

ЕВГЕНИЙ КОЛОТИЛОВ • АЛЕКСАНДР ЕРОХИН



ПОШАГОВОЕ РУКОВОДСТВО ПОСТРОЕНИЯ

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ • СТРУКТУРА • МОТИВАЦИЯ
КОМАНДА • ОБУЧЕНИЕ • ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ



Бизнес-психология

Евгений Колотиллов

**Отдел продаж с нуля. Пошаговое
руководство построения**

«Питер»

2023

УДК 658.8
ББК 65.9(2)42

Колотиллов Е.

Отдел продаж с нуля. Пошаговое руководство построения /
Е. Колотиллов — «Питер», 2023 — (Бизнес-психология)

ISBN 978-5-4461-2371-1

Если вы впервые собираетесь построить в компании профессиональный отдел продаж или несколько попыток не принесли вам желаемого результата, то эта книга специально для вас. В ней нет сложных алгоритмов или невыполнимых технологий для новичков. Все, что вы тут найдете, — простая и действенная пошаговая инструкция по созданию работоспособного отдела продаж, который соберет вам клиентскую базу, загрузит остальные службы на 100 % и масштабирует вашу компанию от микро до среднего бизнеса. Советы и рекомендации, предложенные в книге, опробованы на практике и подтвердили свою работоспособность в реальных проектах. Вам остается лишь прочесть книгу, применить их в бизнесе и добиться желаемого результата! Издание адресовано руководителям компаний, владельцам бизнеса и тем, кто только собирается открыть свое дело. Также книга будет интересна всем, кто задумывается о карьерном росте и хочет стать профессиональным руководителем продаж. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 658.8
ББК 65.9(2)42

ISBN 978-5-4461-2371-1

© Колотилов Е., 2023

© Питер, 2023

Содержание

Глава 1	7
Глава 2	9
Глава 3	12
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Евгений Колотилов, Александр Ерохин

Отдел продаж с нуля. Пошаговое руководство построения

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.



© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Бизнес-психология», 2022

© Евгений Колотилов, Александр Ерохин, 2022

Глава 1

Отдел продаж – самый важный отдел в компании

Отдел продаж – самый важный в любой организации. Если он сегодня ничего не продаст – завтра нечем будет платить зарплату всем остальным отделам. Именно благодаря ему в холодильниках всех сотрудников компании есть продукты.

Если на работу не выйдет директор, то отлаженная компания еще долго сможет работать на благо клиентам. Если не выйдет бухгалтер, то до момента подачи следующей финансовой отчетности, пока не заблокируют все счета, компания сможет работать. Если не выйдут снабженцы и рабочие, то компания сможет работать, пока на складах есть сырье и готовая продукция. Если на работу не выйдут B2C-продавцы, то компания остановится в тот же день, даже не сможет начать работать, а если B2B-продавцы, то остановится за несколько дней.

Отдел продаж – как двигатель в автомобиле!

Существуют компании, которые состоят практически из одного отдела продаж. В такой компании может не быть своего производства, маркетинга, логистики. Ничего, кроме отдела продаж. Все остальное (включая бухгалтерию) можно отдать на аутсорсинг, если отдел продаж работает эффективно.

С другой стороны, возникает парадокс: отдел продаж может быть для вас самым прибыльным подразделением фирмы, и в то же время никто не гарантирует вам, что он не станет для вас же самым затратным в обслуживании. Например, если у вас затяжной цикл сделки, то может быть такое, что вы на протяжении полугода будете платить людям зарплату, не получая видимой отдачи в виде денег.

Следующий момент заключается в том, что низкие продажи затрагивают материально лишь продавцов, тогда как остальные отделы компании могут и не знать о невыполнении плана продаж, поскольку их доход не пострадает от этого. Поэтому продавцы берут на себя все «хвосты» других отделов, так как снижение продаж напрямую влияет на их доход.

Попробуйте предложить всем смежным отделам переменную к зарплате, которая будет зависеть от выполнения плана продаж, и в ответ услышите что-то о том, что они не продавцы и не влияют на продажи. Но стоит вам собрать всю компанию, обозначить все функции и выделить направления и людей в них – у вас появится снабжение, офис: менеджеры, логистика, склад, водители, а возможно, и юристы, бухгалтеры, IT-служба, производство, служба персонала и т. д. Так вот, скажите этим людям, что не выполните без них план продаж!!! Они вам очень нужны! А затем предложите им ответить на вопрос, насколько в процентном соотношении от них зависит выполнение плана продаж. Бухгалтеры, снабженцы и логисты и т. д. выделяют себе по 5-50 % (в компании «Р.» на таком собрании главный бухгалтер ответила, что 90 %!). Суммируйте при них все проценты – и получите наверняка больше 100 % (в компании «Р.» сумма была 640 %). Затем скажите, что отдел продаж может идти домой, оставшиеся сами выполнят план с запасом. И вот тут-то все поймут, что без отдела продаж денег в компании не будет.

Отдел продаж – единственный отдел, который приносит деньги. Все остальные отделы их тратят!

Предложите смежным службам маленькую переменную (например, 10 %) и скажите, что зависит она будет от выполнения плана компании. Это будет самой выгодной сделкой для вас за все время существования фирмы, ибо отныне вы всех вовлечете в борьбу за доход.

Тот же бухгалтер раньше получал 50 тыс. руб., а теперь может обнаружить, что ему начислили 49 тыс. 500 руб. Он будет знать почему: 10 % – переменная от его зарплаты – это 5000

рублей. И если компания выполнила план на 90 %, то его 5000 превратились в 4500. Это справедливо? Бесспорно!

Как изменить поведение того же бухгалтера? Он будет всячески помогать продавцам выполнить план и никогда не отложит просьбу продавца сделать что-то, например акт сверки для клиента.

Если вы раньше сами никогда не занимались построением и управлением отделом продаж, то вам может показаться, что эта проблемная, недешевая в эксплуатации и требующая значительных для вас вложений работа.

Если у вас, к примеру, пока совсем маленькая компания, вы не можете привлекать большие инвестиции, но при этом хотите заниматься большими продажами с длинным циклом сделки, то мысль «а стоит ли вообще содержать отдел продаж» первое время будет приходить вам в голову десять раз в день.

Вы обнаружите, что нанять людей и обучить стоит денег и что первое время ваши продавцы ничего не продадут. Первые три-четыре-пять месяцев вы будете платить им зарплату, а результат их работы не будет заметен.

Что бы нам ни говорили многочисленные специалисты по настройке и автоматизации отделов продаж – его очень сложно поддерживать в рабочем состоянии, им сложно управлять и еще сложнее его строить.

В идеале система в отделе продаж должна обеспечивать взаимозаменяемость людей, чтобы вы не зависели от конкретного сотрудника. Если из отдела продаж убрать 10 % людей (причем любых), то уровень продаж не должен упасть.

Вот именно о том, как ГРАМОТНО построить такой отдел продаж, рассказывается в книге, которую вы держите в руках. Возможно, вы владелец небольшой компании и сами неплохо продаете, но решили масштабировать этот процесс и передать его другим людям, чтобы кто-то другой вместо вас выстраивал отношения с клиентами, таким образом экономя ваше время. Поэтому перед вами стоит задача построения и настройки отдела продаж. А я вам в этом помогу.

Идея о том, что вы наймете грамотного РОПа (руководителя отдела продаж) или коммерческого директора и он построит продажи, – утопия. Наемный сотрудник может управлять уже построенной системой. Чтобы самому строить профессиональные отделы продаж, необходимо только этим и заниматься и иметь опыт построения десятков, сотен отделов, чем наемный сотрудник не может похвастаться по определению.

Читайте! Внедряйте! Побеждайте!

Глава 2

Самые частые проблемы в отделе продаж

1 Очень тяжело найти нормальных людей. Даже сотрудники из крупных компаний вашей отрасли – не гарантия их высокой квалификации. За них порой работали репутация и низкие цены их работодателей, в связи с чем они хорошо могли обслуживать текущие заявки, но не бороться за сделку. Поэтому, когда они придут работать к вам, вы обнаружите, что они хотят большой оклад, но при этом не всегда хотят искать новых клиентов и бороться за каждый рубль прибыли.

2. Те люди, которые сейчас работают в отделе продаж, далеки от совершенства, а точнее, не могут ничего продать. Девяносто процентов опрошенных руководителей хотели бы повысить уровень компетенции своих продавцов или заменить существующих людей.

В отличие от других сотрудников, продавцов нужно постоянно обучать и тренировать, ибо продажи – это спорт, и надо быть всегда в форме.

3. Те продавцы, которые у вас есть, не только не могут ничего продавать, но еще и теряют старых клиентов и гробят репутацию компании. Системы контроля за работой продавцов часто являются слабым звеном в управлении продажами, что гарантирует слабый объем продаж. Продавцы тоже люди и не могут действовать безошибочно. Кроме того, со стрессом и высокой психологической нагрузкой справляются не все.

Управление продавцами – отдельная тема, которой могут обучить только консультанты. Именно управление ими обеспечивает высокую производительность труда и большие результаты их работы.

Профессиональный, грамотный РОП – редкость на рынке, его непросто найти, и потом требуется время еще и для того, чтобы отладить все процессы.

Кроме того, существует такая проблема, как уход клиентской базы недобросовестными работниками. Об этом подробно поговорим в главе 19.

Комментарий Александра

Отдельного внимания стоит настройка отчетов. В нашем отделе продаж мы замеряем до 80 показателей, большую часть которых советуем отслеживать и вам. Если вы хотите получить полный список, то напишите нам на почту expert@salecraft.ru «хочу замеры показателей в ОП» – и мы пришлем их вам.

Например, при активных продажах с помощью «холодных» звонков можно отслеживать:

- количество звонков;
- количество продаж (именно по количеству!);
- объем продаж;
- общую прибыль, которая получена с этого объема;
- насколько правильно менеджер ведет рабочие документы (не думайте, что это неважно!

Если он ведет их плохо или вовсе не ведет, то в случае его увольнения будет очень сложно восстановить документацию, которая касалась его участка работы);

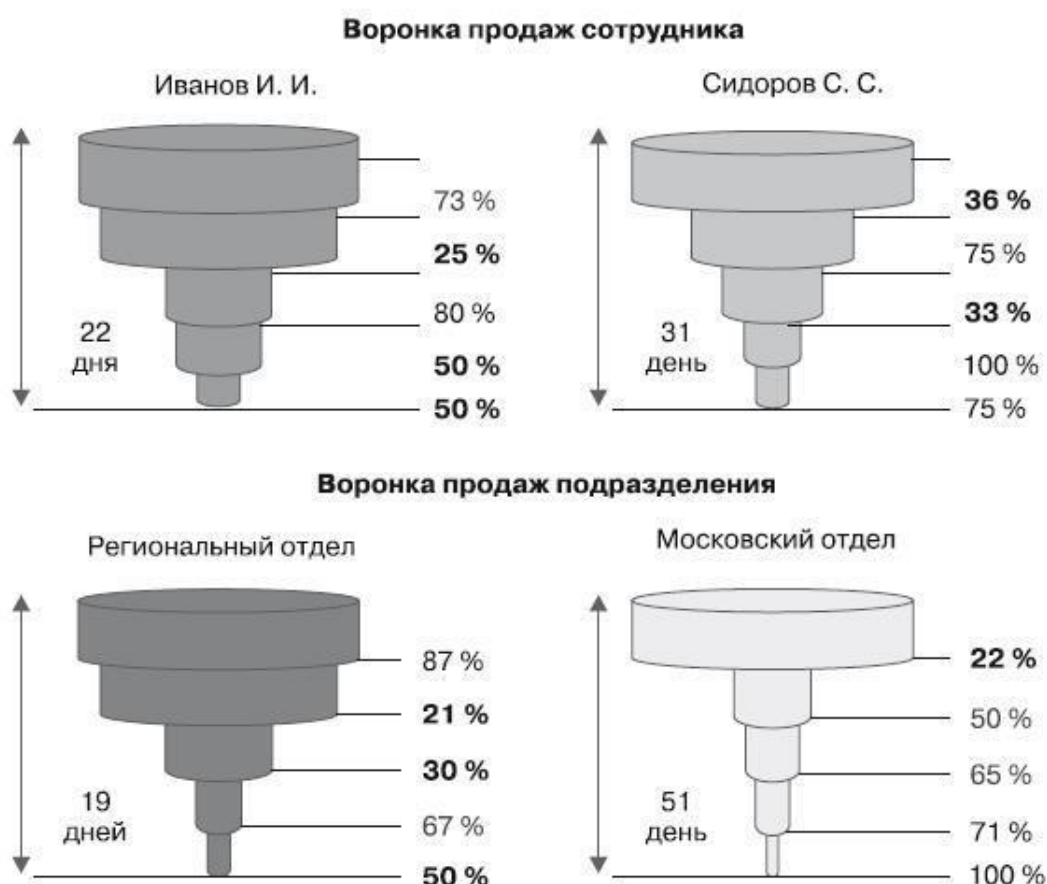
- количество активностей каждого продавца (сколько он совершает звонков, встреч, отправляет коммерческих предложений);

- прогноз продаж (какие сделки у продавца в работе сейчас и с какой вероятностью они завершатся положительно) позволяет вам знать, сколько денег поступит в вашу компанию в ближайшие месяцы.

Возможен еще десяток замеров в зависимости от специфики вашего бизнеса. Если у вас повторяющиеся продажи (например, расходный материал), то львиная доля денег приходит от постоянных клиентов. Здесь важно делать ABC- и XYZ-анализы, оценивать потенциал клиентов и долю вашего проникновения в его портфель заказов: какую часть своего бюджета он отдает вам?

Пусть не сразу, но вам нужно построить несколько воронок: по новым клиентам, по постоянным, по «отвалившимся», по циклу сделки (время от первого контакта до оплаты), по конверсии на разных этапах. Эти воронки могут различаться в зависимости от региона, отдела, каналов продаж и т. д.

Воронка продаж – это визуализация конверсии переходов с этапа на этап.



Конверсия могла выглядеть в виде ряда цифр: 10 098 – 1546 – 350–235 – 121 – 60. Гораздо удобнее представить эти цифры в виде воронки, как на рисунке выше.

Воронка позволит отследить, много ли потенциальных клиентов переходит на следующий этап. Если не много, то чтобы понять причину такого отсева, нужно послушать звонки, которые совершает сотрудник. Вы наверняка найдете способ исправить ситуацию.

Вообще замер показателей – это то, что отделяет большую, системную компанию от новичков и дилетантов. Именно замеры статистик позволяют принимать верные решения. Один лишь замер воронки в состоянии вывести вас на новый уровень.

Кроме того, существуют несколько второстепенных проблем, которые позже могут выйти на первый план.

1. Грамотно выбранная CRM-система. Времена Excel-таблиц уже не отвечают требованиям времени. Если у вас короткий цикл сделки и продажи происходят в виде приема и обработки входящих запросов, то вам подойдет простая CRM. Если же вы годами дружите с клиентами, то вам потребуется заполнять карточку клиента (досье), отслеживать историю взаимоотношений, фиксировать все касания клиента, анализировать воронку продаж и интенсивность работы продавцов. В таком случае ваша CRM должна быть более продвинутой.

Выбрать систему работы с клиентами непросто, необходимо учитывать и удобство интерфейса программы, и то, насколько разработчик готов продолжать совершенствовать свой продукт дальше, и техническую поддержку. Обычно выбор требует небольшого предварительного анализа, который хорошо бы заказать специалисту со стороны.

2 Взаимодействие со смежными службами. Это отдельная боль предпринимателя. Редко бывает так, что все отделы понимают, кто их кормит, и всячески способствуют продавцам. Обычно каждый тянет одеяло на себя. Нужно выстраивать взаимоотношения: кто, кому, когда, что, по какому каналу передает.

Затем нужно контролировать этот обмен информацией и при необходимости наказывать обе стороны за несоблюдение договоренностей. Без налаженного взаимодействия ни о каких больших продажах речь не идет.

3. Здесь можно упомянуть ряд мелких проблем, которые так или иначе предстоит решать руководителю:

- командировки, наличие и обслуживание транспорта, компенсации, маршруты, обоснование выезда и т. д.;
- организация рабочего пространства: наличие графиков продаж и другой визуализации на стенах отдела, мотивационных досок;
- примеры скриптов, наличие прайсов, буклетов и шаблонов писем для отправки клиентам после звонка;
- организация рабочих мест: быстро работающие компьютеры, удобные стулья и столы, яркое освещение;
- снабжение продавцов актуальными базами потенциальных клиентов.

И это далеко не весь список...

Глава 3

Задачи отдела продаж

Чтобы начать строить отдел продаж, нам необходимо определиться, для каких именно задач мы его создаем.

1 Поиск новых клиентов. Пополнение клиентской базы всегда будет актуальным, ибо текущие клиенты не вечны и испаряются со временем, как вода в сосуде. Во многих отделах продаж менеджеры сами ищут новых клиентов для компании, но эту задачу можно решать и с помощью отдела маркетинга и рекламы. Профессиональный переговорщик, опытный *closer* («завершающий сделки») прекрасно может справляться с функцией разведки (поиска новых клиентов), однако эта работа требует большого количества действий с малой вероятностью успеха. Каким бы крутым ни был специалист, он не сможет обеспечить 100 %-ную конверсию выхода на ЛПР – лицо, принимающее решения, – при первичном звонке. Увольнение опытных продавцов по причине нежелания делать «холодные» звонки – наиболее частое явление. Заставлять майора выполнять солдатскую работу— все равно что возить картошку на «Феррари»!

Поэтому для поиска новых клиентов стоит выделить отдельного человека или отдать эту функцию на аутсорсинг.

2 Обработка входящих запросов и оформление заявок (так называемые транзакционные продажи и отгрузки). К сожалению, этой работой тоже загружают продавцов. Принять, обработать и отгрузить транзакционную заявку может СОП (специалист офисных продаж). Он знает ассортимент и процесс, поэтому в состоянии самостоятельно осуществить подобную сделку, не привлекая продавцов.

3 Работа с существующей клиентской базой. Задача – строить плодотворные *личные* взаимоотношения с клиентами. Ключевое слово – *личные*. Парадокс заключается в том, что большинство (90 %) тренингов продаж посвящены активным продажам, тогда как 80 % денег в компании поступает от постоянных клиентов. Работа с ними крайне недооценена, а именно здесь прячутся порой большие деньги.

4 Удержание клиентов. Время от времени в любой компании случаются форс-мажоры и катаклизмы. Какая бы сложная ситуация в компании ни случилась: проблемы на производстве, с логистикой, бухгалтерией, не можете поставить товар в срок, сломалась машина и не доставила товар клиенту – хороший отдел продаж *сможет удерживать* клиентскую базу.

5 Борьба с конкурентами. С помощью хорошего активного отдела продаж вы сможете бороться с конкурентами, изрядно попортить им кровь, если они вам мешают. Кроме того, выполнив конкурентный анализ, ваш профессиональный отдел продаж может быть настроен забрать клиентскую базу конкретного конкурента и может успешно сделать это.

6. Захват новых рынков и территории, выход в новые для вас регионы.

Все вышеперечисленное действительно возможно, но только при условии, что этот отдел продаж хорошо и правильно построен и полностью контролируем вами.

Важно понимать, каким видом продаж вы будете заниматься. Существуют три вида продаж, и они очень сильно различаются (табл. 1).

Транзакционные продажи представляют собой процесс обмена выбранного товара или услуги на деньги. Делает это специалист по процессу – продавец. Вряд ли вам важно, кто продаст вам топливо на заправке, лекарство в аптеке или оформит полис ОСАГО. Транзакционные продажи самые массовые, и тут не так важно, что продавать. Время разгона продавца – несколько дней. Клиент ожидает, что продавец будет шустрым, улыбчивым и четко оформит

заказ. По сути, это скорее обслуживание, чем продажа. Управлять такими продавцами лучше с помощью инструкций. Значит, в отделе нужны дисциплинированные и исполнительные люди.

Таблица 1. Три вида продаж

Вид продаж Описание	Транзакционные продажи	Консультационные продажи	Стратегические продажи
Кто продает	Продавец	Специалист	Бизнесмен
Что продает	Продукт и услуги	Добавленная стоимость	Ноу-хау, знания
Кому продает	ФЛ, закупки	ФЛ, эксперты	ВИП-клиенты, топ-лица
Фокус	Знание продукта	Опыт внедрения	Бизнес клиента
Управление	Инструкции	Цели	Ценности

В *консультационных продажах* предмет продаж уже становится важным. Это сродни походу не в аптеку, а в поликлинику: сначала нужно сдать анализы, а потом выписать рецепт. Это делает специалист, который разбирается не только в продукте, но и в способах его использования. Он продает не просто товар или услугу, а решение, и помогает сделать выбор, поэтому в этих продажах нужен опыт внедрения. Управлять такими продавцами лучше с помощью целей.

В *стратегических продажах* вы продаете целую концепцию, основанную на партнерстве. Важно, чтобы продавец разбирался в бизнес-показателях клиента и продавал первым лицам. Ваш продукт является лишь частью концепции, основной упор делается на ключевых показателях бизнеса, которые изменятся после использования вашего продукта. Это не полис ОСАГО, как в транзакционных продажах, не решение вопросов с ДТП в виде выезда аварийного комиссара и подмены машины, как в консультационных продажах, а управление рисками.

Пример

Сорок рублей за километр при перевозке груза из точки А в точку Б – это транзакция. Упаковка, страховка, выбор транспорта – это уже консультация. А аутсорсинг доставки, где разработка маршрутов и остальные задачи ложатся на исполнителя, – это уже стратегическое решение, которое покупают, чтобы высвободить внимание на производстве своего продукта, сэкономить на перевозке и забыть про доставку, поскольку этим занимается более квалифицированный партнер.

Каким видом продаж вы занимаетесь? От этого будет зависеть структура отдела продаж и уровень продавцов. Возможно, у вас будут смешанные продажи. «Заходим» к клиенту через консультационные продажи, а затем обслуживаем через транзакционные. В таком случае вам нужен конвейер!

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.