

Андрей Иванов

<http://salesb2b.ru>

Отдел продаж

**Кошмарный сон директора, действительность или
источник роста бизнеса**



<http://salesb2b.ru>

Отдел продаж

Кошмарный сон директора, действительность или источник роста бизнеса

Система продаж - есть совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, позволяющих обеспечить максимальную удовлетворенность наибольшего числа клиентов, с получением максимальной прибыли и созданием долгосрочного конкурентного преимущества

2018 Андрей Иванов

Отдел продаж

Кошмарный сон директора, действительность или источник роста бизнеса.

С чем чаще всего приходится встречаться в ходе реализации проектов по повышению эффективности работы отделов продаж, особенно в небольших компаниях, это:

1. Отсутствие работы с потенциальной клиентской базой

Сотрудники саботируют работу по поиску потенциальных клиентов, создают видимость, в итоге вы получаете их минимальное количество, хотя возможно намного больше, и вы об этом точно знаете.

Эта беда особенно остро проявляет себя, в отделах продаж, где клиентская база уже сложилась за годы работы компании. Менеджеры прикипели к ней, считают ее своим «достоянием», текущие отгрузки вполне устраивают, уровень заработной платы то же, и тут вы со своим рвением наращивания клиентской базы и задачей по холодным звонкам, вымучивая по 3-5 в день с менеджера.

В одном из проектов менеджер напрямую задал вопрос собственнику: «Вам что мало?».

Часто директор считает, что поиск новых клиентов должен осуществляться лишь по тому, что это в интересах самого работника, это вполне логично, но только с точки зрения руководителя, поэтому ни в коем случае этот процесс нельзя отдавать на откуп самого работника.

2. Отсутствие работы с потенциалом активной клиентской базы

С активной базой работают на входящем потоке обращений, т.е. обслуживают текущий спрос. Продажа новинок, расширение ассортимента у клиента, работа по выявлению потребностей не ведется или ведется слабо на

столько, что вы этого не замечаете, а соответственно вы далеки от реального объема продаж.

Приведу пример, при проведении аудита системы продаж и работы с активной базой, оказалось, что сегментация клиентов отсутствует, во-первых по объему (это первое что делается), во-вторых по потенциалу. Имеем, у одного менеджера есть клиент на 10000р. и на 100000р. Грамотный менеджер будет прилагать свои усилия к большему клиенту в ущерб мелкому, который зачахнет и отпадет (уйдет к конкурентам). Менее грамотный менеджер, будет сосредоточен на мелком клиенте, т.к. с ним проще работать, соответственно крупный не будет развиваться и уйдет туда, где будут его больше ценить.

Что касается потенциала клиента, если он сегодня делает заказ на 100000р., это не значит, что завтра он не сможет сделать на 1000000р. и не зная потенциала менеджер будет продавать ему на 100000р. полагая, что это хороший результат, соответственно 900000р. будет продавать кто-то другой.

Это касается стационарных менеджеров, которые получают заявки на электронную почту и менеджеров, которые работают в полях.

3. Отсутствие управления в отделе продаж.

Управление отделом продаж подменяется его администрированием, т.е. отсутствует методичное влияние на получение конечного результата, все сводится к переадресации – трансляции общих задач.

Отсутствует промежуточный контроль, работа с отклонениями, контроль процесса работы.

Бывает так, что отсутствует и руководитель, а есть номинальный человек, который в своем лице исполняет множество функций. Или менеджеры подчинены напрямую

генеральному директору, где будет отсутствовать микро менеджмент, который необходим в отделе продаж.

Мне приходилось наблюдать картину, когда руководитель, получая задачу от директора, перенаправлял ее менеджеру и считает свою функцию управления выполненной. А так же приходилось, слышать о том, что собственнику не интересно, погружаться в оперативную работу отдела продаж.

4. Отсутствие работы с торговым персоналом

Работа с персоналом отдела продаж построена по принципу «ты работаешь в должности, получаешь заработную плату, значит ты должен все уметь и делать, что соответствует названию твоей должности».

Часто бывает так, что работает не тот кто нужен, а тот кто есть. Речи о обучении и развитии не ведется, новый сотрудник, попадая в коллектив сталкивается с тем, что ему приходится преодолевать сопротивление коллектива, не желающего делиться информацией, особенно на фоне отсутствия регламентации процессов, как итог человек быстро уходит.

Приведу пример, когда нашли толкового селза. Он начал трудиться, и за что бы не брался, все приходилось узнавать у коллег, никто не хотел делиться информацией, мнение генерального часто шло в разрез с тем, что добывал сам менеджер. В ответ на вопросы получения инструкций, он получал обвинения в некомпетентности. Спустя месяц он ушел. Год спустя история повторилась.

К сожалению, в компании с тех пор ничего не поменялось, людей не найти, а те кто приходят сразу уходят. Остались как раз не те кто нужен, а те кто есть и работают давно, так сказать прикипели, не звезды, но все же лучше чем совсем никого.

5. Отсутствует система мотивации

Материальная мотивация сводится к фиксированному окладу и это для сотрудника, под деятельностью которого понимаются вполне конкретные результаты, это не преувеличение, это то, что встречается в каждой 4-й компании, где проводился базовый аудит отдела продаж, что абсолютно соответствует интересу менеджера, но совершенно не соответствует интересу собственника.

В данном случае менеджер работает ровно на столько на сколько сам считает это нужным. Никакого интереса для бизнеса в данном случае нет и быть не может.

6. Отсутствует планирование и постановка задач

Отсутствует планирование работы, нет KPI результатов и процессов. В одном из проектов, менеджер мне заявил, что у меня плана никогда не было и не будет, а то что я делаю этого максимум того, что возможно, или как часто говорят в этом случае: «я максимально».

Приведу еще пример, одной дистрибьюторской компании два года подряд производитель устанавливает план закупок, с вполне логичным обоснованием возможностей роста (доля рынка, покрытие клиентской базы и т.д.), дистрибьютору предлагается рассчитать самостоятельно план своих продаж и дать обоснованное заключение, но практики планирования нет, обоснованного обсуждения плана нет, соответственно соглашение подписывается, и конечно не выполняется и теряются бонусы.

Но ведь, так просто: посчитай план, предъяви его в качестве аргумента и это станет весомым доводом при подписании планов.

Что касается КРІ, то в большинстве своем все ограничивается планом валовых продаж, это в лучшем случае. Часто слышишь: «я знаю, что надо мне делать...».

Может показаться, что это слишком, и у вас такого нет, если нет это хорошо, но возможно вы находитесь где-то между, тогда это хорошая новость, т.к. вы еще работаете и у вас есть внутренние ресурсы для роста.

Почему так происходит?

Казалось бы, небольшая компания, мало людей, простые бизнес-процессы, короткое плечо управления, что необходимо?

Об этом коротко в данной мини-книге.

Что такое отдел продаж?

Это подразделение компании, которое отвечает за получение выручки и прибыли, именно от него будет зависеть ваше благополучие.

Это подразделение, которое требует максимального внимания со стороны руководства и собственника, без которого он очень быстро превращается в отдел сначала отгрузок/обслуживания, затем «пожирателя» ресурсов, а затем в «ничто», т.к. нет продаж – нет бизнеса.

Почему так происходит?

Продажи это в первую очередь отношения между продавцом (менеджер по продажам, а не компания) и клиентом

(чаще всего группа лиц или бизнес-процесс, которые несут ответственность за создание цепочки ценности в своей компании).

Сложность для продавца заключается в «очеловечивании» предоставляемой вами услуги, сервисе или товаре, который поставляете на рынок.

Со стороны заказчика или покупателя B2B, такой проблемы нет, т.к. на другом конце вас встречает бизнес-процесс, который имеет четкие параметры входа (спрос, технические параметры, коммерческие параметры, сроки, время, удобство и т.д.), которым не присущи человеческие черты: лень, некомпетентность, несоблюдение регламента, недисциплинированность и т.д.

В случае несоблюдения параметров входа с вами, как поставщиком, перестают сотрудничать, переключаясь на аналоги. Это может произойти быстро, если аналогов много, или это может происходить медленно с чередой санкций и тому подобных мероприятий, и если вы не монополист, то удовольствия от подобных итераций вы не получите, скорее это будут штрафы и прочие неприятные моменты.

Отдел продаж, это всегда люди, это подразделение, работу которого невозможно предугадать, запрограммировать, нормировать и т.д. на сто процентов, как это происходит в бухгалтерии, на складе, HR и т.д.

Отдел продаж самое динамичное подразделение, т.к. меняются клиенты, меняются конкуренты, меняются товары, меняются люди, меняются условия работы, все это необходимо учитывать и моментально на это реагировать, особенно сейчас, когда скорости изменений и принятия решений набрали обороты столь высокие, что вы их стали не замечать.

Сотрудники отдела продаж могут не находиться в офисе, их подходы в работе могут отличаться друг от друга и зависеть от личностных особенностей, их навыков и компетенций.

Что необходимо для изменения ситуации в отделе продаж.

Для этого предлагаю посмотреть на отдел продаж как на систему, причем неважно каков размер вашего бизнеса и, что вы продаете, т.к. элементы отдела продаж будут универсальны и состоять из:

1. Того как вы работаете с клиентской базой, активной, потенциальной, потерянной

Клиентская база есть в любой компании, существенно можно повысить эффективность в работе с ней если:

- сегментировать ее по прибыльности и потенциалу клиентов;
- закрепить за менеджерами персонально;
- разделить функцию по активным продажам и текущему обслуживанию;
- собрать информацию о клиентах в едином массиве базы данных;
- регламентировать работу с каждым сегментом клиентской базы;
- определить систему планов, KPI процессов и результатов;
- подобрать нужную систему мотивации персонала и т.д.

Т.е. успех в работе с клиентской базой будет зависеть от того, на сколько хорошо вы будите их знать, понимать способ работы, планировать и добиваться получения результата через контроль исполнения работы сотрудников отдела продаж.

2. Определить нужное количество и нужное качество торгового персонала

После того, как вы выработали понимание качественного и количественного состава клиентской базы и определили способы работы с ней наступает момент определения качественного и количественного состава отдела продаж.

Необходимо убедиться, в том, что текущий состав способен справляться с задачами развития клиентской базы, а если нет, значит его следует заменить. Причем иногда приходится менять полностью состав отдела продаж. Известная поговорка «паршивая овца все стадо портит» работает в отделе продаж на 100%.

Не стоит надеяться, что люди сами будут меняться, развивать навыки, повышать мотивацию и т.д.

Не должно остаться заблуждения, что вы определяете кому у вас работать, а кому нет, т.к. в современных условиях соискатель определяет компанию, в которой он будет работать, изучая ее перед тем, как устроится.

В случае начала поиска вы легко можете понять на кого вы вправе рассчитывать, и что необходимо изменить для привлечения лучших кадров, или как минимум тех кто вам нужен.

Если к вам не идут работать те кто нужен, это не значит, что рынок труда опустел, это значит, что вы не привлекательный работодатель или не можете донести свою привлекательность потенциальному кандидату и с этим необходимо работать, т.к. конечный результат в виде продаж, будет зависеть от конкретного человека.

В сфере продаж большая текучка кадров, много случайных людей. В крупных городах заработные платы перегреты, поэтому, порой, времени на поиски уходит очень много, а время как известно = деньги. Поэтому важно не потерять толкового сотрудника, удержать его, а это уже задача компании, решая

которую компания обеспечивает себе стратегическое конкурентное преимущество.

Тезис о том, что кадры решают все, актуален как никогда.

3. Определить мотивацию, т.е. найти правильные показатели, достижение которых будет соответствовать стратегии развития компании и отражать индивидуальный вклад каждого сотрудника

Вопрос мотивации персонала в продажах тесно связан с определением того, насколько он в принципе способен заниматься продажами, очень часто встречаю людей, которые работают менеджерами по продажам лишь по тому, что так сложились обстоятельства.

Но почему это должно волновать собственника или руководителя. Если отбросить морально-этическую сторону вопроса, то сотрудник отдела продаж должен продавать, делать холодные звонки, встречаться с клиентами и т.д., т.е. все то, что должен делать сотрудник для выполнения цели, ради которой он принят на работу, что заложено в природу его деятельности – быть продавцом.

Работодатель должен установить систему целей – KPI, которые будут соответствовать стратегии развития компании и отражать конкретный вклад каждого сотрудника отдела продаж в достижение общей цели, где переменная часть заработной платы будет соответствовать его результативности.

Дополнительными критериями для определения уровня материальной мотивации будут являться:

- средний уровень оплаты труда аналогичной должности, на аналогичном рынке;
- соотношение постоянной и переменной частей совокупного заработка;

- льготы и компенсации;
- не материальные средства мотивации сотрудников.

4. Работа отдела продаж должна предусматривать набор обязательных правил и рекомендаций

Обязательные правила и стандарты, должны давать ответы на вопросы: кто, что, как и когда должен делать. Они прописаны, а сотрудники с ними ознакомлены.

Рекомендации, должны подсказывать торговому персоналу, как и что он должен делать в той или иной ситуации.

Сочетание обязательных правил, стандартов и рекомендаций делает процесс продаж управляемым и предсказуемым.

5. Управление отделом продаж

Управлять можно только тем, что можно измерить. Полноценное управление – влияние на результат начнет работать, только в том случае если реализованы первые 4 пункта, а именно:

- вы знаете своих клиентов, и как с ними работать;
- вы имеете необходимое количество и качество торгового персонала;
- вы точно знаете, как и что он должен делать;
- ваша стратегия развития бизнеса определена набором KPI, краткосрочных и долгосрочных целей и планов;
- ваши планы и KPI отражают действующую систему мотивации торгового персонала;
- вы создаете условия привлекательного работодателя и осуществляете развитие персонала.

Управление, это функция постоянного развития, через постановку задач, обучение, контроль и мотивацию.

Это набор инструментов управления: собрание, аудит, сопровождение, коучинг и т.д.

Это постоянный поиск альтернатив и способов достижения результата.

Это фокус на достижение командного результата.

Это микро менеджмент процессов и результатов.

Ниже я привожу простой тест, на определение потенциала отдела продаж, пройдя его вы самостоятельно сможете определить зоны развития для отдела продаж.

Тест

Правила прохождения:

1. Из каждого раздела теста выбираете описание, которое максимально близко описывает ситуацию вашего отдела продаж = ВАРИАНТ.

2. Запомните оценку/балл, который соответствует выбранному варианту = БАЛЛ.

3. Суммируйте баллы = ИТОГО.

4. Получите результаты теста.

Раздел 1

Посвящен работе с потенциальной клиентской базой, его задача определить как появляются у вас новые клиенты, на сколько этот процесс управляем вами и каков в нем заложен потенциал.

Вариант	Ежедневную работу отдела продаж можно описать таким образом:	Оценка, балл
1. В работе с потенциальными клиентами обычно:		
а	Новые клиенты сами обращаются в компанию.	0
б	Есть представление о потенциальном наличии клиентов, но системной работы по поиску и активации не ведется.	1
в	Все сотрудники в ОП так или иначе занимаются поиском и активацией потенциальных клиентов. Руководство точно выставляет задачи и контролирует результат.	2
с	Есть список потенциальных клиентов, к которому компания периодически возвращается, ставит задачи по активации клиентов, вводится дополнительная мотивация.	4
д	Есть список потенциальных клиентов с историей контактов, планом развития, ответственным исполнителем, сроками исполнения.	6

ВАРИАНТ _____ **БАЛЛ** _____

Комментарий: _____

Раздел 2

Посвящен работе с активной клиентской базой, его задача определить на сколько вы плотно или близко находитесь к клиенту, на сколько процесс работы с ними обеспечивает результаты.

Вариант	Ежедневную работу отдела продаж можно описать таким образом:	Оценка
2. В работе с активными клиентами обычно:		
а	Работа с активными клиентами строится на входящем обращении клиента с запросом без привязки к менеджеру по продажам.	0
б	У каждого менеджера есть свой список клиентов, с которым он постоянно работает, без разделения клиентов по каналам и сегментам, территориям, продуктам и т.д.	1
в	Информация о клиентской базе собрана в едином информационном ресурсе (1С например), каждый из менеджеров имеет к ней доступ, все активные клиенты закреплены за менеджерами по продажам.	2
г	Клиентская база распределена по менеджерам согласно установленным принципам (каналы, территории и т.д.).	4
д	Клиентская база сегментирована по каналам, по объему и потенциалу, закреплена за ответственным менеджером, находится в едином информационном ресурсе с ограниченным доступом для внесения изменений.	6

ВАРИАНТ _____ **БАЛЛ** _____

Комментарий: _____

Раздел 3

Посвящен оценке работы с торговым персоналом, пройдя его вы сможете определить зоны развития, пожалуй, самого дорого ресурса из возможных в вашей компании.

Вариант	Ежедневную работу отдела продаж можно описать таким образом:	Оценка
3. В работе с торговым персоналом обычно:		
а	В отделе продаж есть текучка торгового персонала, новые сотрудники приходят и долго не задерживаются. Работать приходится с теми кто есть. Уровень ЗП на средне-минимальном значении.	0
б	Штат отдела продаж укомплектован, уровень ЗП на ср.минимальном значении. Показатели продаж находятся на низком уровне. Задача обучения и развития навыков продаж лежит на самих сотрудниках, а руководитель отдела продаж выполняет роль администратора отдела продаж. В отделе продаж отсутствуют даже базовые регламенты и стандарты.	1
г	В отделе продаж все вакансии закрыты, уровень ЗП соответствует ср.рыночной величине, но при этом сотрудники не задерживаются на долго. Нет стабильности в показателях работы отдела продаж.	4
д	Штат отдела продаж укомплектован в соответствии с функционалом для каждой штатной единицы, уровнем компетенций сотрудников и нормами нагрузки на каждого из них. Сотрудники проходят периодическое обучение с последующей аттестацией. В отделе продаж есть естественный уровень текучести персонала.	6

ВАРИАНТ _____ **БАЛЛ** _____

Комментарий: _____

Раздел 4

Даст возможность оценить текущую систему мотивации и понять на что в данном случае вы вправе рассчитывать.

Вариант	Ежедневную работу отдела продаж можно описать таким образом:	Оценка
4. Система мотивации:		
а	В отделе продаж установлена окладная система оплаты труда.	0
б	В отделе продаж установлена сложная, многоуровневая, подразумевающая дополнительные расчеты система оплаты труда. Система штрафов и премий.	1
г	Система мотивации не ориентирована на ср.рыночные показатели ЗП, построена на 1-2 простых показателях результативности с минимальной постоянной частью (менее 40% от совокупного дохода).	4
д	Система мотивации ориентирована на ср.рыночные показатели ЗП, предусматривает наличие постоянной части (от 40% совокупного дохода) и систему KPI.	6

ВАРИАНТ _____ **БАЛЛ** _____

Комментарий: _____

Раздел 5

Оценивает систему управления и то насколько эффективно оно осуществляется.

Вариант	Ежедневную работу отдела продаж можно описать таким образом:	Оценка
5. Система управления:		
а	В отделе продаж отсутствуют или их несколько (1-2) показателя эффективности работы.	0
б	Показатели плана и факта носят общий характер и касаются только объема продаж, не имеют индивидуальной разбивки. Отсутствует прогнозирование продаж.	1
в	Штат отдела продаж укомплектован полностью, есть руководитель отдела продаж, но показатели работы находятся на низком уровне без существенных сдвигов в течении времени, даже при наличии явных возможностей и инструментов для развития продаж.	2
г	Индивидуальные и общие задачи и планы озвучиваются в начале месяца и в конце подводиться итог. Промежуточные итоги подводятся не регулярно. Нет стандартов и регламентов работы.	4
д	Управление продажами осуществляется в соответствии с установленными стандартами и регламентами, индивидуальной привязкой целей и задач, набором регулярных действий по контролю и прогнозированию результатов.	6

ВАРИАНТ _____ **БАЛЛ** _____

Комментарий: _____

Раздел 6

**Подводим итог = Раздел 1 + Раздел 2 + Раздел 3 +
Раздел 4 + Раздел 5**

ИТОГО: _____

Ключ к тесту

1. Количество баллов от 0 до 13

Эффективность такого отдела продаж находится на крайне низком уровне.

Работа с потенциальными клиентами не ведется, а с активными строится на прицепе входящего потока обращений.

Мотивация сотрудников на выполнение планов и развитие вашего бизнеса полностью отсутствует.

Текущее управление отделом продаж фактически отсутствует, руководитель выполняет роль администратора.

Выполнение или не выполнение планов - исключительно статистический показатель, где вы выступаете статистом, а не бизнесменом.

Вы зависимы от менеджеров по продажам и их желания работать, а возможно и более того, зависимы тем, что при уходе последнего вы теряете и его клиентскую базу.

Есть положительная сторона - это огромный потенциал роста объема продаж в вашем бизнесе, т.к. вы не используете даже базовые инструменты в организации отдела продаж.

2. Количество баллов от 14 до 20

Эффективность такого отдела продаж находится на не высоком уровне, хотя в его организации присутствуют элементы современных технологий.

Показатели работы не отличаются стабильностью результатов, присутствуют провалы в продажах, а корректирующие действия в течении отчетного периода отсутствуют.

Потенциал клиентов не учитывается при планировании продаж, нет системной работы с потенциальными клиентами.

Сотрудники отдела продаж имеют низкие навыки продаж и низкий уровень мотивации на долгосрочную работу в компании.

Результат работы такого отдела продаж полностью зависит от мотивации каждого сотрудника в отдельности.

Управление продажами скорее является попыткой, видимостью и далеко от потенциально возможного.

Положительно то, что в данном случае существует большой резерв повышение эффективности работы вашего отдела продаж за счет построения системы организации продаж, что принесет вам значительно больше денег.

3. Количество баллов от 21 до 30

Вас можно поздравить, ваш бизнес стабилен и дает регулярный доход. В этом случае увеличение эффективности возможно за счет доскональной проработки мелочей в системе продаж и управления отделом продаж. Уделите внимание тонкостям и мелочам - и продажи начнут заметно расти.