

Как умирают отделы продаж (часть 1)

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

В подавляющем большинстве российских компаний отдел продаж потерял свою ключевую функцию – продавать, и на 70 – 80 процентов превратился в отдел по обслуживанию клиентов.

- Вместо того чтобы искать новых клиентов, менеджеры общаются с одними и теми же постоянными клиентами.
- Вместо того чтобы продавать весь ассортимент и предлагать новинки, менеджеры занимаются отгрузкой однажды выбранного клиентами товара.

Почему так происходит?

Начнем с начала. Любой отдел продаж создается для привлечения новых клиентов.

Как это обычно выглядит: приходят менеджеры, им дается задание – искать клиентов. Они ищут, находят, продают им и делают это в течение года, двух, трех ...

А потом появляется постоянная клиентская база, с которой тоже надо работать – увеличивать поставки, расширять продаваемый ассортимент, сохранять хорошие отношения.

И постепенно объем работы с действующими клиентами настолько вырастает, что уже начинает не хватать время на поиск новых клиентов. Ведь постоянные клиенты требуют достаточно много внимания, иначе их могут увести конкуренты.

Увеличивается объем документооборота (счетов, накладных, актов, сертификатов, сверок).

Помимо этого появляются рекламации, которые менеджерам приходится обрабатывать, Менеджеры сами решают все проблемы. И это считается хорошо.

Правда, при этом случается, что один или два менеджера-«звезды», имея в руках всю базу клиентов и зная поставщиков, уходят с этой информацией к конкурентам или открывают свой подобный бизнес ...

И всегда при такой организации работ основная функция «продавать» постепенно замещается функциями «обслуживания».

Как выглядит типичный отдел продаж. Рассмотрим наиболее распространенные структуры.

Несмотря на большое количество бизнесов, реально приходится иметь дело с достаточно простой организацией отдела продаж.

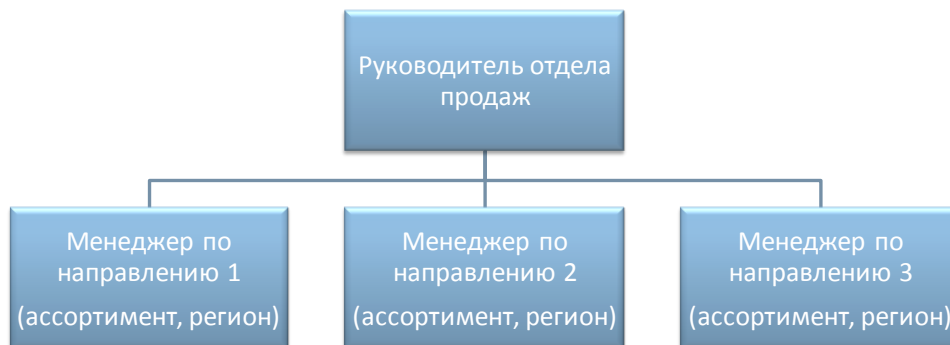
Чаще всего можно встретиться с частичным (начальным) разделением работ в отделе продаж, которое происходит естественным образом.

Например:

- Деление менеджеров по территориальному признаку или ассортиментному ряду.
- Выделение менеджера для командировок или менеджера-презентанта.
- Введение в отделе продаж менеджера по документам.
- Введение должности менеджер по рекламациям

Как правило, это происходит под давлением объективных обстоятельств, когда и руководителю, и менеджерам это становится очевидным.

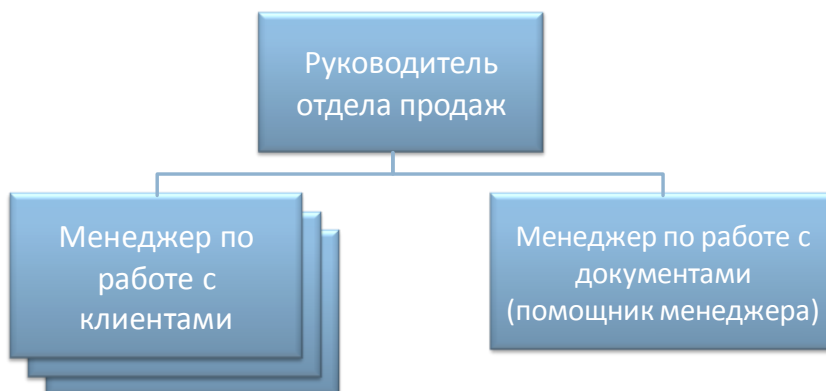
Структура №1



Такое деление менеджеров в отделе продаж кажется вполне логичным. Если деление происходит по территориальному признаку, то так удобнее, потому что разная логистика, может различаться цена, менталитет клиентов и так далее.

Если по ассортименту – потому что у каждой товарной группы своя специфика, и все знать одному человеку невозможно.

Структура №2



Во многих отраслях для подготовки сделки и заключения договора требуется оформить большое количество спецификаций, сертификатов и других документов. И возникает необходимость в сотруднике, который взял бы на себя эти функции. Так появляется менеджер по документообороту или помощник менеджера.

Подведем небольшие итоги.

Существуют 2 основных аспекта, которые не позволяют наладить активные продажи в таких отделах продаж:

1. Организационный – менеджеры перегружены текущей работой по обслуживанию клиентов.
2. Психологический – сотрудники стремятся избегать некомфортной сложной работы и боятся потерять в деньгах. Они будут стремиться выполнять только то, что им выгодно выполнять.

Организационный аспект мы раскрыли выше. Несколько слов о психологическом.

Как Вы думаете, что легче: продать что-то постоянному клиенту или где-то найти нового и что-то ему продать?

Ответ очевиден.

Если Ваши сотрудники не мазохисты, то они будут стремиться выполнять более легкую, приятную работу, а сложную избегать (кстати, так же будет поступать любой сотрудник не только в отделе продаж, а на любой должности).

Надо понимать, что «холодный» обзвон - это 90% отказов с первого раза! Зачем опытным менеджерам попадать в ситуацию, неприятную для себя? Конечно, из под палки менеджеры делают какой-то там обзвон. Но когда я у руководителей спрашиваю: «Сколько раз в день Ваши менеджеры звонят новым клиентам?», обычно звучат фразы о 5-10 звонках ...в неделю (даже не в день!).

Представьте, если Вы задумали вывести новый продукт и оповестить об этом потенциальных клиентов. Это ж сколько времени понадобится прозвонить хотя бы 500 компаний?! Целый год!!! С такой интенсивностью работы о завоевании рынка можно забыть.

Конечно, плюсы в таких структурах тоже есть.

Плюсы традиционно существующих отделов продаж:

1. Понятная структура. Так делают все, поэтому такие структуры и распространены.
2. На 1-ом этапе развития фирмы непонятна (или сложно просчитывается) потребность в том или ином специалисте (поэтому сотрудники часто делают всё).

Так любой бизнес развивается. Сначала начинает один человек, потом двое, оба горят энтузиазмом, все делают сами. Потом начинают зашиваться, нанимают третьего, который тоже начинает делать все, четвертого и т.д. Вроде как немножко начинают распределяться какие-то обязанности: выделяется закупка, отдел продаж, производство. Тем не менее, все делают всё по максимуму.

Так и в отделе продаж. Сначала работает в отделе один менеджер, потом двое, трое, и каждый новый учится делать то же самое, что делают и другие менеджеры, те же самые функции. Когда начинаешь разбираться с функциями, которые выполняются в отделе продаж, их настолько много... Проводя анализ различных компаний мы выявили, что в среднем на менеджерах «висит» 45-80 различных функций.

Но минусов гораздо больше:

1. **Каждый сотрудник – универсал, поэтому при его уходе образуется огромная «яма» работ, которую невозможно сразу «заткнуть».**

При такой организации продаж, когда каждый сотрудник ведет так много дел, что даже не понятно, на кого все это по-быстрому раскидать (все и так загружены), где найти замену, потому что быстро научить не удастся.

2. **На вывод нового сотрудника в нормальный рабочий цикл уходит очень много времени.**

Есть трудности с подбором и обучением персонала. Как обычно это происходит? Приходит новый менеджер, ему говорят: нарабатывай себе клиентскую базу. И вот он, бедный, три месяца мыкается, процентов 60 разочаровываются в себе, в компании, в такой работе и, ничего не нарабовав, уходят. Оставшиеся какие-то результаты получают, часто не очень хорошие.

Все это время мы, по сути, спонсируем сотрудника и не знаем, какой результат, в конце концов, он покажет, начнет ли когда-нибудь продавать? И часто любая его продажа – это как некая удача. Чтобы научить его всему, потребуется очень много времени. Практика показывает – от 3 до 6 месяцев.

3. Универсальность порождает конкурентов (зная «все входы и выходы», легко начать собственный бизнес).

Кризис показал, а точнее просто вскрыл то, что всегда происходило: если я знаю, где взять, и знаю, кому продать, зачем мне вы (компания)?

На рынке появилось сейчас очень много таких маленьких фирмочек – сидят два человека в небольшом офисе с низкими ценами, по сути демпингуют. Проведут 2-3 сделки за месяц, и им уже хорошо.

4. Ошибки в работе. Ни один человек не в состоянии вести все дела (и продажи, и документооборот, и рекламации, и отчетность) одинаково хорошо.

Я думаю, Вы прекрасно замечали, что у того менеджера, который классно продает, у него почему-то обычно бардак в бумагах. У того, кто продает мало - все бумаги в аккуратном состоянии. Т.е. в одном человеке очень тяжело сочетаются такие качества как активность, эмоциональность при работе с клиентом, и педантичность, усидчивость при оформлении бумаг.

5. Низкая производительность труда (из-за постоянных переключений на разные виды работ).

Представьте себе: Вы пишете коммерческое предложение (КП), надо посидеть, подумать, поразмышлять, проанализировать полученную информацию. Вы постепенно втягиваетесь в этот процесс. И тут звонок.

Звонит клиент, которому нужна срочная консультация (подобрать номенклатуру, уточнить сроки доставки, транспортную компанию). Вы отвлеклись от КП, проконсультировали клиента, кладете трубку, и начинаете вспоминать: на чем я там остановился? Просматриваете текст, вспоминаете, опять идет время на настройку. Вы только-только втянулись, и тут на Вас переключили клиента – ему не привезли товар либо привезли не тот, либо рекламация, либо ... И так целый день.

Вы так и не выходите на пик своей деятельности. В тайм-менеджменте это называется «эффект пилы».

6. Завышенный фонд оплаты труда (ФОТ), так как за разные по квалификации работы платим по самому высокому тарифу.

Какие обычно работы выполняет сотрудник отдела продаж? Выше был приведена схема блоков функций. Стоимость на рынке труда выполнения различных блоков отличается. Например, блок документооборота: занести реквизиты в договор, оформить спецификацию, отгрузочные документы (счет-фактуру, накладную, доверенность, акты), распечатать договор, сходить и поставить по разным отделам печати – это, по сути, работа секретаря (офис-менеджера). И стоит она на рынке труда меньше, чем работа квалифицированного менеджера по продажам! А получается, что мы платим менеджеру по продажам по самой высокой ставке, а при этом он занимается всем, чем угодно.

Это и есть момент для оптимизации не только отдела продаж, но и всей компании.

7. Трудности в критериях оценки деятельности и мотивации сотрудника. При разноплановой работе приходится использовать либо интегральную оценку (% от прибыли, оборота, что неверно), либо многокритериальную, которую тяжело воспринимать (сотрудники обычно думают в такой ситуации, что их обманывают).

Я понимаю, почему появились и наиболее распространены системы оплаты труда, где премии выплачиваются от оборота, от маржи.

Очень трудно оценивать деятельность менеджера по продажам. Как вообще оценить

деятельность человека, который ведет столько дел? Получается, что надо применять очень много критериев оценки (сейчас у всех на слуху KPI), но в голове у человека много критериев оценки не укладывается, больше 5-7 критериев становятся на один уровень. И что выделить, что главное, что в приоритете? Человек начинает теряться. В результате он все делает, как получится. В силу своих способностей. И, конечно, будет пытаться выполнять более понятную, простую для него работу и ту, что лучше получается, а не ту, что надо в первую очередь.

Поэтому возникла идея – взять какой-нибудь интегральный показатель, типа %, он должен ситуацию выправить. Но не выправляет.

8. Сложность в управлении такой структурой, так как деятельность сотрудников, их зоны ответственности – непрозрачны.

Сотрудники, которые выполняют столько разноплановых дел, чувствуют, что они незаменимы. До кризиса рынок рос, вместе с ним рос и фонд оплаты труда. При этом квалификация людей, приходящих в компанию, не росла. Это отмечали все руководители, тем не менее, вынуждены были повышать зарплату.

Такой организацией продаж мы сами себе формируем не самых лояльных сотрудников. Об этом тоже надо помнить.

Все перечисленные минусы приводят к тому, что руководить эффективно таким отделом продаж практически невозможно. Руководитель оказывается в зависимом положении от работающего у него персонала.

И отдел продаж умирает, превращаясь в отдел отгрузок товара и обслуживания постоянных клиентов.

Выход из ситуации только один – правильная организация отдела продаж.

Об этом мы поговорим во 2-ой части статьи «Как реанимировать отдел продаж».