

Ключевые концепции и выжимка главы

Главная история: 5 млн рублей и полгода на поиски РОПа

Урок о том, что без понимания конкурентов и правильного оффера даже опытные компании терпят провал в найме

Август 2024 года. РОП после отпуска собирает вещи. Следующие полгода — настоящий квест по поиску идеального руководителя отдела продаж, который стоил компании 5 миллионов рублей и море нервов.

Шесть кругов поиска РОПа: что НЕ работает

КРУГ 1

"Управленец без продаж"

Взяли опытного руководителя, который давно не продавал сам. Команда не воспринимала человека, который не мог показать, как надо работать.

КРУГ 2

"Супер-продажник"

Крутой менеджер по продажам. Продажи прошел отлично, а вот управлять людьми не умел. Декомпозировать задачу, отвечать за работу других — не готов.

КРУГ 3

"Мастодонт рынка"

15 лет опыта. Принес методички из 2010 года и непонимание нашей динамики. "Учиться уже поздно", "и так все знает" — жил в прошлом.

КРУГ 4

"Молодой и перспективный"

Энергии море, идей ещё больше. Не хватало только опыта различать работающие идеи от красивых теорий. Горят поначалу, до первых неудач, а дальше тухнут.

КРУГ 5

"Дорогой специалист"

Подняли бюджет на позицию. Получили профессионала, который просто отработывал высокую зарплату без огня в глазах. Медленно, дорого, не окупается.

КРУГ 6

"Повышение старшего менеджера"

Взять крутого продажника, дать больше план, растить. Их путь к хорошим продажам оказался долг, не все подходили по критериям и хотели стать РОПом.

УРОК: Нужен не самый опытный или дорогой, а тот, кто подходит конкретно под вашу ситуацию, культуру и цели

Формула успешного найма

Правильный портрет

+

HR-разведка

+

Слоевой анализ

+

Конкурентный оффер

=

Нужный кандидат

Шесть слоёв анализа конкурентов

Многомерный анализ конкурентного поля по 6 ключевым параметрам с учетом их веса для целевой аудитории:

Слой	Описание	Вес для ЦА
1. Условия	Зарплата, соцпакет, график работы	25-40%
2. Продукт	Что создает компания, насколько интересно	15-25%
3. Цели и задачи	Чем конкретно займется сотрудник	10-20%
4. Команда	С кем будет работать, атмосфера	10-15%
5. Уровень стресса	Интенсивность работы, баланс work-life	5-10%
6. Возможности роста	Карьера, обучение, развитие	5-20%

КЛЮЧЕВОЙ ПРИНЦИП: Не нужно быть лучшими во всех слоях — достаточно превосходить в 2-3 ключевых для вашей целевой аудитории

Три типа конкурентов

Прямые конкуренты (2-3 компании)

- Та же ниша/отрасль
- Ищут тех же специалистов
- Предлагают похожие условия

Отраслевые конкуренты (2-3 компании)

- Смежные ниши
- Привлекают похожих профессионалов
- Могут переманить ваших кандидатов

Конкуренты-магниты (1-2 компании)

- Сильный HR-бренд
- "Мечта" для специалистов вашего профиля
- Задают планку на рынке

Выводы из истории

- Нельзя брать человека «с опытом» просто ради опыта. Просто наличие "опыта" = неточный портрет
- Нужно искать того, кто впишется в вашу культуру, темп и стиль работы
- Просто "конкурентная зарплата" не решает проблему.
- Оффер должен быть интересным, а компания — привлекательной

Важно: Итерационно меняйте подход, уточняйте портрет и оффер, пока не найдете рабочую комбинацию для вашей команды

Если вы хотите заурядную команду — делайте эту работу на 3 из 10. Если хотите лучшую — на 9-10 из 10.

P.S. А того самого РОПа мы всё-таки нашли. Но это уже совсем другая история...