Виктор Жуков

ОЖИДАНИЯ ВЛАДЕЛЬЦА КОМПАНИИ ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Руководитель отдела может быть вашим главным помощником или главным источником разочарований. Всё зависит от того, насколько ясно вы объяснили, чего ждёте. Этот файл — пример того, как собственник может зафиксировать свои ожидания и договориться с руководителем отдела продаж в B2B компании.

Вы можете по аналогии с этими ожиданиями составить свои для руководителя любого отдела. Составление ожиданий занимает время. Иногда на это уходит два часа, а иногда и нескольких дней, во время которых вы думаете о функционале и необходимых результатах вашей бизнес-единицы, и составляете исчерпывающий список.

Вам необязательно стремиться выгрузить все возможные ожидания сразу. Не переживайте, если что-то забыли. Вы всегда можете дополнить этот список и инициировать ещё одну встречу с руководителем для синхронизации. Это живой процесс и список ваших требований к работе руководителя может меняться. Поэтому мы рекомендуем проводить сверку ожиданий с реальными результатами работы руководителя не реже одного раза в год.

Стремитесь описывать ожидания как можно точнее и конкретнее, ведь от этого в конечном итоге будет зависеть результат, который вы получите от руководителя.

❗ Совет: если вы не знаете, что писать в каком-то из пунктов, то пропускайте его и двигайтесь дальше, мысль обязательно придет позже и вы запишете её в соответствующем разделе.

Ценный конечный продукт отдела

Опишите здесь тот результат, который вы хотели бы видеть от работы отдела.

Кто клиент отдела Опишите, кто внутренний клиент этого отдела, кто пользуется результатами его работы прежде всего	Вся компания
Пожелания к работе отдела	1. Стабильный поток выручки для финансирования всей деятельности компании без кассовых разрывов.

Опишите то, что вы хотели бы, чтобы было	2. Высокая рентабельность продаж. 3. Низкий уровень дебиторской задолженности. 4. Удовлетворенный внешний клиент, который рекомендует компанию своим друзьям и знакомым. 5. Стабильное поступление информации из внешней среды: о конкурентах, изменяющихся потребностях клиентов, неудовлетворенных потребностях и так далее.
Проблемы в работе отдела Опишите то, от чего вы хотели бы избавиться, что вам не нравится в текущей ситуации	1. Не учитывают возможности производства и обещают нереальные сроки выполнения заказа. Как говорится, лишь бы продать, а этим создаётся избыточное напряжение в компании. 2. Не соблюдают требования бухгалтерии к документообороту и часто приходится тратить время на поиск закрывающих документов или даже подписанных договоров. 3. Малое количество повторных продаж, не работают с существующей клиентской базой. Заточены только на работу с теплыми лидами, но не делают ничего, чтобы продавать уже существующим клиентам. 4. Плохо заполненная CRM-система, где нет полной информации о клиенте и его потребностях. Невозможно понять, что клиент хочет и что можно было бы предложить ему ещё. 5. Неэффективное использование рабочего времени менеджерами по продажам. Половину рабочего времени менеджеров уходит на подготовку документации для коммерческих предложений. Вместо контактов с клиентами менеджеры готовят презентации.
Сформулируйте ЦКП Одним предложением опишите результат работы отдела	Выполненный план продаж с сохранением нормы рентабельности и минимальным уровнем дебиторской задолженности

Цели отдела

Зафиксируйте стоящие перед отделом краткосрочные и среднесрочные цели.

Краткосрочные цели Опишите цели отдела на ближайшие 3-5 месяцев. Какие основные проекты надо реализовать, какие результаты надо достичь.	1. Нанять двух менеджеров по продажам с опытом такой работы, чтобы они быстро освоились, сдали внутренний экзамен и приступили к работе, выполняя не среднюю норму 2. Повысить конверсию лидов в сделки на 10% за счёт более пристального контроля работы менеджеров. 3. Навести порядок в CRM: все сделки и клиенты должны быть внесены и доведены до актуального статуса. 4. Запустить программу работы с повторными клиентами (ежемесячные обзвоны, персональные предложения).
Среднесрочные цели Цели на 6-12 месяцев. Какие за это время проекты хотелось бы реализовать и каких результатов работы добиться. К этому можете приписывать ещё и видение работы отдела через год.	1. Повысить рентабельность на 5 п.п. за счет снижения скидок новым покупателям… 2. Достичь 30% повторных продаж в общей структуре выручки. 3. Внедрить стандартизированный процесс работы с клиентами: скрипты, шаблоны КП, контрольные чек-листы. 4. Разработать и внедрить систему обучения новых сотрудников отдела продаж. 5. Сформировать пул ключевых клиентов (ТОП-20), за которыми закреплён персональный менеджер.

KPI и операционные показатели

Напишите здесь метрики, по которым вы будете оценивать эффективность работы отдела. Выделяют опережающие и запаздывающие показатели. Запаздывающие — это KPI. Опережающие — это операционные показатели, из которых они складываются. Чаще всего именно они указывают на положение рычагов, с помощью которых руководитель может влиять на результат. Если вы не можете сами написать эти показатели, то сделайте эту работу вместе с руководителем. Предоставьте ему возможность самому подумать, какие у него есть операционные показатели.

KPI Какие итоговые показатели отдела вы выделяете, по каким	1. Выручка 2. Рентабельность продаж 3. Уровень дебиторской задолженности

показателям будете оценивать работу отдела	
Операционные показатели Из чего складываются итоговые KPI. Какие показатели будут опережающими к представленным выше KPI. По каким показателям можно надежно установить состояние работы отдела.	1. Выручка a. Количество клиентов в АКБ b. Количество звонков клиентам c. Кол-во коммерческих предложений d. Кол-во сделок e. Средний чек f. Конверсии разных уровней воронки g. Количество повторных продаж 2. Рентабельность a. Количество продаж со скидкой b. Средневзвешенный процент скидки c. Продажи продуктов с разным уровнем маржинальности 3. Уровень дебиторской задолженности a. Количество клиентов с дебиторской задолженности b. Средневзвешенный срок отсрочки платежа Составлять список операционных показателей лучше всего руководителя. Вам самим вряд ли захочется этим заниматься.

Идеальное видение работы

Опишите идеальную работу отдела и руководителя в различных аспектах с учетом развития. Вы, как собственник, задаете общее видение, а руководитель должен будет это перевести в задачи и выполнить.

В формате пользовательских историй опишите, как вы видите разные аспекты работы отдела и его руководителя. Если вы чего-то не знаете или не понимаете, как это описать, то пропускайте и можете уточнить этот момент на встрече с руководителем.

Процессы Надо ли их перестроить, оптимизировать или важно выполнять как есть	Я хотел бы, чтобы руководитель: ● минимум раз в месяц уделял внимание действующим процессам и думал, как оптимизировать их ● описал все самые популярные процессы в отделе

	• проводил аудит текущих бизнес-процессов и предлагал проекты по их улучшению, оптимизации, автоматизации или даже упразднению. Нам не нужны процессы, которые не приносят дополнительной ценности.
Персонал и развитие Нужны ещё или хватает этих, кого и как надо развивать, кого и чему стоит научить и т.д. Надо ли описать ввод в должность и сделать систему обучения	Я хотел бы, чтобы: • руководитель уделял постоянное внимание развитию сотрудников и их профессиональных компетенций • у нас велся постоянный наём новых сотрудников и поиск самородков • у нас были введены системы грейдов и создана мотивация для развития каждого сотрудника. Чтобы у каждого были индивидуальные планы развития и они по ним двигались • в отделе появился специалист по обучению или тренер по продажам, который бы прокачивал умение менеджеров продавать в режиме фултайм • ввод в должность был стандартизированным и довольно простым, чтобы мы могли снизить требования к профессиональным качествам кандидатов на входе • работа с HR по поиску новых кадров была налажена и ответственность за новых людей лежала бы не только на них, но и на руководителе отдела продаж.
База знаний Какие инструкции, регламенты, шаблоны и прочие документы надо сделать для работы отдела	Я хотел бы, чтобы в отделе была единая база знаний, в которой хранятся все ключевые документы: регламент работы с CRM, скрипты звонков, шаблоны коммерческих предложений и писем клиентам, инструкции по документообороту и взаимодействию с другими отделами. Я хотел бы, чтобы все сотрудники отдела регулярно использовали базу для своей работы.
Деньги Как происходит взаимодействие с деньгами, есть ли бюджетирование, какие статьи, на что можно тратить, а на что не рекомендуется, какие целевые показатели, как происходит	На текущее функционирование отдела выделяется 30 000 рублей в месяц. Все расходы свыше этого лимита согласуются со мной. или На обеспечение отдела канцелярией, водой и чаем выделяется 20 000 рублей в месяц. Все расходы свыше 5000 рублей согласуются со мной.

выделение средств и т.д.	
Клиенты Кто клиенты в отделе: внутренние они или внешние, как должна быть выстроена работа с клиентами, нужны для них какие-то отчеты, как их заполнять и т.д.	Я хотел бы, чтобы с клиентами были выстроены долгосрочные отношения. Чтобы отдел не гнался только за новыми сделками, а системно работал с повторными продажами, чтобы по ключевым клиентам велось персональное сопровождение.Чтобы уровень удовлетворенности клиентов оставался на высоком уровне, а если жалобы и появлялись, то решались бы быстро и корректно.
Личные качества Опишите желаемые качества руководителя, проявление которых вы ожидаете у него в процессе работы с вами и с командой.	Я бы хотел, чтобы руководитель отдела продаж: ● Больше проявлял инициативы в случаях, когда очевидно, что процесс налажен криво и это приводит к проблемам или перерасходу ресурса. ● Принимал решения в своей зоне ответственности без перекладывания на меня. ● Умел аргументировать свои предложения цифрами. ● Был примером для подчинённых в дисциплине и ответственности. ● Умел управлять вниманием и временем, не тонуть в многозадачности. ● Ценил сотрудников, проявлял экологичное поведение, уважал достоинство каждого сотрудника, не сплетничал, не обесценивал, не принижал ● Сотрудничал с другими руководителями и защищал интересы компании в первую очередь
Границы ответственности Опишите за что отвечает руководитель. Постарайтесь записывать только то, на что он действительно может влиять.	● Выполнение плана продаж ● Проведение итоговых интервью и выбор кандидата ● Адаптация сотрудников отдела и ввод в должность ● Порядок в CRM ● Работа с дебиторкой ● Решение проблем с клиентами ● Увольнение отстающих менеджеров
Прочие пожелания Запишите здесь все пожелания, которые не	● Я хотел бы, чтобы руководитель сам инициировал встречи по улучшению процессов, не дожидаясь указаний.

относятся к какому-то из верхних пунктов, но вы считаете важным их проговорить. Пишите в формате: «Я хотел бы» — такая коммуникация будет более мягкой и меньше вызовет сопротивление.	• Я хотел бы, чтобы вы предлагали идеи по росту выручки: новые сегменты, новые продукты, способы удержания клиентов. • Я хотел бы, чтобы вы минимум раз в месяц анализировали рынок, изучали конкурентов и делились инсайтами со мной.

Отчетность

Опишите, какие отчеты вы хотели бы получать от своих руководителей и когда. Что эти отчеты должны содержать и в каком виде вам их надо отправлять.

Требования к отчету	Отчет должен быть сделан в Гугл таблицах и содержать твердую информацию о текущей деятельности отдела. Мне важно, чтобы после чтения отчёта я видел полную картину и мог принять решение без дополнительных вопросов
Ежедневный	1. Продажи за прошедший день с разбивкой по менеджерам
Еженедельный	1. Заполненный отчет с операционными показателями за неделю с разбивкой по менеджерам 2. Отчет о выполненных задачах по развитию Ссылку на отчет с операционными показателями необходимо присылать на почту до 13:00 каждый понедельник. Само письмо должно содержать небольшое текстовое описание, чтобы после прочтения складывалось общее понимание текущей ситуации в отделе.
Ежемесячный	1. Отчет по продажам за месяц с разбивкой по менеджерам 2. Отчет о выполненных задачах в формате план/факт

Коммуникация

Какие плановые встречи бывают, что на них обсуждается, какую информацию для этого надо будет готовить. Коммуникация может быть не только с вами, но и между отделами. Это вы тоже можете отразить.

Ежедневные летучки	Ежедневные стендап митинги, на которых руководители быстро представляют работу за прошедший день, озвучивают трудности и что будут делать сегодня.
Еженедельные тет-а-тет	Еженедельные совещания один на один с шефом, где руководитель представляет свой еженедельный отчет и раскрывает текущую ситуацию в отделе и прогресс выполнения плана.
Еженедельные совещания с командой	Еженедельные совещания с шефом и другими руководителями, на которых обсуждается текущая ситуация и взаимодействие отделов между собой.
Ежемесячное бизнес-ревью	На этой встрече собираются руководители всех отделов и презентуют итоги работы за прошедший месяц в формате план/факт, и если план не выполнен, то что помешало.
Стратегические сессии	Каждый 6 месяцев в компании проводятся стратегические сессии с обязательным участием руководителей всех отделов и некоторых наиболее важных сотрудников. Список сотрудников обсуждается отдельно.

Приоритеты

Определите, чем должен заниматься руководитель в первую очередь.

- Повышение конверсии в сделку
- Повышение доли повторных покупок

Рекомендации для собственника

- Старайтесь формулировать ожидания конкретно и измеримо — говорите не абстракциями, а цифрами и фактами.
- При возникновении разногласий — задавайте уточняющие вопросы.
- Согласовывайте ожидаемые результаты с реальными ресурсами и возможностями отдела.
- Фиксируйте договоренности и ключевые показатели в официальном документе.
- Регулярно обновляйте показатели с учётом изменений стратегии и рынка.