою ответственность. От отдела продаж напрямую зависит, какую зарплату получит Маша из бухгалтерии и парень на складе. От вас зависят бюджеты на рекламу и новые инструменты для расширения бизнеса. Всё упирается в то, умеет ли отдел продаж из месяца в месяц перевыполнять план.

Поэтому регламент критически важен. Применяем всё те же правила строгости, жесткости и золотых стандартов. Отслеживайте его работу на протяжении нескольких

месяцев: убедитесь, что система функционирует, а люди действительно всё поняли, приняли и делают как надо.

Только тогда вы начнете по-настоящему пожинать плоды. Пусть внедрение даже одного этого регламента по распределению лидов станет для вас эталоном. Внедрять стандарты нужно так, чтобы сотрудники их понимали, принимали и исполняли. Тогда регламент приживается, становится неотъемлемой частью системы регулярного менеджмента, и выкорчевать его из компании уже невозможно. Действуйте.

Спецназ продаж: ежедневные тренировки на высоких оборотах

Теперь воспользуемся плодами тренировок, которые мы ввели в отдел продаж ранее. Мы уже создали прецедент: работая над качеством общения, можно добиваться лучших результатов.

Хорошо. Теперь мы усиливаем это. Тренировки больше не могут быть факультативом: захотели — сделали, захотели — подурачились. Берем принцип из спорта: неоттренированный спортсмен не может выйти на соревнование, иначе это печально и болезненно обернется для его здоровья. Наши менеджеры работают с клиентами каждый день. Значит, и тренироваться они должны ежедневно.

Они должны улучшать навыки переговоров, а не просто изучать курсы. Недостаточно посмотреть видео и сказать: «О, классно было бы так отрабатывать возражения». Результат хорошего обучения и понимания продаж — это когда менеджер берет и применяет знания на практике. Делает это искусно, профессионально, и в итоге приносит больше денег в кассу компании.

Поэтому берем тренировки, которые ввели ранее, и выводим их на новый уровень. Добиваемся от отдела продаж полного понимания, насколько это важно.

Что нужно сделать: • Организовать график тренировок. • Составить программу. • Внедрить правило: теперь это происходит ежедневно.

Сюда же добавляем элементы обучения. Благо сейчас нет недостатка в материалах по продажам. Можно читать книги, смотреть видео на YouTube. У нас на платформе есть бесплатное обучение для менеджеров — ссылка будет в конце этой главы. Начните обучать своих сотрудников, давайте им больше данных. И тут же отправляйте в отработку! Знания должны мгновенно переходить в практику и оттачиваться, оттачиваться, оттачиваться.

На этом этапе мы запускаем ежедневное обучение: либо тренировка, либо обучающий день. Зафиксируйте текущие KPI: по звонкам, конверсии, среднему чеку. Поставьте план на квартал по увеличению этих показателей. Отрабатывайте навыки на тренировках, чтобы через три месяца увидеть реальное улучшение качества работы отдела.

Запустите процесс бесконечного улучшения менеджеров. Ваша задача — постоянно повышать стандарт эффективности. Отслеживайте результаты «до» и «после», ежедневно работайте над их навыками. Применяйте все те же правила требовательности и жесткости. Нормальный отдел продаж — это жесткий отдел продаж. Это спецназ, который может пойти и выполнить любую задачу.

Это менеджеры, которые могут найти клиента в «холодной» базе или прямо на улице. Даже если человек случайно попал на линию компании или по ошибке оставил заявку, менеджер должен разговорить его и получить оплату. Начните строить именно такой отдел продаж, сделайте это философией команды. Чтобы эта философия работала, необходимы ежедневные тренировки. Именно они превратят ваших менеджеров в спецназ, который делает продажи без оправданий. Даже если отдел маркетинга в этом месяце не дал ни одного лида.

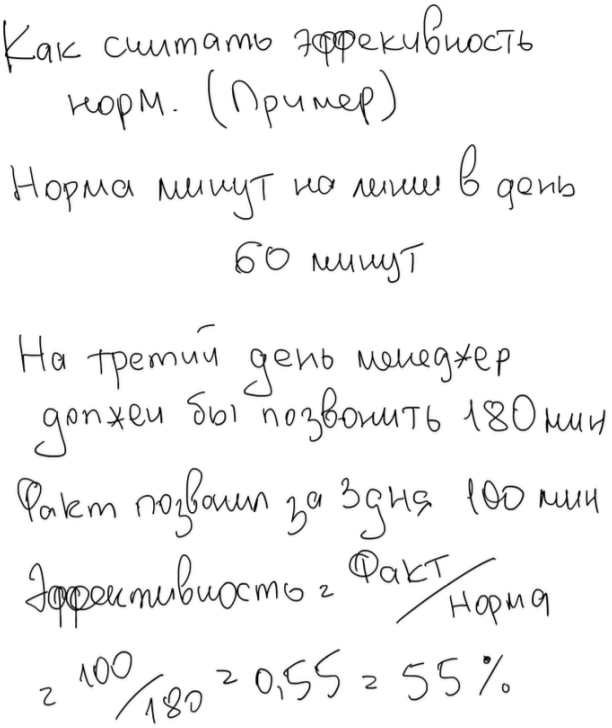


👉 Получите бесплатную консультацию по обучению менеджеров по продажам

Даем обороты: закладываем ежедневные нормы эффективности

Мы уже затронули тему повышения стандартов, планов на квартал и ежедневного улучшения показателей. Следующий шаг, который позволит отслеживать динамику работы менеджеров — заложить нормы эффективности.

Что это значит? Представь, что твой отдел продаж — это водонапорная станция. Чтобы найти протечки в трубах, нужно дать максимальное давление. Мы должны максимально нагрузить систему активностью, чтобы выявить узкие места и «заткнуть» их. Давайте разберем на примере. Мы уже говорили про темпы выполнения плана продаж. У нас есть цель — выполнить план на 100%. Допустим, 10 миллионов рублей — это та норма, которая должна быть в кассе к концу месяца. Теперь мы отслеживаем это каждый день: смотрим, сколько денег по факту пришло, и сравниваем с тем, сколько уже должно было прийти. Делим факт на норму — получаем процент эффективности. Понимаете логику?



На этом шаге ваша задача — взять введенные ранее активности, выделить ключевые показатели и заложить для них нормы. В нашем сервисе аналитики эти нормы уже вшиты в систему. Если вы еще не пользуетесь нашей IT-платформой, настоятельно рекомендую начать. Иначе РОП превратится в оператора Excel: вместо реальной работы он будет постоянно обслуживать таблицы, собирать данные и чинить слетевшие формулы. Хватит жить в каменном веке, пользуйтесь современными технологиями! Экономьте время руководителя отдела продаж. Лучше отправьте его

прозванивать отказников и проводить тренировки с командой, чем ковыряться в ячейках.



👈 Получите бесплатную консультацию по пользованию сервисом аналитики отдела продаж

Вернемся к нормам. С деньгами в кассе всё понятно, какой еще можно привести пример? Вы уже понимаете стандарты: сколько менеджер должен общаться с клиентами ежедневно. Допустим, вы выявили, что менеджеры делают хорошие продажи, когда общаются 2 часа в день. Вот она, норма — 2 часа (120 минут). За два дня работы норма составит 4 часа (240 минут). Ваша задача очень простая: начать ежедневно сравнивать фактические «минуты на линии» с установленной нормой. Точно так же можно оцифровать попытки дозвона или отправленные сообщения. Сравнивайте эффективность менеджеров по конкретным показателям, которые напрямую влияют на деньги в кассе.

МЕНЕДЖЕР	НОРМАТИВЫ			ПРОДАЖИ
	Отправлено сообщений	Попытки звонков	Минуты на линии	Выручка (сом)
Жылдыз Джуматаева	139%	58%	64%	87%
Уулкан Каныбаева	140%	78%	71%	92%
Хумо Мансуров	64%	57%	40%	43%

Мы разобрали примеры с выручкой и активностью (сообщения, звонки, минуты). Теперь ваша задача — сравнивать темпы выполнения плана продаж с темпами активности менеджеров. Ежедневно вы будете видеть четкую закономерность: сколько отдел общается и сколько денег в кассе на текущий день. Это суперполезный показатель! Он в любой момент времени отвечает на вопрос: выполните вы план или нет, и почему.

Далее этот инструмент должен перерасти в полноценную приборную панель. Вы определите, какие именно действия ведут к результату. Приводят ли запланированные звонки к выполнению плана? У вас должна появиться тепловая карта — процентное соотношение выполненных норм активности и темпов выполнения плана продаж. Всё на одном экране: весь отдел как на ладони.

Если вы соберете такую таблицу (напомню, в нашем сервисе она уже готова), работа отдела сведется к простому правилу: выполняются нормы — выполняется план продаж. Ваша задача — оказывать давление на систему, воздействовать на показатели и добиваться того, чтобы и активность, и темп оплат были в норме.

МЕНЕДЖЕР	ИСХОДЯЩИЙ			CRM	ЗВОНКИ	СРЕДНЯЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	ВЫРУЧКА
	Отправленные сообщения	Попытки набора	Минуты на линии	Эффективность	Эффективность	Эффективность	Темп выполнения (₽)
Андрей Тимофеев	90%	64%	80%	45%	28%	72%	127% 3 179 826 ₽
Максим Быков	37%	53%	55%	41%	27%	44%	50% 1 237 597 ₽
Иван Завгородних	72%	58%	56%	44%	26%	54%	67% 2 012 404 ₽
Максим Латышев	94%	49%	48%	44%	21%	52%	54% 1 075 853 ₽
Дмитрий МОП Брыков	52%	52%	76%	31%	22%	68%	172% 1 722 520 ₽

👉 Настрой дашборд эффективности своего отдела продаж

Без этого инструмента крайне проблематично увидеть узкие места каждого менеджера. А с ним РОП может точечно воздействовать на сотрудников, подтягивая проседающие метрики и увеличивая шансы на выполнение плана.

Заложив нормы эффективности, вы переводите контроль отдела продаж на новый уровень. Это уже не просто управление сухими цифрами (сколько звонков, счетов, встреч). Вы управляете отклонениями от идеальной картины. Вы сказали: «Должно быть так». И если так будет — план выполнится. Окончательно оцифруйте свой отдел продаж и начните управлять им только на основе данных. Находите узкие места, давите на них, улучшайте. Идите и делайте — все инструменты для этого у вас есть!

Безотходное производство: достаем деньги из слитых сделок

Ваш РОП на текущем уровне уже имеет достаточную власть, силу и авторитет перед сотрудниками. Что же делать дальше? Дальше мы продолжаем те же самые успешные действия. Как вы поняли, нужно показывать свой хороший контроль и то, что РОП теперь видит всю картину и реальную эффективность сотрудников.

Следующий шаг — просмотр закрытых сделок за сегодня. Отдел продаж делает определенную выработку, двигая клиентов по воронке. В конце концов менеджер отправляет клиента либо в оплату, либо в статус «закрыто и не реализовано». Всё, он проиграл эту сделку. И РОП должен ежедневно отслеживать: какие сделки были закрыты и по какой причине.

Менеджеры иногда чувствуют, что за ними не смотрят в полной мере, потому что их ошибки остаются незамеченными. Например, менеджер ошибся с клиентом, а у РОПа тысяча карточек сделок — он может просто не увидеть конкретный провал. Делая контроль еще более педантичным и строгим, РОП начинает отслеживать все отказы. Это приводит к четкому пониманию у менеджеров: «Если я сейчас солью этого клиента из-за своей ошибки, РОП это увидит». Желание косячить резко пропадает.

Для РОПа этот инструмент — путь к еще большему авторитету. Теперь он видит сделки, которые менеджер закрыл, хотя в клиенте все еще есть потенциал. Такие лиды нужно возвращать в работу. Можно отдать тому же сотруднику, но рекомендуется передавать другому. Так мы создаем безотходное производство: • Клиенты, с которыми еще можно поработать, делают второй круг через другого менеджера; • Ошибки корректируются; • Мы дожимаем трафик и воронку продаж, получая больше оплат в кассу.

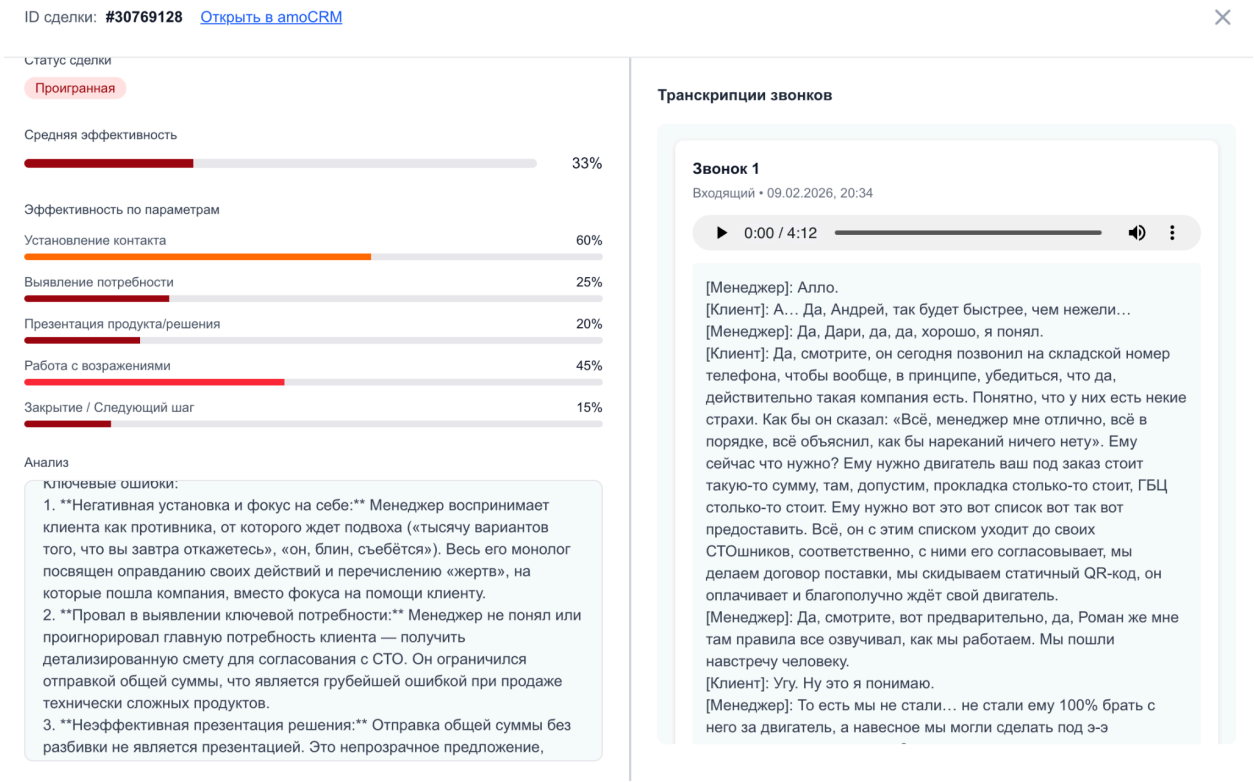
Да, физически прослушать все звонки по закрытым сделкам очень сложно. Именно поэтому никто этого не делает! Но если вы воспользуетесь сервисом речевой аналитики, задача упрощается. Наш искусственный интеллект сам анализирует все закрытые сделки, транскрибирует их и определяет причину отказа. Буквально за час рабочего времени РОП может просмотреть все проигранные сделки за день, найти несправедливо закрытых клиентов и вернуть их в работу.

Благодаря тотальному анализу каждой сделки, ИИ автоматически оценивает эффективность менеджера. Вы видите реальную картину переговоров: все закрытые сделки отслушаны, а сотруднику выставлена объективная оценка.

РОПу жизненно необходимо слушать все закрытые сделки. Благо, у вас есть инструмент, который сэкономит 8 часов рабочего дня. РОП потратит всего час, но вернет клиентов в работу и заберет деньги, которые менеджеры чуть не потеряли. При правильном использовании только на этом этапе РОП полностью окупает свою

зарплату. Вернул сделки — в кассу пришли деньги, которые иначе прошли бы мимо. Он отработал свои бонусы и окупил себя для компании.

Это критически важный инструмент, используйте его на 100%. Вы должны слышать, о чем менеджеры говорят с клиентами. Вовремя корректируйте их, возвращайте сделки, забирайте больше денег и устанавливайте тотальный контроль за выходом из воронки. За каждого лида заплачены деньги. Клиент прошел свой путь клиента, и на выходе возникает вопрос: почему нет продажи? В этом надо разобраться и сделать правильные действия с точки зрения бизнеса и эффективности сотрудников.



👈 Начни слушать звонки своих менеджеров

Полицейский в чатах: ежедневная зачистка косяков менеджеров

Мы идем дальше. После разбора закрытых сделок и прослушивания звонков следующий шаг руководителя — чтение переписок. Основные ошибки, которые допускают сотрудники в чатах с клиентами, абсолютно стандартны. Если менеджер косячит с одним клиентом, он будет делать это и с остальными. Устранив причину (показав, как можно было сделать иначе), мы добиваемся того, что через несколько коррекций менеджер всё поймет и начнет общаться правильно уже со всеми клиентами.

Поэтому ваша задача — отправить РОПа читать переписки. Он должен находить причины сбоев в переговорах и корректировать их так же, как и ошибки в телефонных звонках. Только так вы установите тотальный контроль за общением. РОП будет точно знать, о чем говорят менеджеры, где они косячат, и сможет оперативно это исправлять.

Теперь у вас есть реальный материал для тренировок и планерок, на которых всё это можно отрабатывать и делать работу менеджеров эффективнее. Чтение переписок закрывает все слепые зоны в общении. Вы берете под контроль всё: клиенты получают именно те сообщения и звонки, которые ведут к продажам. Они не раздражаются, видят в менеджере живого человека, чувствуют заботу и понимание. А это неизбежно приведет к тому, что денег в кассе станет больше.

Управление по приборам: хватит быть полицейским в CRM

Итак, мы уходим в самые детали, в тонкости формирования системы. Наша задача теперь — рассмотреть CRM. Как мы помним, CRM-система — это поток сделок. Сначала они попадают в воронку, затем менеджеры двигают их по этапам, и в финале мы получаем либо оплату, либо отказ. Чтобы получать деньги (или хотя бы четкие отказы), нужно совершать активные действия с клиентами, двигать их по воронке. Только тогда на выходе будет результат.

Зачастую оценить объем проделанной менеджерами работы в CRM просто на глаз невозможно. Даже если вы откроете систему и посмотрите на количество карточек сделок в работе, их там могут быть сотни. Как РОПу понимать, что конкретно происходит во всех этих карточках? • Сколько сделок реально двигалось по воронке и на какие этапы? • Сколько задач поставлено, а сколько — проигнорировано? • В каких сделках задачи просрочены?

Чтобы собрать такую аналитику, РОП может пойти поиграться с фильтрами и вытащить какие-то данные. Но они будут выдернуты из контекста. Да, он что-то увидит, но останется на уровне «полицейского», о котором мы говорили в ранних главах. Сейчас мы поднимаемся выше. Задача РОПа — стать оператором этой системы, управлять ей по приборам. Он должен отодвинуться от рутины, чтобы увидеть цельную картину. Меньше фокуса на конкретном менеджере, клиенте или задаче. Больше фокуса на системе: как она работает, какие в ней закономерности и нормы. Наблюдая за процессами сверху, РОП понимает, как точечно повлиять на систему, чтобы добиться большего результата.

Именно поэтому на ранних этапах мы ввели понятие норм. CRM-систему необходимо отслеживать по такому же принципу. Ваш РОП, конечно, может собирать данные ежедневно и сводить аналитику в Excel-таблицах. Пожалейте его. Не давайте ему эту задачу. На этом этапе я прямо принуждаю вас установить сервис сквозной аналитики. Мы уже реализовали этот инструмент: теперь можно получать данные из CRM, анализировать их и не тратить на это ни единой секунды времени РОПа. Его время драгоценно. Пусть лучше пойдет, найдет отказного клиента, позвонит ему и принесет деньги в кассу, нежели сидит и ковыряется в табличках.

Не буду долго рассказывать про сам инструмент, приведу простой пример, как эта аналитика должна быть выстроена. Допустим, у нас есть менеджер по продажам, у которого в работе находится определенное количество карточек сделок. Очевидно, что если клиентов слишком много (100, 200, 300), физически менеджер не сможет эффективно работать с каждым. Он начнет терять людей и недожимать сделки. Возникает эффект «надкусанного печенья».

Значит, существует норма количества карточек, с которыми менеджер способен справляться эффективно. РОП должен определить этот лимит. В среднем это от 50 до 100 сделок, по которым прямо сейчас ведется активная работа.

Возьмем для примера норму в 100 карточек. Ежедневно эта цифра меняется: сегодня у менеджера 200 сделок, завтра 180, потом взял еще заявок — снова 220. Наша задача — каждый день сравнивать факт с нормой. Делим одно на другое и получаем процент эффективности. Если норма 100 карточек, а в работе 200, отклонение составляет 100%. Эффективность по этому показателю падает до нуля. Вот такая простая логика. Здесь и включается управление по цветам, эдакий «светофор»: зеленая зона — норма, красная — критическое отклонение, требующее вмешательства.

Если рассматривать CRM как базу данных с сотнями сделок, нам нужно определить порядка семи точек контроля. Благодаря им можно наблюдать за всей базой со стороны и четко видеть, где именно менеджеры допускают неэффективность. Устраняя эти пробелы, мы добиваемся того, что сотрудники ведут клиентов строго в рамках нормы, установленной РОПом.

Прямо сейчас здесь будет ссылка. Если вы еще не установили сервис аналитики, ваша задача — пройти консультацию и внедрить его. Поверьте, это даст колоссальный эффект для отдела продаж. Вы увидите картину целиком и навсегда избавитесь от Excel-таблиц. РОП начнет тратить драгоценное время на работу с менеджерами, а не на администрирование ячеек.

Ваша задача на этом этапе — установить сервис, взять под контроль каждый аспект продаж и начать точечно влиять на результат. Переходите по ссылке, скачивайте сервис аналитики, записывайтесь на консультацию — и добро пожаловать в новую эру управления продажами!



👉 Оцени эффективность работы менеджеров в CRM системе

Библия РОПа: отливаем успешные действия в бетон

В начале книги мы говорили об успешных действиях, которые нужно повторять изо дня в день. Хочется верить, что на этом этапе вы нашли достаточно таких действий, которые реально растят продажи. Вы понимаете: если делать их регулярно и не искажать технологию, денег в кассе будет больше.

Сейчас РОП, у которого уже достаточно власти и авторитета, не занимается микроменеджментом. Он в состоянии пронаблюдать закономерности, вспомнить успешные действия и вместе с вами расписать по ним регламент.

Наступает эра создания должностной инструкции РОПа: что он должен делать, а чего не должен. Этот регламент сфокусирует руководителя на главном и заложит фундамент для будущих поколений.

Ваша ответственность как РОПа и собственника компании — начать проводить совместные встречи. Рассмотрите эту область, соберите крупицы технологий, поймите, как правильно их применять, и сформируйте должностную инструкцию. В конце концов у вас появится своя библия, технологическая карта — называйте как угодно. Это документ с незыблемыми правилами и стандартами работы, благодаря которым ваш отдел продаж развивается и делает результат. Вы не должны потерять этот опыт.

Даю вам на это задание ровно месяц. Если сказать «сделайте когда-нибудь», вы так и не начнете или бросите на полпути. Вот что нужно сделать собственнику и РОПу за этот месяц:

- Выписать список успешных действий;
- Расписать каждое из них с точки зрения технологии;
- Зафиксировать, как именно руководитель добивался результата в конкретной области продаж.

По этой инструкции можно будет обучить любого нового РОПа. Возможно, текущий уже вырос до уровня коммерческого или исполнительного директора. Человеку, который прошел этот путь и создал сильный отдел продаж, можно доверять. Он умеет делать результат. Ему — зеленый свет по карьерной лестнице, ведь он знает, как генерировать самое главное в компании — доход.

Лучшие коммерческие и исполнительные директора — те, кто вырос из продаж. Но их наследие в виде технологий должно остаться. Озадачьтесь этим прямо сейчас: опишите и сохраните самый важный документ в вашей компании.

Хватит изучать рецепты: идите и жарьте яичницу

И заканчиваем мы эту главу заключительной частью. Она так и называется. Истоки подобной главы, то, откуда она вообще родилась, описаны у меня в должностной инструкции руководителя отдела продаж (РОПа).

Напомню, что эта инструкция идет бесплатно для тех, кто пользуется нашим сервисом по аналитике. Вы можете изучить ее и взять часть готовой информации об успешных действиях, которые прописывали ранее. Инструкция написана на базе реального опыта других компаний.

В ней тоже есть заключительная глава для руководителя. В ней я проговариваю весь опыт, который он пережил в процессе изучения. Суть проста: если РОП видит, что внедрение этих данных, технологий и заданий даст эффект в виде роста дохода и выполнения планов продаж, я ожидаю, что он пойдет и начнет это делать.

Здесь я говорю вам о том же. Да, возможно, вы читаете эту книгу взахлеб, и за один вечер не сможете создать всю систему в отделе продаж — просто потому, что рабочий день начнется только завтра. Но мой призыв в другом: если вы видите, что описанные действия приведут к продажам, я ожидаю, что вы пойдете и начнете их делать.

Главная проблема в отделах продаж — мало реальных действий. Очень много суеты, попыток что-то сделать, начать и не закончить. И по итогу нет того результата, который мог бы быть.

Поэтому мой призыв к вам: берите все описанные основы и идите шаг за шагом, выполняя план по построению отдела продаж. Идите и делайте, а не только думайте и мечтайте. От одних размышлений ничего не произойдет. Работа в продажах подразумевает реальную деятельность. Вам действительно придется идти, справляться и преодолевать сопротивление и возникающие ситуации. Только прохождение через это приведет к тому, что система в отделе продаж будет создана.

Фантазии о том, как классно было бы всё это внедрить, кассу не пополнят. Я вас подготовил и отправляю действовать. Заключительная глава про улучшение системы должна зарядить вас: она покажет, какая награда ждет впереди, когда вы всё это реализуете.

Пусть финальная часть книги покажет, ради чего вообще нужно постараться. Да, предстоит сделать много действий и многое преодолеть. Но на выходе вы получите то, о чем мечтают все собственники бизнеса. Я приведу реальные примеры того, как это произошло в других компаниях. Добро пожаловать в заключительную часть. Читаем, мотивируемся и идем работать.

Улучшение системы

Игры на высоких оборотах: соревнования отделов продаж

Переходим к заключительной главе. Ее цель — показать итоговую картинку: то состояние отдела продаж и те перспективы, которые открываются, когда вы наконец-то создали тот самый «завод по производству денег», о котором мы говорим всю книгу.

В первой части поговорим про игры и соревнования — как внутри отдела, так и с другими компаниями. Мало кто об этом говорит, но внешние соревнования — это суперинструмент. Почему мы не затрагивали эту тему раньше, хотя многие кричат: «Внедряйте геймификацию, дарите подарки, разыгрывайте айфоны»? Потому что я много раз видел, как этот отличный инструмент вводили слишком рано и просто напросто обесценивается.

Представьте состояние отдела, где менеджеры фикают, бякают и не желают работать. Они общаются с клиентами по 15 минут на линии в день, не выполняют план и абсолютно не мотивированы изнутри. И вот в такое болото приходят игры. Что происходит? Ничего. Вы кричите им: «Эге-гей, вперед, сделаем больше продаж!», а они смотрят на вас как на дурака. Как работали, так и работают.

Я наблюдал такое много раз. Возникает стойкое ощущение, что ты мечешь бисер перед свиньями. Им это просто не надо. Они готовы растоптать любую хорошую инициативу, лишь бы к ним не приставали и дали спокойно сидеть на месте. Их устраивает голый оклад и минимальные бонусы. «На жизнь хватает», и ладно. Сколько ни пытайся мотивировать таких ленивых менеджеров — эффекта ноль, а иногда он и вовсе обратный.

В итоге РОП опускает руки, а собственник начинает думать, что изменить ничего невозможно. Но это не так! Вот сейчас, на текущем уровне, когда вы внедрили регламенты, стандарты и повысили активность, вы достаточно разогнали свой отдел. Теперь он замотивирован продавать больше сам по себе.

Именно такая команда будет максимально отзывчива на геймификацию. Сейчас вы можете разыгрывать хоть конфетки — они воспримут это на ура. Кубки, сертификаты, грамоты — им будет весело просто потому, что они научились работать. Сама работа уже приносит им драйв. Они преодолели барьеры лени, побороли нежелание действовать и четко увидели, как их усилия влияют на деньги в кассе.

Логика простая: делаешь больше активности, эффективнее общаешься с клиентами — получаешь деньги. У них уже есть база. Теперь любой приз (сертификат, поездка в спа, выходной) добавит веселья и соревновательного эффекта.

Что можно сделать прямо сейчас:

- Запустите опрос среди менеджеров.
- Спросите напрямую: «В какие игры вы бы хотели поиграть? Что вас зажигает?»
- Соберите отклик от работающих сотрудников — они сами подскажут лучшие идеи.

Другой уровень — игры с внешними конкурентами. Эта механика отлично реализована в нашей консалтинговой компании. Как оказалось, максимальный эффект дает именно соперничество с чужими командами. Ваш отдел — это футбольный клуб, который неплохо научился играть на тренировках между собой. У вас есть свои игроки, свои клиенты и свой тренер — РОП. Отлично.

А теперь представьте, что эту команду вывели на настоящий чемпионат, где есть другие сильные ребята. Именно эта механика мотивирует к невероятным достижениям. Приведу пример. Когда я впервые запускал соревнования между компаниями, стоял декабрь. Участвовало восемь команд. Главный приз — 200 тысяч рублей победителям в дополнение к их стандартным бонусам. Условие победы — показать наибольший прирост продаж к предыдущим месяцам.

Мотивация и так была хорошей, а бонус в 200 тысяч заставил компании по-настоящему сражаться. В итоге из восьми участников две команды поставили абсолютные рекорды по продажам за всю историю своего бизнеса! Победители постоянно задавали вопросы, анализировали воронку, искали любые способы поднять конверсию. За последние три дня декабря они принесли в кассу плюс 15 миллионов рублей, хотя изначально вообще не ожидали, что под конец года можно продать хоть что-то еще.

Понимаете логику? Правильная мотивация в правильном отделе творит чудеса. Прямо как в спорте. Сколько матчей вы смотрели, где спортсмены на последних минутах вырывали победу вопреки всему? Дать слаженной команде возможность посоревноваться с внешним рынком — значит открыть дверь к сверхрезультатам.

На этом этапе развития компании вам просто необходимо выводить команду в свет и сражаться с другими. Замотивировав менеджеров на внешнее соперничество, вы начнете ставить немыслимые рекорды. Если хотите узнать, как технически организовать такой турнир — напишите нам, мы поделимся опытом.



👈 Участвуй в битве за ценные призы, проходящей между отделами продаж других компаний

Добро пожаловать в следующую главу. Продолжим разбирать элементы системы и посмотрим, к какой свободе это в итоге приведет предпринимателя.

Забетонируйте стандарты: фундамент свободы собственника

Если вы обратили внимание, в самом начале мы закладывали стандарты. Добавляли их, улучшали. Оглянитесь назад: именно они двигали нас вперед. Я призывал делать их точнее и жестче — даже на примере утренних планерок.

Именно стандарты привели вас к текущему результату. Добавьте к ним регулярный менеджмент. Те правила, которые вы внедрили — это кирпичики фундамента, на котором держится весь отдел продаж.

Давайте посмотрим на формирование системы в целом. Возьмите стандарты, которые привели компанию к росту, и проведите ревизию. Вам нужно: • найти слабые места; • дошлифовать оставшиеся шероховатости; • доточить элементы до идеала.

Почему это так важно? Сформированные стандарты — это железобетонный уровень нормы. Любые новые сотрудники будут вынуждены принять его с порога. Им же проще: они приходят и сразу видят, как всё устроено. У них просто не получится притащить свой хаос и беспорядок в вашу систему.

Ваши стандарты — это золотые кубки, выигранные в тяжелых соревнованиях. Выточите их, отшлифуйте и оберегайте. Возведите эти правила в культ. Добейтесь фанатичного отношения к тому, что в компании заведено именно так, и никак иначе. Как только это произойдет, вы сможете отпустить отдел продаж из ручного управления. Стандарты начнут работать на вас.

Но прежде доведите их до идеала. Пусть их будет не 50, а всего 10 золотых стандартов. Но они должны быть безупречными. Именно на них держится ваш отдел продаж. Не дайте их расшатать, извратить или исказить. Оберегайте их, и они станут вашим главным рычагом управления.

И знаете, что случится дальше? Как только вы выстроите продажи в таком виде, вам захочется масштабировать этот порядок на всю компанию. Подтянуть маркетинг, производство, сделать их такими же системными и заряженными. Понимаете логику? Сейчас мы сделали для бизнеса гораздо больше, чем просто собрали отдел продаж. Мы показали всей компании, как можно работать и как нужно относиться к делу.

Поэтому сейчас мы берем наши золотые стандарты, ставим их на полку как кубки и следим, чтобы за ними тщательно ухаживали. Вы построили настоящий завод по производству денег, и эти стандарты — его главный механизм. Сохраните то, что создали кропотливым трудом. Это ваша победа.

Не лезьте в работающий мотор: планерки для отстающих

На следующем этапе, когда есть стандарты и система уже работает на вас, ежедневные и еженедельные планерки с менеджерами и РОПом становятся делом добровольным. Если все хорошо, присутствовать на них не обязательно.

У вас уже есть понимание темпов выполнения плана продаж и нормативов. Смотрите на показатели: если в этой области порядок, не нужно тратить время на копание в деталях. И так все понятно. Мы поработали, и теперь двигаемся в норме.

Планерки остаются только для тех сотрудников, с кем реально нужно поработать. Если по утренним отчетам видно, что часть команды дает результат и у них все отлично, их можно даже не звать. Скажите им: «Высыпайся, приходи в чувство и начинай работать». А вот те, у кого проседают активности, нормативы или темп выполнения плана — добро пожаловать на планерку.

Так вы будете еще сильнее поощрять успешных менеджеров. Вы даете им больше свободы, они сами творят свой доход. Ваша задача как собственника или РОПа — просто наблюдать за этим. Смотреть, чтобы система не искажалась и не рушилась.

В отделе продаж возникает правильная атмосфера. Она наглядно показывает: хорошо работаешь — никто не терроризирует тебе мозг планерками, планами и чистой CRM-кой. А с теми, кто еще не на линиях и не вышел на максимальные показатели эффективности, продолжается работа, чтобы вывести их на этот уровень.

Идеальная картина — это когда отдел продаж вообще не требует ваших планерок и координаций. Вы просто контролируете, что все хорошо. Много времени на это не нужно. Как вы видите, даже части этой главы стали короче, потому что дело практически сделано. Для собственника остался всего один шаг, но он просто прекрасный — запустить свой завод по производству денег.

Зеленая зона: докручиваем отстающих и отпускаем руль

Предполагается, что сейчас основной состав команды выполняет цели без жесткого контроля РОПа и вас как собственника. Понимаете логику? Ваш отдел превращается в настоящий завод по производству денег.

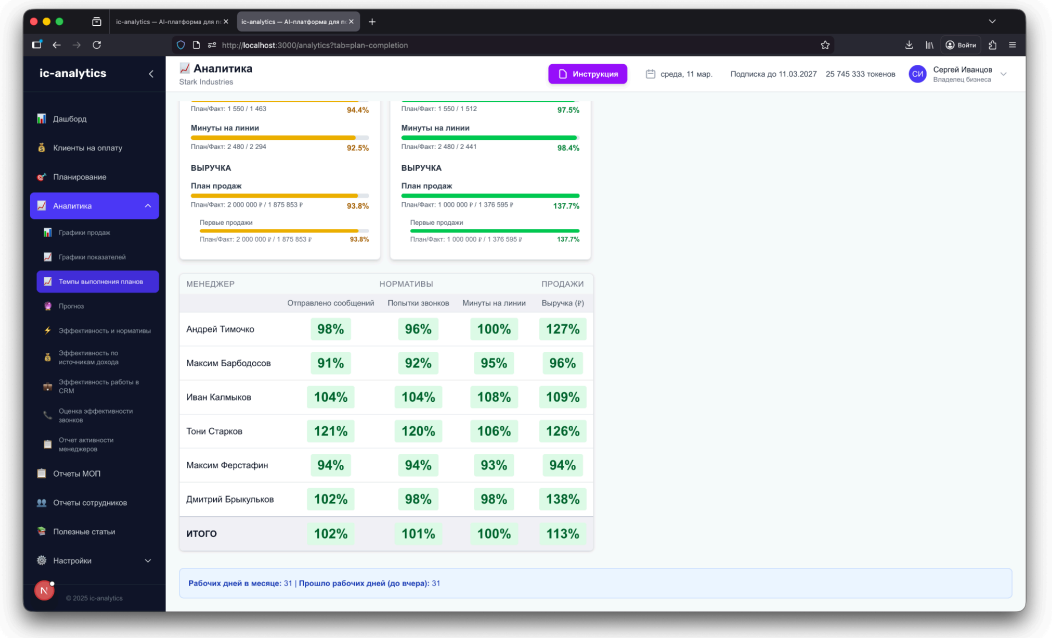
Но всегда остаются сотрудники, которые не успевают за общим темпом. Если с ними грамотно поработать, их показатели тоже взлетят до максимума.

Как мы обсуждали в предыдущей главе, на утренних и еженедельных планерках РОП работает только с теми, кому нужна помощь. Не нужно дергать всех подряд.

Что делает РОП на этом этапе: • Смотрит на табло эффективности (где видны активности и нормы). • Находит менеджеров, которые выпали из «зеленой зоны». • Точечно работает с ними, чтобы вернуть в норму.

«Зеленая зона» — это когда менеджер в норме и по темпам выполнения плана продаж, и по KPI активности.

Всё. Теперь РОП не распыляется. Он погружается в проблему конкретного отстающего менеджера, быстро находит затык и выводит человека в зеленую зону. В результате табло всего отдела продаж горит зеленым цветом — все показатели в норме.



Приборная панель: переходим на управление по цветам

Как только этот уровень достигнут, эффективность и качество работы отдела продаж становятся такими, что погружаться в детали больше не нужно. Не надо лазить в CRM, проверять каждую карточку сделки, не надо заниматься микроменеджментом ни РОПу, ни владельцу бизнеса.

Вы переходите на управление по цветам. Что это значит? У РОПа открыта панель, где выполнение норм и эффективность подсвечиваются индикаторами. Главная задача — поддерживать показатели в зеленой зоне, как на светофоре.

Мы прошли путь от пота и слез при формировании системы до момента, когда ваш отдел продаж — это настоящий завод по производству денег. Менеджеры осознанны, замотивированы и работают сами. А РОПу остается лишь следить, чтобы механизм не сломался.

Это похоже на приборную панель космического корабля. Все сложные механизмы, двигатели и системы управления сведены к одному экрану. Видишь зеленый свет — значит, полет нормальный, курс проложен, корабль идет в штатном режиме.

На финальном уровне управления РОП просто сканирует цвета. Как только показатель выпадает из зеленой зоны — он точечно вмешивается, быстро чинит поломку и возвращает систему в норму.

Желаю каждому из вас создать такое управление. Без геморроя, сложных схем, криков и хронически невыполненных планов. Постройте систему, где вы просто смотрите на панель, видите зеленые цвета и понимаете: касса пополняется. Понимаете логику? Идите и делайте.

Меньше 100% — это нонсенс: ваша новая норма

И теперь, когда вы достаточно поработали с отделом продаж и научились ориентироваться на нормы и цветовую гамму, перед вами стоит новая задача. За один-три месяца (в зависимости от компании) нужно создать ситуацию, при которой любые проблемы с продажами — это нонсенс и абсолютный абсурд, это выглядит странно

Мы полностью переворачиваем картину, которая была в самом начале. Помните эти взлеты, падения, сложности, бесконечный найм и увольнения менеджеров? У кого-то получается продавать, у кого-то нет. Тогда казалось, что растущие продажи — это какое-то неведомое чудо и исключительная ситуация. Люди так часто привыкают к плохому, что это становится для них нормой. Для них норма — постоянно «справляться», выживать и из месяца в месяц со скрипом выгрызать планы. Они немного недожимают, останавливаются на 80% и говорят: «Эх, это нормально, хороший месяц! Всяко больше 50%, так что 80% — уже хорошо». На начальных этапах такие жалкие оправдания зачастую считаются нормой.

Но теперь мы подобрались к этапу, когда нормой становится успех. Поработав два-три месяца по нашей системе, вы формируете в компании железобетонное правило: рост продаж — это естественный процесс. Если что-то идет не так, это должно вызывать искреннее недоумение. Как такое вообще возможно? Это ЧП, ситуация из ряда вон! Вам нужно научиться жить с этим новым пониманием. Рост кассы из месяца в месяц — это стандарт. А если вдруг отдел выполнил план всего на 80% — для вас это дикость, так быть не должно, это лишено всякой логики.

На этом этапе мы полностью переворачиваем мышление собственника, РОПа и всего отдела. Ваше задание — поддерживать это состояние, усиливать его и твердо знать: 100% и более выполнения плана — это норма. Чуть меньше ста — уже нонсенс. Я желаю вам как можно скорее достичь этого уровня свободы, когда вы можете ставить рекорды и продавать что угодно.

Склады пусты: отдел продаж, который продает всё

Мы подобрались к интересному этапу развития отдела продаж. К моменту, когда мы стабильно продаем и выполняем планы — и это становится нормой. В таком состоянии можно очень быстро распродать все склады, загрузить производство на сто процентов и даже не заметить, как это произойдет. Так уже было у моих клиентов.

Эту ситуацию легко предвидеть заранее. Собственник просто складывает два плюс два: сравнивает темпы продаж с темпами производства и понимает, что скоро продавать будет нечего. Я искренне желаю вам достичь состояния, когда отдел продаж реализовал всё и кричит: «Нам нечего продавать!» Это идеальное, абсолютно здоровое состояние.

Предвидя такую ситуацию, собственник должен заранее подумать, как увеличить объемы услуг или товаров. Но бывает так, что продавать больше просто нечего. Пределы вашего текущего бизнеса не предполагают дальнейшего роста: нет дополнительных товаров, услуг или банально не хватает емкости рынка.

Тогда следующим шагом развития команды становится поиск: а что еще они могут продавать? Это очень классная игра. Она невероятно развивает мышление и доказывает, что сильный отдел продаж может продать всё что угодно. Приведу пример моих клиентов. Они продавали гидравлические станки собственного производства с полным циклом: от лазерной резки до покраски. В какой-то момент возникла ситуация, когда рынок просто не требовал больше станков. Отдел продавал их в штатном режиме, и этого объема хватало.

Но на заводе оставались свободные мощности для выпуска других изделий. Мы начали заранее смотреть: что еще мог бы продавать? Что еще можно произвести, чтобы превратить компанию в настоящий завод по производству денег? Мы обнаружили спрос на производство мебели для ресторанов. Тот же металл: отрезали, согнули, сварили, покрасили — получилась мебель. И отдел продаж начал брать заказы на производство мебели, подтвердив свой знак качества: они могут продать всё.

Вот уровень, которого я желаю любому предпринимателю, сумевшему организовать процессы. Следующая игра, которую я хочу вам передать: на этом этапе развития давайте команде возможность продавать всё, что вы только можете придумать.

Это и есть эталон, идеальное состояние отдела продаж: — Распродали все основные продукты; — Полностью загрузили производство; — Взяли новый продукт, который вы исследовали и предложили рынку; — Научились продавать и его, чтобы из месяца в месяц продолжать рост объемов продаж.

Понимаете логику? Интересная игра, не правда ли?

Двигатель собран: масштабируем ячейку и продаем что угодно

Вселенная бесконечно расширяется, ученые исследуют новые галактики. В бизнесе, как и во вселенной, есть только два положения: мы либо растем, либо падаем. Нет ничего стабильного и неизменного, и вы это знаете.

Следующий шаг: вы получили готовую ячейку, которую можно масштабировать. Предприниматель — это человек, у которого в голове всегда множество идей. Я хочу, чтобы на этих победах, на этом отделе продаж, который теперь продает всё что угодно, вы обрели железобетонную уверенность. Уверенность в том, что любые свои светлые начинания вы сможете реализовать в любом направлении, которое вам отзывается.

Возможно, ваш текущий бизнес изначально не был делом мечты. Просто так получилось: был какой-то опыт, связи, и направление родилось само собой. Вы продолжаете им заниматься, потому что он приносит деньги. Бросить нельзя — сотрудники, обязательства. Закрыть тяжелее, чем продолжать. Поэтому вы и тянули эту лямку всё это время.

Но у вас наверняка есть личные амбиции. Мечта создать бизнес на благо общества в направлении, которое действительно близко к сердцу. Вот ради чего мы столько времени сражались! Ради уверенности: какое бы дело вы ни начали, вы сможете повторить этот путь. Сделать всё гораздо быстрее, учесть ошибки, использовать готовые наработки и пойти, наконец, реализовать еще одну мечту. А новый отдел продаж поможет достичь ее максимально коротким и эффективным путем.

Поэтому следующий шаг — продолжаем расширяться, открываем новые бизнесы для души и повторяем все шаги из этой книги. А для тех, кто хочет пройти этот путь быстрее с самого начала, кому отзывается мой подход, есть отличное решение. Я уже рассказывал и показывал наш IT продукт для отделов продаж, и про нашу консалтинговую компанию, которая помогает предпринимателям и сокращает сроки на построение такого отдела продаж

Обратитесь к моей команде, и мы расскажем про варианты взаимодействия. На пути к идеальному отделу продаж вы будете не одни. С вами будет опытная команда, которая в нужный момент подсветит, как решить ситуацию быстрее. Мы избавим вас от типичных ошибок, которые предприниматели совершают просто потому, что не знают, как правильно осуществить то или иное действие.

Я буду рад видеть вас в числе наших клиентов. Мы подберем решение, которое подойдет именно вашему бизнесу:

• Подберем программу обучения и внедрения; • Настроим аналитику; • Наш директор по продажам будет сопровождать вас на всем пути.

Мы обеспечим стопроцентное достижение того результата, который описали в этой главе. И всё это ради того, чтобы вы поверили: можно организовать любой бизнес. Ваша мечта может стать реальностью, и мы поможем вам ее достичь. Приходите к нам за консультацией, и мы пройдем этот путь вместе.



👉 Только не смотри сюда!