

Есть три причины, по которым мне не следовало бы писать отзыв на эту книгу:

1. мы давно дружим с автором;
2. я не специалист в теме продаж;
3. я упоминаюсь в этой книге в весьма лестном для меня ключе.

Есть три причины, по которым я все же хочу написать отзыв на эту книгу:

1. мы давно дружим с автором;
2. книга получилась плотной по содержанию и настолько захватывающей по стилю, что даже я, не специалист в теме продаж, не мог оторваться;
3. идеи, изложенные в главе, в которой я упоминаюсь, представляются и мне очень ценными, а навыки публичной речи — чрезвычайно важными для любого руководителя, и особенно — руководителя отдела продаж.

И пока я пишу о несомненной пользе книги, прочитайте ее и составьте свое мнение.

Радислав ГАНДАПАС,
бизнес-тренер, автор книг и фильмов по лидерству
и ораторскому мастерству

Эту книгу не надо читать. Ее нужно делать! Потому что это не книга, это система. Система построения и обучения мощной команды отдела продаж. Если в другой литературе по продажам рассматривают только одну грань — либо скрипты, либо техники продаж, — то в книге Елены Малильо раскрыты все грани этой темы: какие люди должны быть в команде, какова функция РОПа, как правильно обучать сотрудников и как выстроить взаимодействие с отделом маркетинга.

Последнее особенно важно, так как без правильного взаимодействия будут постоянные сбои в работе этих двух команд. Что неминуемо приводит к снижению потенциальной прибыли компании.

Рекомендую книгу как настольную всем руководителям, особенно руководителям продающих подразделений и маркетинга.

Алексей СТРЕЛЬЦОВ,
директор по развитию компании «Accel»,
акселератора онлайн-школ

Эта книга очень ценна — она делает сложные вещи простыми и полезными. В простоте — сила. Сила опыта, технологий, сила личности автора. Книга полезнейшая! РОПов нигде системно не готовят, поэтому для бизнеса эта книга как глоток новых практических знаний.

Построение управляемой системы — тренд сегодняшнего времени, очень важный для предпринимателей. Как построить систему обучения? Просто читай и делай. А задания после каждого раздела книги заставляют остановиться, ответить на вопросы, затем хочется сразу внедрять все изложенное.

Благодарю автора за примеры должностной инструкции, за описание всех составляющих аватара клиента и за матрицу мини-тренинга. Щедро, подробно, очень полезно! Это большой вклад в развитие российских бизнесов.

Маргарита Колесникова,
директор консалтинговой компании «РЕСУРС»,
одного из лидеров бизнес-обучения
среднего и малого бизнеса в России

СПЕЦНАВЫКИ РОПА.
КАК НАУЧИТЬ КОМАНДУ
ПРОДАВАТЬ БЫСТРЕЕ И БОЛЬШЕ,
ОПЕРЕЖАЯ ПЛАНЫ ПРОДАЖ

КНИГА ПОСВЯЩАЕТСЯ ВСЕМ ТЕМ, КТО:

- возвращает менеджеров, побеждающих в жестоких бизнес-боях;
- заботится не о себе, а о своем отделе продаж: менеджерах, продавцах, сейлзах и мерчах;
- без усталости вкладывается в менеджеров, обучает, развивает их не только ради выполнения «святого плана продаж», а ради самих людей и развития их потенциала!
- поддерживает своих людей, когда у тех нет ни сил, ни веры в себя;
- от кого уходили те, в кого он верил: с клиентской базой, с бизнес-идеей, к конкурентам или просто так;
- устает как собака, но проводит свой отпуск на пляжах южных морей с двумя телефонами в руках и скайпом, оставаясь на связи 24 часа в сутки;
- верит в прекрасное будущее своего бизнеса, в то, что когда-нибудь все станет по-другому!

Я благодарна своей книге за то, что появилась возможность передать свой опыт тем, кто распорядится им самым серьезным образом, развивая персонал. А персонал, возвращенный по системе ускоренного обучения отдела продаж, понесет эту технику дальше и будет развивать ваш бизнес!

Спасибо всем, кто поддерживал меня на этом пути!

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	12
-----------------	----

ЧАСТЬ 1. ОБУЧЕНИЕ СЕЙЛЗОВ = РОСТ И УСКОРЕНИЕ ПРОДАЖ

Глава 1. Сколько стоят недообученные продавники	16
Подсчет потерь	18
Немного бальзама на раны	20
Считаем прибыль	22
Глава 2. Почему мы не обучаем персонал?	23
Прокачиваем тормоза	23
Кто же отвечает за обучение	28
Это твои тараканы, РОП!	32
Техника для самоанализа	35

ЧАСТЬ 2. СОЗДАЕМ СИСТЕМУ УСКОРЕННОГО ОБУЧЕНИЯ

Глава 3. Самообучающаяся команда — спасение для РОПа	38
Глава 4. Прокладываем маршрут	41
С чего начать	41
Делаем ревизию того, что «нажито непосильным трудом»	44
Привлекаем команду	47
Собираем материалы	49
Нацеливаем людей на активность	51
Работаем с сопротивлением	52
Глава 5. Кого обучать будем	54
Кто на переднем фланге и в тылу	54
Выявляем категории персонала	56

Анализируем, чего требует должность	58
Апгрейд должностной инструкции: делаем неприятное приятным	59
Определяем стратегию продаж	64
Аватар клиента и аватар менеджера	67
Разрабатываем профили компетенций	72
Выделяем «дорогие компетенции»	76
Создаем матрицу адаптации и обучения	78
Настраиваем систему хранения больших объемов материалов	84

ЧАСТЬ 3. НОВЫЕ РОЛИ РОПа

Глава 6. Пора развиваться самому	88
Глава 7. РОП как тренер	90
Как стать «Гандапасом» в своем отечестве	94
Залатаем дыры мини-тренингом: готовим контент	97
Матрица мини-тренинга «Этап анализа и формирования потребностей»	98
Типовые ошибки на этапе «Анализ и формирование потребностей»	102
Учимся создавать мини-тренинг под цели и планы продаж	109
С ног на голову. Уровни оценки	110
Правила подкрепления желаемого поведения	114
Глава 8. Руководитель? Наставник? Коуч!	116
Кто такие коучи	116
Как проходит коучинг в компании	118
Выявляем препятствия, или sales-коуч «вскрывает мозги»	119
Что дает коучинг сейлзов на рабочем месте	121
5 ключевых ролей успешных sales-коучей	123
Коучинг команды	125
Объем продаж равен объему отношений	129
Развивающий коучинг, няньчинг или дрючинг	132
Экспресс-коучинг для решения оперативных задач	134
Как помочь спрыгнуть «с иглы» старой привычки	136

Глава 9. К хорошему — быстро. Дорожная карта для построения системы обучения	141
Дорожная карта системы ускоренного обучения отдела продаж за 8 недель	141
Глава 10. Оценка прогресса после обучения	143
Система оценки персонала	146
Практика: внедряем систему оценки полезности обучения	147
Глава 11. Выгорание косит наши ряды	158
Что делать, или Как вдохновить выгорающего члена команды	165

БОНУС

Глава 12. Первые шаги к «Agile sales team» — быстрообучающимся и взаимодействующим командам продаж и маркетинга	172
Немного истории. Откуда взялся Agile	173
Agile переводится с английского как «гибкий», «проворный»	175
Новая роль «scrum-мастер» тесно связана с подходами Agile	176
Что делает руководитель команды продаж — scrum-мастер?	178
Что обретают команды при работе по методам Agile	179

ТРЕНИНГОВАЯ ПРОГРАММА «SALES-КОУЧИНГ — КАТАЛИЗАТОР ПРОДАЖ, ИЛИ КАК ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРОДАЖ»	180
---	-----

ТРЕНИНГОВАЯ ПРОГРАММА «ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ»	184
--	-----

ОБ АВТОРЕ	190
------------------	-----

ВВЕДЕНИЕ

Вы, конечно же, заметили, что в последние годы многое стало другим. Клиент изменился: он стал разборчивым, его разбаловали и, не боюсь этого слова, развратили. Рынок изменился: появились новые компании и продукты, которые востребованы клиентом. Конкуренты тоже стали действовать иначе, быстрее: вы подумали, а они уже сделали. Именно к ним перетекают ваши клиенты. Вашим менеджерам все сложнее выполнять планы продаж, а вашей компании — получать прибыль для дальнейшего развития.

Все это требует от бизнеса мобилизации. Отдел продаж должен действовать как сплоченная команда, владеть специальными технологиями для того, чтобы превосходить команду противника.

Однако давайте будем честными: отделы продаж в большинстве компаний плохо обучены и не действуют сообща в борьбе за клиента. Либо они были обучены, но прошел год или даже больше со дня последнего тренинга. Теперь это знания «второй свежести».

Что же делать? Выход есть! Необходимо научить команду учиться. Она станет эффективной, если приобретет нужные навыки для выполнения (и перевыполнения!) планов продаж.

Способность учиться быстрее своих конкурентов является единственным надежным способом превосходства над ними.

Сегодня в быстроизменяющейся и высококонкурентной бизнес-среде действительно выигрывают те, кто мгновенно и гибко реагирует на изменения. И задача № 1 — отладить систему обучения. Всей командой продаж. Раньше, чем это сделают конкуренты.

Именно в этом вам поможет книга-практикум. Ее главное достоинство — выход на самообучающуюся команду продаж, способную справиться с новыми бизнес-задачами.

Чтобы внедрить полноценную систему создания такой команды продаж, вам предстоит последовательно выполнить целый ряд практических шагов. Менеджеры возьмут на себя часть функций руководителя по их же собственному обучению, высвободив ваше время для опре-

деления стратегии и настройки новых процессов. Команда научится самостоятельно определять, что же нужно еще знать и уметь, чтобы планы продаж не казались заоблачными, а достигались регулярно и на позитиве. Разве не это предел ваших мечтаний?

Для того, чтобы отправиться в путь к такому результату, руководитель должен быть готов к серьезным изменениям своей роли в команде и своих действий. Сейчас мало быть просто руководителем. И вы к этому сами придете, читая книгу.

Для того, чтобы вы ощущали, что вы не один, что автор рядом и что целый ряд компаний-лидеров результативно прошли этот путь до вас, я включила в книгу разнообразные случаи из практики. Они ответят на вопросы, которые по ходу работы над книгой у вас появятся.

Если все же вопросы останутся, то их надо разрешить. Напишите мне на info@elenamalilo.com.

В книгу включена подборка удивляющих фактов, которые называются «Да ладно!». Уверена, что они будут вас не только удивлять, но и мотивировать двигаться вперед, к достижению поставленных целей.

ЧАСТЬ 1.
ОБУЧЕНИЕ СЕЙЛЗОВ = РОСТ
И УСКОРЕНИЕ ПРОДАЖ

ГЛАВА 1. СКОЛЬКО СТОЯТ НЕДООБУЧЕННЫЕ ПРОДАЖНИКИ

Вы когда-нибудь считали, во сколько обходится недообученный отдел продаж? Сколько клиентов вы отдали конкурентам из-за того, что ваш персонал плохо подготовлен к продаже товаров или услуг? «Я подозревал, но не думал, что НАСТОЛЬКО...» — именно так говорят те, кто начал заниматься анализом.

Как-то я спросила моего клиента (назовем его Дмитрий), генерального директора компании, с которым я работала как коуч, сколько теряет его компания и он лично из-за того, что менеджеры проигрывают переговоры. Дмитрий сразу не смог ответить, так как бизнес приносил деньги, которых хватало.

У Дмитрия работал начальник отдела продаж. Он и был лучшим продавцом, на которого приходилось 65 % объема продаж предприятия (классика жанра). А отделом продаж из 7 (!) менеджеров и всей компанией из 80 человек по факту руководил сам Дмитрий.

Мы обсудили варианты подсчетов. Договорились через неделю проанализировать результаты.

Поздно вечером того же дня раздался телефонный звонок от Дмитрия. Я, честно говоря, подумала, что он случайно набрал мой номер, так как час был уж очень поздний. Но нет. Дмитрий звонил именно мне. Он был явно возбужден, ошарашен. Говорил не очень связно и явно не мог сдерживать ненормативную лексику. «Я думал... Я чувствовал... Но... настолько...»

Выяснилось, что Дмитрий, подозревая, как сильно может расстроиться из-за подсчетов, запасся бутылкой виски, карандашом, калькулятором. Закрылся в кабинете своего дома. Открыл CRM-ку и начал считать.

Как сказал он позже, «нервы начали сдавать уже в первые 10 минут! Бутылку осушил тремя стаканами. Хотелось всех уволить».

В ходе беседы стало понятно, что большая часть проигранных

переговоров — это те самые 7 менеджеров, на которых приходится 35 процентов оборота. Причем народец вполне приличный, не с улицы пришел, а через агентство. Вот только никто не учил. Они работали на своем старом топливе. «Извините, все, что смогли». На следующий день мы встретились, наметили шаги по созданию системы обучения отдела продаж.

Итак, давайте прикинем размер потерь.

ПОДСЧЕТ ПОТЕРЬ

1. Определяем контрольный период для статистики.
2. Выбираем метод подсчета.
3. Производим нехитрые (примерные) расчеты потерь.
4. Подсчитываем свои финансовые потери.
5. Обсуждаем результаты с коллективом.
6. Разрабатываем «программу лечения».

Работать с этим заданием можно следующим образом.

Период лучше взять не большой и не малый. Если у вас длинные сделки, рассматривайте квартал, полгода, возможно, и год. Если пре-валируют короткие сделки — месяц.

Выберите один из следующих методов подсчета.

Можете, например, воспользоваться формулой потерь:

$$\begin{array}{ccc} \text{количество проигранных} & \times & \text{средняя стоимость} \\ \text{переговоров} & & \text{заказов} \end{array} = \text{потери}$$

Либо произведите подсчеты по конкретным клиентам. Откройте клиентскую базу, вернее, то место, где ведется учет работы с клиентами: CRM или файл Excel. Определите список недообученных, по вашему мнению, бойцов. Мнение будет субъективным, а поэтому и наиболее верным. Изучите строки с клиентами, переговоры с которыми проиграл ваш менеджер. Подсчитайте объем выставленных ТКП (технико-коммерческих предложений) за контрольный период.

Подсчитать можно объем по выставленным счетам, также примерную или точную прибыль. А для пущего эффекта, мотивирующего на совершенствование, прикиньте сумму к зарплате, которую недополучил ваш менеджер.

Примечание: если у вас b2c-продажи и работают продавцы-консультанты, проанализируйте разницу в среднем чеке, количество продаж обученного и необученного персонала, выведите минимум и максимум потерь.

Обязательно подсчитайте свои потери. Если вы собственник или генеральный директор, вам важно знать недополученную маргиналь-

ную прибыль. Если вы коммерческий директор или РОП, узнайте, сколько лично вы потеряли от недополученных объемов.

Результаты обсудите с теми сотрудниками, для кого это будет ценной, мотивирующей к изменениям информацией, — публично или кулуарно, в зависимости от вашего стиля управления. О своих потерях можете не говорить, и так понятно. Если вы не разглашаете зарплату менеджеров, то приведите потери в процентах — по отношению к общему объему, к объему продаж менеджера.

Ну и в завершение предложите «программу лечения». Что это за программа лечения, вы узнаете несколько позже. Сначала выведите цифры потерь.

НЕМНОГО БАЛЬЗАМА НА РАНЫ

Чтобы как-то уравновесить негативные эмоции, которые возникают после анализа недополученных объемов, подсчитайте, сколько приносит компании каждый из ваших сотрудников. Понятно, что лучших вы и так знаете. Осведомлены, какие сделки закрываются, какой объем продаж. Однако дело не в этом. Важно подсчитать прибыль, которую вы получаете (или недополучаете) от работы каждого сотрудника. Результаты могут вас удивить.

Как-то я проводила командную сессию «Поиск точек роста продаж» в одной компании — производителе колбасных изделий. Пригласил меня на эту сессию владелец, который устал ежемесячно дотировать производство за счет других своих бизнесов.

В первый день работы из группы 30 сотрудников явно выделялись три человека — начальник отдела продаж и два менеджера (его «любимчики»). Я еще до командной сессии знала, что это лучшие продавцы предприятия и на них завязаны 85 % оборота по крупным клиентам. Эти три человека, как часто бывает с «лучшими», вяло участвовали в обсуждениях, на вопросы отвечали очень кратко. При этом на лицах у них читалось явное превосходство над остальными участниками сессии.

Главный бухгалтер по моей просьбе заранее подготовила цифры по объемам в каналах продаж (опт и розница), ключевым клиентам, ассортименту продукции.

Надо было видеть, как изменились лица «лучших бойцов», когда оказалось, что компания терпит колоссальные убытки, отгружая продукцию крупным клиентам по сверстанным этой троицей на колленке «эксклюзивным предложениям». Кстати, это еще без учета выплаченных им бонусов за перевыполнение плана продаж. Сразу стал понятен ответ на вопрос собственника «Ребята, а где же деньги?».

Согласитесь, ситуация как в «бородатом анекдоте» про Ерему, который на рынке рубли по 90 копеек продавал: «Прибыль пока не считал, но оборот — офигеть!»

Да ладно, или Сильно удивляющие факты

1. *Более 50 % компаний малого и среднего бизнеса не считают прибыль, которую приносит каждый сотрудник отдела продаж.*
2. *Из тех, кто считает, 70 % не анализируют, за счет какой категории клиентов приходит прибыль.*
3. *60 % менеджеров вообще «по барабану», зарабатывает компания или теряет.*

СЧИТАЕМ ПРИБЫЛЬ

1. Проанализируйте обороты и прибыль по срезам:
 - категории товаров или услуг;
 - категории клиентов;
 - среднее время закрытия сделок;
 - конкретные клиенты (надеюсь, А, В, С-анализ клиентской базы у вас уже сделан).
2. Выявите рейтинг продавцов по прибыли и оборотам.
3. Проанализируйте дебиторскую задолженность.
4. Выявите тех, у кого наибольший процент просроченной дебиторской задолженности.
5. Задайте себе вопрос: каких навыков не хватает сейлзам, чему их нужно обучить, чтобы картина изменилась?

Почему мы связываем потери с недостатком обучения? Потому, что если бы ваш персонал был подготовлен, как спецназ, то умел бы хорошо планировать, приводить в компанию нужных клиентов, удерживать покупательский поток за счет сервиса и отношений, быстро закрывал сделки, увеличивал средний чек и совершал все «12 подвигов» продающего персонала.