ДЕЛАЙ КАК Я, ИЛИ ЛУЧШИЙ КАНДИДАТ НА ДОЛЖНОСТЬ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Александр Ерохин

Самый распространенный вариант назначения начальника отдела продаж – поставить на эту должность самого лучшего продавца. Вроде бы человек, который продает лучше всех, должен научить и других делать то же самое. По принципу «делай как я». Насколько этот вариант имеет право на жизнь? Какие выгоды он несет? И несет ли вообще? Это мы и выясним в данной статье.

Основная цель начальника отдела сбыта – отличные продажи, другими словами, выполнение плана продаж. Причем это осуществляется чужими руками. Хороший руководитель грамотно организует работу своих подчиненных.

Начальник отдела продаж имеет две роли: во-первых, это администратор, который систематизирует и организовывает работу своих подчиненных, а во-вторых, это продавец, который сам умеет продавать. В статье под словом «продавец» я понимаю человека, занимающегося продажами. Неважно, как на самом деле называются сотрудники: торговые представители, менеджеры или еще как-то. Все они продают, поэтому для верного отражения сути должности и для краткости я буду писать «продавец».

Начальник – организатор с низким навыком продаж. С организаторской функцией все более или менее понятно, любой руководитель прежде всего организатор, администратор. Причем он может и не быть хорошим специалистом в той отрасли, в которой руководит. Часто достаточно поверхностных знаний. Например, директор клиники может и не обладать дипломом врача и о лечебном деле иметь самое поверхностное представление.

Преимущества такого начальника:

- Подходит системно к работе отдела. Поскольку многих деталей работы не знает и не умеет, то больше занимается стратегией.
- Выстраивает строгую систему контроля и отчетности. Измеряет эффективность и интенсивность работы в конкретных цифрах, а не оценивает ее субъективно.
- Поскольку навык отсутствует, не пытается сам затыкать дыры и выправлять «косяки» нерадивых сотрудников.

Минусы:

- Формальный, сухой подход к оценке персонала.
- Отсутствие обучения по принципу «делай как я».
- Отсутствие помощи в трудных сделках.
- Как следствие, отсутствие неформального лидерства и авторитета в целом.

Руководитель – бывший продавец. Самый лучший продавец компании, без опыта управленческой работы. На роли хорошего продавца остановимся подробнее. Почему начальнику отдела продаж, особенно активного отдела продаж, необходимо продавать? Чем он кардинально отличается от других начальников отделов? А тем, что не зря продавцов сравнивают с волками. Соответственно, начальник отдела продаж – вожак стаи. А вожак стаи должен охотиться лучше всех. У Акеллы нет права на промах. Сотрудники не будут слушаться начальника, который сам не продает. Он для них не будет авторитетом.

А настоящим лидером будет именно хороший охотник, который может доказать свое положение делом. Первый среди равных.

НАСТОЯЩИМ ЛИДЕРОМ БУДЕТ ИМЕННО ХОРОШИЙ ОХОТНИК, КОТОРЫЙ МОЖЕТ ДОКАЗАТЬ СВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛОМ. ПЕРВЫЙ СРЕДИ РАВНЫХ.

АЛЕКСАНДР ЕРОХИН

Предприниматель, бизнес-консультант, бизнес-тренер, автор. Владелец и генеральный директор компании «Курс-Консалтинг». Эксперт по сложным переговорам. Опыт личных продаж более 15 лет. Ученики Александра Ерохина создали более 100 успешных бизнесов. Постоянный спикер на бизнес-конференциях. Исполнитель проекта «Удвоение прибыли за год». В продажах с 1998 г. В 2001 году основал проект «Аутсорсинг отдела продаж», где со своей командой профессиональных коммерсантов помогал компаниям по всей России строить системы продаж, открывать филиалы и собирать клиентские базы. Создал для своих клиентов более 40 отделов продаж.

Плюсы такого начальника:

- Настоящий, неформальный лидер.
- Помощь в трудных сделках.
- Наставничество над новыми продавцами. Мастер-классы по продажам.
- Обучение на примерах. Совместные выезды «в поля».

Минусы:

- Обучение не системное. По сути, зациклен на одном, собственном, стиле продаж.
- Может забирать себе крупных клиентов, оправдывая большой ценой ошибки и более высокой собственной компетентностью.
- Пытается сам заткнуть все дыры в отделе продаж, занимается текучкой вместо стратегии.

ЦЕЛИ И ОБЯЗАННОСТИ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Задача начальника отдела продаж – это создание и улучшение системы продаж, чтобы управлять не каждым подчиненным в отдельности, а системой в целом. Под системой мы понимаем следующее:

- Написание и внедрение оргструктуры отдела. Вместе с проработкой бизнес-процессов продаж. С помощью компьютерных программ или на бумаге.
- Мотивация сотрудников, как материальная, так и нематериальная. Только за счет правильной мотивации ваш отдел сможет сделать рывок и обогнать конкурентов.
- Планирование и контроль продаж. А также отчетность продавцов.
- Отбор и найм персонала. Проведение собеседований и конкурсов.
- Введение в бой, адаптация новичков.
- Наставничество в продажах. Помощь продавцам, в том числе личное участие в трудных проектах.
- Обучение сотрудников.

Как создать систему? Как показывает опыт, систему и методику продаж можно создать только из практики. Самый быстрый способ создать систему – взять эффективную модель и описать ее. В данном случае самая успешная модель может быть взята внутри компании. Возможно, это самый успешный продавец. Этой моделью также может стать сам владелец бизнеса, если компания маленькая и владелец сам занимается продажами.

Способ моделирования – описание действий сторонним наблюдателем. То есть не сам успешный продавец описывает, как он продает, а наблюдатель со стороны. Зачастую мастер своего дела не осознает, как он это делает. А раз не осознает, то и не может передать другим. При моделировании используются аудио-, видеозаписи, деловая переписка и личное присутствие на сделках. Далее данные систематизируются и оформляются в Книгу Продаж.

С остальными аспектами системы продаж, с наймом сотрудников, с обучением и т. д. действует тот же принцип: берется успешная модель и адаптируется под конкретную компанию.

Итак, система есть. Перейдем к самой должности начальника.

ГДЕ ВЗЯТЬ ХОРОШЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?

Сначала опишем, какими качествами должен обладать начальник отдела продаж:

- Организаторские способности. Умение организовать людей и работу в своем отделе.
- Системное мышление. Умение расставлять приоритеты.
- Тяга к деньгам. Такая здоровая жадность, чтобы не сбавлял обороты при увеличении дохода. Бывает так, что продавец, активный и мотивированный на своем месте, становясь начальником, опускает руки. Мотивация пропадает.

ДЛЯ ПРОДАЖНИКА, В ТОМ ЧИСЛЕ И РУКОВОДИТЕЛЯ, МОТИВИРОВАННОСТЬ И ЛОЯЛЬНОСТЬ ВАЖНЕЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ. НАВЫКУ НАУЧИТЬ МОЖНО. ЛОЯЛЬНОСТЬ ПРИВИТЬ ГОРАЗДО ТРУДНЕЕ.

ТРЕБОВАНИЯ К НАЧАЛЬНИКУ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

ЕСЛИ НЕТ ВЫСТРОЕННОЙ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ:

1. *Умение выстраивать систему продаж. Но не нужно полностью полагаться на то, что руководитель самостоятельно выстроит для вашего бизнеса идеальную систему. Вам нужно участвовать в построении системы и контролировать не только конечный результат, но и каждый этап проектирования и построения эффективного отдела продаж.*
2. *Знание эффективных систем конкурентов. Понимание, как конкуренты достигают успеха, должно быть у руководителя. Чтобы оценить это в кандидате, изучите опыт конкурентов. Собеседование менеджеров и руководителей из конкурентных компаний – лучший способ изучения систем продаж ваших конкурентов. Только к этому собеседованию необходимо быть готовым.*
3. *Опыт построения эффективных отделов – главный критерий при выборе руководителя. Поэтому на нем должен быть основной акцент. В каких компаниях строил, сам или с помощью своих руководителей. Какую систему мотивации приняли, почему именно эту? Как она работала? Какие были ее минусы. Как выглядел бизнес-процесс продаж? Почему именно так? Какие были сбои? Что изменяли в процессе работы? И т. д. Конечно, для оценки этих ответов нужно некое понимание процесса построения отдела продаж, но общее понимание у вас возникнет, если оценить, насколько человек увлеченно рассказывает о трудностях, способах решения и т. д. Сложно будет не узнать человека, у которого есть опыт. Оценивайте образ мышления, если он не просто говорит фактами: «было так и все», а готов дать мотивированный ответ, почему именно так, тогда он мыслящий человек и не будет слепо тиражировать систему отдела продаж из предыдущей компании, а адаптирует свой опыт для новых условий.*

ЕСЛИ ЕСТЬ ВЫСТРОЕННАЯ СИСТЕМА ПРОДАЖ:

1. *Навыки коучинга. Основная задача руководителя – развитие конкретных навыков у менеджеров. Анализ ошибок, совершенных с клиентом, и проработка с менеджером алгоритма отработки. Поэтому руководитель должен иметь возможность индивидуального развития менеджера. Попросите руководителя научить вас продавать товар, которым он торговал раньше. Задайте пару тупых и провокационных вопросов, смотрите на реакцию.*
2. *Ответственность и организованность. Не самые частые качества у менеджеров по продажам. Это именно те качества, которые позволяют хорошему менеджеру стать хорошим руководителем. Как проверить? Очень просто, попросите руководителя показать свой ежедневник или систему, с помощью которой он планировал работу в предыдущей компании. Задайте пару вопросов по умению организации времени.*
3. *Хорошее знание теории и цикла продаж. Есть мнение, что хороший начальник отдела продаж может не быть хорошим менеджером. Возможно, но он не может не знать теории продаж и не знать этапов, по которым должен пройти менеджер. Незнание основных принципов продаж для руководителя чревато тем, что, умея продавать или видя, как это получается у других менеджеров, руководитель может выращивать только определенные подходы к продажам. И некоторые талантливые менеджеры, продающие по другим принципам, будут переучиваться под определенную модель, что может привести к уменьшению продаж этим менеджером. Чтобы понять, насколько теория подтверждена практикой, попросите рассказать, какие приемы из классической теории успешно им или его менеджерами использовались, а какие не работают.*
4. *Управленческие качества. Руководитель должен быть лидером, уметь принимать решения и понимать, как нужно работать с людьми. Проверьте способности менеджера, сказав, что один из лучших менеджеров «мутит воду» против всех изменений и является неформальным лидером, предложите его уволить, выслушайте предложения будущего руководителя.*

По материалам www.salers.ru

Денег становится достаточно и интенсивность труда снижается.

- Правильные отношения к деньгам. Своим, компании и клиентов. Правильное отношение – умение считать деньги, искать самые выгодные варианты для компании и клиентов. «Нюх» на деньги.
- Хороший переговорщик. Умеет дожимать сделки, давить на клиента.
- Мотивирован и предан компании.

Как показывает практика, лучше в руководители выдвигать своих успешных продавцов. Для продажника, в том числе и руководителя, мотивированность и лояльность важнее компетентности. Навыку научить можно. Лояльность привить гораздо труднее. Поэтому продвигаем человека «из своих», уже заведомо преданного компании. Как говорилось в известном фильме, «Бабу Ягу не будем брать со стороны, воспитаем в своем коллективе» (ред. – фильм «Карнавальная

ночь»). Успешный продавец уже имеет авторитет в коллективе. Он уже впереди всех. Его будут слушаться, ему будут подчиняться не из-под палки.

Система есть, качества начальника определили, переходим к действиям.

Пошаговый алгоритм назначения продавца на должность руководителя:

- Найти такую кандидатуру. Понять, соответствует ли кандидат качествам, написанным выше, или нет.
- Понять его лояльность компании, его мотивированность.
- Поручить быть наставником для стажеров. Доверить обучение и помощь в сделках.
- Сделать его старшим продавцом. Как вариант передать часть отдела продаж ему для руководства. Этим шагом мы проверяем, как кандидат справится с руководящими обязанностями, как будет распределять время между руководящей работой и личными продажами.
- Назначить старшего продавца исполняющим обязанности начальника отдела продаж с испытательным сроком. И в случае неудачи обговорить заранее возврат его к должности продавца.
- И только после этого вы получите готового начальника отдела продаж. Мотивированного, проверенного, готового руководить вашей системой продаж.

Помните, даже самый хороший руководитель важен лишь как часть системы. И сам по себе вмиг компанию не изменит.

ДАЖЕ САМЫЙ ХОРОШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ВАЖЕН ЛИШЬ КАК ЧАСТЬ СИСТЕМЫ. И САМ ПО СЕБЕ ВМИГ КОМПАНИЮ НЕ ИЗМЕНИТ.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ

МАРГАРИТА КУЗНЕЦОВА,

директор компании «Попутчик»

– От того, насколько грамотно построена работа отдела продаж, напрямую зависит успех всей компании. Но какими качествами должен обладать лучший кандидат на должность руководителя продающего подразделения? Для того, чтобы ответить на этот вопрос, нужно понять, какие цели стоят перед отделом продаж в настоящий момент, каковы планы на будущее.

Допустим, если перед отделом продаж стоит задача идти тем же путем, повышая объем продаж, то в этом случае лучшей кандидатурой на должность руководителя отдела продаж будет один из перспективных продавцов вашей компании, конечно же, амбициозный, с явными задатками лидера и стремящийся к карьерному росту. Почему в данных условиях лучше выбрать кандидата из своих сотрудников отдела продаж? Если перед компанией не стоят задачи, предполагающие коренные изменения в структуре отдела продаж, в применяемых технологиях продаж, корпоративной культуре, то, конечно же, лучшим руководителем в такой ситуации станет «свой» человек, который давно уже работает в фирме, знает ее «изнутри».

Выбор кандидата из своего же коллектива осуществить гораздо легче, так как вы, как руководитель компании, наверняка уже знаете плюсы и минусы своих сотрудников. Но тем не менее даже в случае принятия на должность руководителя отдела продаж одного из своих сотрудников, думаю, будет правильным назначить новому начальнику испытательный срок, так как вы его знали как продавца, но не как человека, управляющего отделом продаж.

Но перед отделом сбыта могут стоять и другие задачи, например, охват нового сегмента рынка, внесение существенных коррективов в работу подразделения, набор новых менеджеров по продажам и т. д. В этом случае, возможно, стоит отдать предпочтение человеку со стороны, причем выясняя на собеседовании, готов ли он решить стоящие перед отделом продаж задачи. Конечно, когда вы берете на работу нового руководителя отдела продаж со стороны, а не из своего коллектива, присутствует определенный риск. Впрочем, в этом случае есть и существенные преимущества, так как новый человек может привнести как раз те изменения, которые требуются в настоящее время вашему отделу продаж. Причем этот момент следует выяснить во время собеседования с потенциальным кандидатом на должность начальника отдела продаж – желательно, чтобы у него был опыт решения тех задач, которые стоят перед вашей компанией.

То есть, чтобы сделать грамотный выбор между кандидатами на должность руководителя отдела продаж, сначала надо определиться с целями и задачами, стоящими перед компанией. Впрочем, знаю руководителей компаний и собственников, которые всегда