

Как реанимировать отдел продаж

Автор:

Александров Сергей Александрович, Генеральный директор
Центра внедрения технологий продаж «ПрофРост»,
«Международного мебельного кадрового центра»,
www.proffrost.ru, www.mmkc.su, consult@proffrost.ru
тел. (812) 336-43-15

(Начало материала в статье «Как умирают отделы продаж»)

Напомню основные тезисы 1-ой части материала.

Изначально ситуация в отделе продаж выглядит следующим образом:

Сотрудники отдела продаж ищут новых клиентов, сопровождают старых, составляют коммерческие предложения, ездят на встречи, контролируют отгрузку, оформляют и отвозят клиентам сопровождающую сделку документацию, выполняют и другие функции.

Менеджер по продажам все время «при делах» ...

Но при этом клиентская база не растет, продаваемый ассортимент не расширяется, клиенты теряются...

Хотя продукция вроде хорошая, да и сотрудники не самые плохие.

Традиционному построению отдела продаж всегда сопутствуют три основные проблемы:

1. **Менеджеры новых клиентов не ищут**, занимаются только постоянными.
2. **Постоянных клиентов не развивают или развивают медленно.** Это значит, что не увеличивают объем и частоту продаж, не расширяют продаваемый ассортимент.
3. **«Ненужных» клиентов «сливают».** Менеджер работает только с перспективной, с его точки зрения, частью своей клиентской базы.

И это далеко не все проблемы, которые присутствуют в таком отделе продаж!

Простая мебельная история.

Однажды одна (а было это начало кризиса) задумалась: «А почему в их отделе продаж из 15 менеджеров только трое продают весь ассортимент?». И решила она изменить систему оплаты труда.

Теперь за продажу одной группы товара менеджеры могли получить только 2% с продаж (цифры условные), за 2 группы – 4%, 3 группы – 6%, 4 группы – 8%.

И стали ждать результатов.

Но их не появилось.

Тогда задумались они еще раз. И решили проверить знания продавцов. И выяснилось тут, что не знают они ни характеристик товара, ни отличия их от конкурирующих товаров, и не могут правильно его преподнести клиенту.

Тогда руководство обратилось в отдел закупок и договорилось о еженедельном обучении отдела продаж. И появились первые результаты по продажам.

Но это еще не конец истории. Так как, все равно, продажи по другим группам товаров подрастали медленно.

И заподозрило руководство неладное. И решили опять проверить знания менеджеров. И тут выяснилось, что большинство менеджеров из этого обучения мало что выяснило.

Тогда осерчало руководство и постановило так: «Отныне после каждого обучения будет проходить аттестация менеджеров, а результаты ее будут привязаны к системе оплаты труда. И кто не пройдет, тот будет ...огорчен в зарплате».

И вот тогда-то и произошел качественный сдвиг в продажах.

А стоило идти к этому так долго и мучительно?

Что мешало выстроить правильно процессы в отделе продаж с самого начала?

Мешали иллюзии, что достаточно нанять нормальных менеджеров по продажам, да еще их и замотивировать, и всё пойдет как надо!».

Я хочу, чтобы уважаемые руководители поняли основную мысль: «Нужны не правильные люди, а правильные технологии, которые встраивают персонал в процесс продаж! Чтобы, повторюсь, избежать всех тех проблем, которые перечислены выше и в 1-ой части статьи.

За одиннадцатилетний опыт работы мы создали критерии (**ФУНКД®**), которым должен соответствовать любой отдел продаж, да и вся фирма тоже.

Здесь приведу лишь их краткое описание, подробное приведено в наших методиках по организации работы отдела продаж

1) Функциональность.

Этот параметр отражает, насколько фактическая деятельность менеджеров отдела продаж соответствует их прямой функции – продавать.

Любая другая деятельность сотрудника рассматривается как непрофильная, как правило, эта деятельность является сопровождающей, поддерживающей. Остановка выполнения основной функции, за счет отвлечения сотрудника на непрофильные функции – это убытки компании.

Из 1-ой части статьи помним, что тип функционирования, когда все делают всё в компании, максимально эффективен на фазе её формирования. В дальнейшем компания становится заложником подобной модели, так как попадает в зависимость от работающих в ней людей.

В соответствии с этим параметром в отделе продаж:

- Функций должно быть оптимальное количество (не больше и не меньше). Таким образом, мы сначала формируем задачи, потом решаем, какие функции, действия, должны быть выполнены для того, чтобы эти задачи были решены (например, звонки новым клиентам, поддержание контакта со старыми клиентами и т.д.). Все непрофильные функции выводим в отдельные должности либо в другие отделы.



- Функции должны быть упорядочены в соответствии с важнейшими задачами в процессе продаж и рационально распределены между сотрудниками: убрано смешивание квалифицированных и малоквалифицированных работ в одной должности, устранено дублирование функций разными должностями и т.д.,
- Зоны ответственности должны быть разграничены при работе с новым, текущим, VIP клиентом и т. д.

2) Управляемость

Этот параметр определяет способность системы (в нашем случае отдела продаж) реагировать на управленческое воздействие в заданном направлении и временных границах и направлять деятельность на получение требуемых результатов.

Также этот параметр характеризует степень независимости функционирования системы (отдела продаж) от личности руководителя, от совместимости людей в команде и от продуктовой линейки.

Поэтому отдел продаж должен:

- соответствовать критериям наиболее эффективной организационной модели и нормам управляемости (они имеют конкретное числовое значение для квалифицированных, стандартизированных и типовых работ),
- содержать оптимальное количество точек контроля деятельности сотрудников и критериев в системе оплаты труда.
Например, если система оплаты труда – это только оклад плюс проценты с чего угодно, то вы не управляете рентабельностью, ассортиментом, процессом продаж. И управляемость такой структурой – низка.

«Наиболее адекватным критерием изменения «Управляемости» является осуществимость управленческих решений. Повышение «Управляемости» обеспечивается за счет улучшения качества управляющих воздействий, усиления сплоченности коллектива, укрепления дисциплины исполнения». (Н.Н. Сечко).

3) Надежность

Параметр характеризует:

- насколько существующая система продаж устойчива к текучке кадров: как менеджеров, так и руководящего состава,
- требования к квалификации сотрудников (чем меньше требуется квалификация, тем надежнее система). Кстати, при этом ФЗП (фонд заработной платы) будет удерживаться в допустимых границах.

Также на надёжность системы влияет такой показатель, как количество ошибок за период времени (безошибочность). Количество ошибок возрастает с количеством переключений на разноплановую деятельность.

Простой тест на надёжность вашей системы отдела – это снижение ФЗП. Если образовавшаяся текучка кадров не снижает эффективности подразделения, значит оно надёжно.

4) Контролируемость

Этот параметр характеризует «прозрачность» деятельности отдела продаж, которая определяется возможностью прогнозировать и планировать продажи и видеть процесс их достижения в любой момент времени.

Контролируемость также определяется степенью регламентации деятельности отдела продаж, а также наличием:

- объективных показателей оценки планов продаж и их выполнения,
- эффективных показателей деятельности сотрудников,
- инструментов контроля результатов в отделе продаж (далее «ОП»),
- инструментов контроля процессов достижения запланированных результатов в ОП,
- инструментов объективной фиксации данных в ОП.

Отсутствие в компании инструментов объективной фиксации данных и объективных показателей оценки не позволяет осуществлять планирование, контроль и в целом приводит к отсутствию управления.

5) Динамичность, масштабируемость

Этот параметр характеризует способность отдела продаж быстро перестраиваться и адаптироваться в изменяющихся условиях рынка к новому ассортименту и условиям, а также возможность клонировать ОП (например, быстро открывать филиалы).

 **Необходимо отметить, что хотя каждый критерий имеет свои характеристики, в то же время он обусловлен наличием остальных.**

Так управляемость немислима без контроля, управляемость не может быть эффективна без правильно распределенных функций, а надежность не может быть реализована без достаточного уровня функциональности и управляемости.

Рисунок 1. Взаимодействие критериев между собой



Синергетический эффект от применения всех критериев при организации продаж позволяет реализовать любые задачи в любых, даже в быстро меняющихся, рыночных условиях.

Давайте теперь применим эти критерии для создания максимально эффективной системы продаж.

На Рисунке 2 изображена эталонная модель отдела продаж, соответствующая критериям **ФУНКЛ®**.

Мы вводим понятие эталонная модель, так как она позволяет произвести быстрый анализ существующего отдела продаж, достаточно сравнить с ней свою структуру.

Эталонная модель содержит в себе необходимый функционал и определяет связи, которые являются значимыми для поддержания и развития системы продаж.

На основе эталонной строятся более конкретные и детально описываемые модели продаж под конкретный бизнес.

Рисунок 2. Эталонная модель отдела оптовых продаж 1



В правильную структуру отдела продаж входят только те блоки функций, которые непосредственно участвуют в процессе продаж. Эта структура точно отвечает тем задачам, которые обычно руководители ставят на работу с клиентами.

Необязательно, что именно такая будет у Вашей компании (помните, что структура делается под задачи!).

Почему так?

Пояснения к эталонной модели отдела продаж

У нас есть задача – пополнить нашу клиентскую базу, и поэтому выделяется группа активных продаж.

Понятно, что те, кто просеивают рынок и смотрят, куда мы можем поставлять свой товар (call-менеджеры), не могут довести сделку до конца. Им нужен квалифицированный менеджер, который будет «дожимать» эти сделки.

И возникает момент, когда после первых сделок начинается регулярная работа с клиентами, которая уже не требует никаких «дожимов», такого напора, а требуется четкая работа по консультированию клиентов: помощь в выборе материала, ткани, формированию партии товара. Тогда есть смысл выделять менеджеров по работе с постоянными клиентами, которые будут осуществлять такую регулярную деятельность.

Иногда выделяют VIP клиентов отдельно, потому что они требуют больше внимания, другого ассортимента, часто комплексных поставок, которые не предусмотрены для всех Клиентов.

И очень часто появляется такая вспомогательная должность, как менеджер по документам, который занимается оформлением документов (спецификаций, договоров, накладных, актов, сертификатов) для клиентов.

Руководители групп вводятся только при определенном количестве менеджеров по продажам.



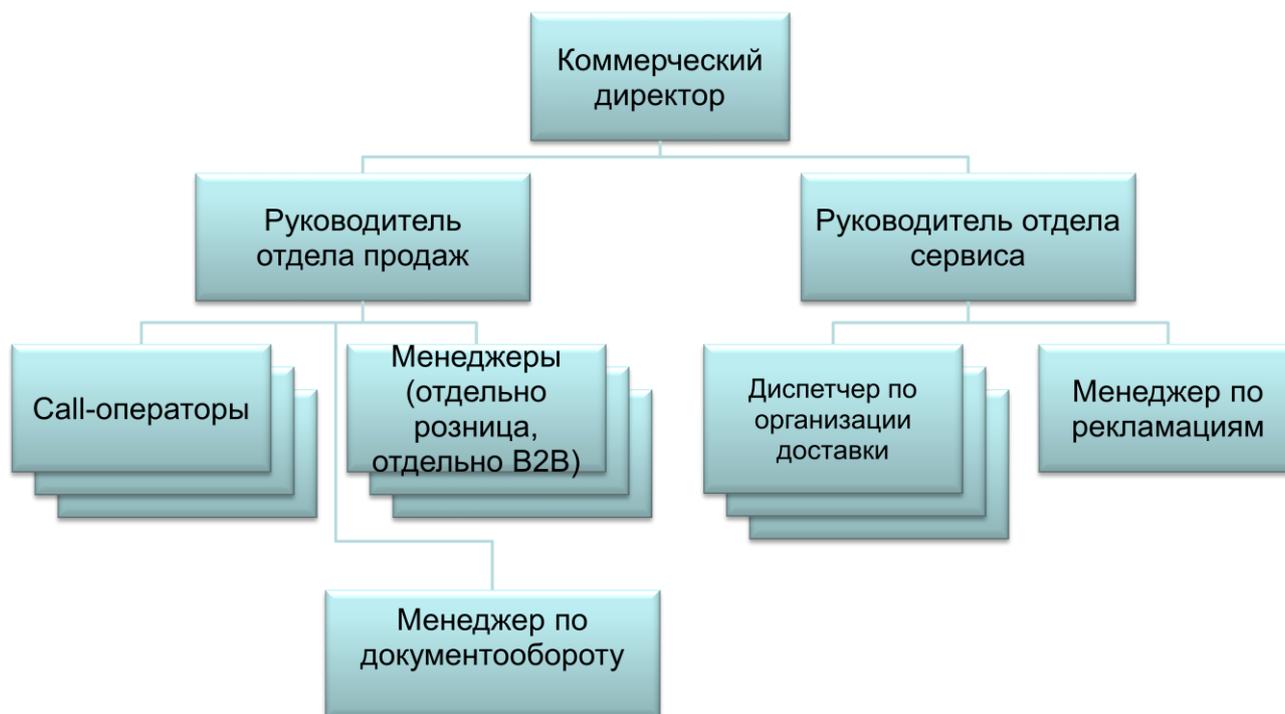
Не думайте, что такая структура всегда приводит к расширению штата. Мы просто делим существующую работу между разными должностями в соответствии с критериями **ФУНКД®**, количество сотрудников часто даже уменьшается!

А вот производительность труда и эффективность всего бизнеса вырастают в разы при снижении фонда оплаты труда.

Рисунок 3. Эталонная модель отдела оптовых продаж и с сетями



Рисунок 4. Эталонная модель отдела интернет продаж (упрощенная версия)



Как перейти от существующей структуры отдела продаж к правильной для вашего бизнеса.

1. Сравнить структуру своего отдела продаж с эталонной моделью.
2. Выявить факторы в своей структуре, препятствующие росту продаж, используя критерии **ФУНКД®**.
3. Поставить цели развития продаж на 2-3 года.
4. Определить, какие еще функции должны выполняться отделом продаж, чтобы эти цели были достигнуты.
5. Построить новую структуру отдела продаж, которая обеспечит **ФУНКД®**