

Глава 3

Построение системы продаж



Роль коммерческого директора в компании

Вчера искал справедливость, сегодня ищу работу.

Коммерческий директор — одна из ключевых должностей в системе управления компанией. Его функции зависят, прежде всего, от отрасли, размера бизнеса и специфики работы компании.

Как правило, коммерческий директор подчиняется напрямую главе компании, постоянно поддерживает контакты с акционерами и играет одну из ключевых ролей в разработке и реализации стратегии развития компании.

Правда, в штатном расписании некоторых организаций позиции комдира нет — в таком случае его функции делятся между директорами по продажам, маркетингу и закупкам (если комдир все же есть, то эти руководители подчиняются ему или генеральному директору).

Коммерческий директор нужен компаниям, для которых продажи — ключевая функция бизнеса.

Обязанности коммерческого директора

Ниже приведем список обязанностей, которые чаще всего могут встретиться в описании вакансии коммерческого директора.

- Стратегическое и оперативное планирование работы компании, обеспечение эффективного использования ресурсов компании (совместно с генеральным директором и акционерами компании).

- Поиск новых возможностей для увеличения доли компании на рынке и поиск свободных ниш для продукции. Например, мы значительно увеличили продажи в нашей компании за счет сотрудничества с дизайнерами, архитекторами, выступая в роли комплексного поставщика продукции: «Все для света. Под ключ!».
- Разработка стратегии развития продаж, построение эффективной системы продаж по всем каналам сбыта, развитие каналов продаж.
- Разработка планов продаж, контроль их выполнения.
- Развитие клиентской базы, непосредственное участие в работе с ключевыми клиентами компании.
- Построение эффективной системы дистрибуции на базе каждого регионального представительства. Разработка стратегии конкурентной борьбы в каждом региональном представительстве.
- Развитие продаж приоритетных товарных направлений.
- Снижение доли затрат на единицу продаж.
- Увеличение прибыли сбытового подразделения.
- Контроль работы с поставщиками.
- Разработка и реализация маркетинговой стратегии компании (совместно с отделом маркетинга).
- Бюджетирование и управление финансовыми потоками.
- Управление дебиторской задолженностью.
- Разработка и внедрение программ мотивации для персонала, командообразование и обучение персонала сбытового подразделения.
- Развитие системы мотивации персонала на основании KPI-показателей.

Коммерческий директор компании обязательно должен периодически работать в поле, чтобы держать руку на пульсе: курировать сотрудничество с ключевыми клиентами и поставщиками компании, общаться с первыми лицами других компаний, быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, искать и находить новые возможности для усиления сбыта продукции. Ему необходимо регулярно пополнять свой профессиональный багаж новыми практическими методиками. Чтобы преуспеть в должности коммерческого директора, нужно следовать закону *«Развивайся или убирайся»*.

Как найти подходящего коммерческого директора

Два менеджера по персоналу — более опытный и стажер — сидят в офисе. Стажер достает огромную папку, в которой не менее 300 резюме: — Придется просмотреть все эти резюме, — со вздохом говорит он. Опытный кадровик берет у него папку и делит стопку резюме пополам. Одну часть кладет на стол, вторую — в шредер. — А как же быть с этими кандидатами? — удивляется молодой сотрудник. — А зачем нам неудачники? — невозмутимо отвечает опытный кадровик.

Помощь хедхантеров. Если вы точно знаете, кого бы вам хотелось заполучить и на каких условиях, лучше всего обратиться к хедхантерам. Прежде чем хедхантер начнет переговоры с кандидатом, нужно оговорить перечень факторов, которые могут показаться потенциальному сотруднику привлекательными. Их может быть много, но на топ-менеджеров чаще всего действуют три: более известная компания, более интересная работа (масштабная, самостоятельная), более выгодные условия оплаты труда (особенно возможность получить опцион по результатам работы). Но есть одно но: услуги хедхантеров обходятся недешево. Например, за хантинг коммерческого директора одна региональная компания заплатила около 30% от его годового дохода.

Пример:

Одна крупная торгово-производственная компания искала коммерческого директора для нового проекта (построение дистрибуторской сети в России и странах СНГ с нуля) с опытом работы в отрасли не менее пяти лет, прозападным мышлением, наличием устойчивых деловых контактов в отрасли; степень MBA рассматривалась как преимущество. На протяжении четырех месяцев данную вакансию пытались закрыть самостоятельными силами. Но по тем или иным причинам

кандидаты, вышедшие в финал, не проходили этап «гриль». Компания вынуждена была обратиться в агентство «Корнерстоун», которое специализируется на поиске персонала высшего и среднего звена. С его помощью идеальный кандидат был найден через два месяца, и спустя еще два вышел на работу. Решающую роль в эффективном сотрудничестве с хедхантерами сыграл подробно составленный профессиональный портрет идеального кандидата и опыт рекрутеров в поиске специалистов из этой отрасли. Стоимость услуг хедхантеров в данном случае составила три месячных оклада кандидата.

Рекомендации знакомых. Известны случаи удачного поиска топ-менеджеров и среди знакомых. Рекомендации может дать ваше ближайшее окружение: друзья, партнеры по бизнесу, коллеги. Как правило, рекомендованные таким образом кандидаты работают в той же или смежной отраслях и хорошо осведомлены о самой компании и о той роли, которую им придется в ней играть. Если поручитель — сотрудник вашей фирмы, он вполне может стать коучем для новичка и помочь ему вписаться в корпоративную культуру компании.

Специалист из той же отрасли. Найти готового коммерческого директора, который идеально впишется в вашу компанию и покажет превосходные результаты с первого месяца работы — это что-то из раздела фантастики. Правда, шансов будет больше, если вы возьмете высококлассного специалиста из компании с похожей на вашу моделью бизнеса и опытом работы в той же отрасли. Но такие кандидаты — товар штучный. Как правило, без веских причин они не переходят в конкурирующие компании, особенно без существенного улучшения мотивационного пакета.

Поиск топ-менеджера из другой отрасли. Особого внимания заслуживает поиск коммерсантов без привязки к конкретной отрасли и специфике бизнеса. Мы знаем немало успешных примеров того, как топ-менеджеры, долгое время проработавшие в сфере светотехники, переходили на рынок телекоммуникаций, в автомобильный и банковский бизнесы. Одной из причин для перехода

в компанию из другой отрасли может стать проверка кандидатом самого себя: смогу ли я сделать карьеру в совершенно другой сфере бизнеса? Для состоявшегося, эмоционально зрелого управленца такая задача — хороший мотиватор сменить место работы. Даже если продукт и отрасль не будут ему знакомы, через три месяца он может показать хороший результат, но для этого придется буквально жить на работе. Так, при должном усердии необходимое знание продукта и понимание специфики отрасли приходят через полтора месяца работы (в компании всегда есть узкоспециализированные работники, которые смогут дать самому комдиру более детальную информацию о продукте). Еще около полутора месяцев потребуется на то, чтобы вникнуть в особенности бизнес-процессов, коммуникаций и организационной структуры компании, а также на построение системы управления коммерческим блоком (или реорганизацию действующей структуры). Кроме того, за это время нужно разработать план развития коммерческого направления (или оптимизации действующего).

Пример:

При вступлении в должность руководителя на новом месте у меня был план быстрых действий. Я начала с формирования высокоэффективной команды, затем проанализировала ситуацию на рынке и тенденции, потом пообщалась с ключевыми игроками на рынке (в моем случае это были покупатели светотехнической продукции: дистрибуторы и главные клиенты, поставщики, производители). Целью было понять, что нам нужно сделать, какой продукт нужен рынку и к какому результату необходимо стремиться, чтобы достигнуть успеха и совершить прорыв. Сделав это, я стала четко и методично выстраивать бизнес-процессы в соответствии с разработанной стратегией.

Требования к кандидату. Если вы — коммерческий директор или вашей компании как раз нужен такой специалист, вам полезно будет узнать, какие требования к претендентам на эту позицию сейчас предъявляются:

- знание современных технологий продаж по ключевым каналам сбыта;
- знания в области менеджмента организации, стратегического, маркетингового и финансового планирования;
- навыки руководства коллективом, подбора кадров и создания команды;
- опыт проведения переговоров на высоком уровне и навыки проведения презентаций;
- успешный опыт работы (3–5 лет) в управлении продажами, маркетингом и закупками;
- образование MBA является преимуществом.

Как построить эффективную систему продаж

Молодой писатель Гоша Кавригин написал книгу и выпустил ее тиражом 100 тыс. экземпляров. Смотрит — ее никто не покупает. Гоша дал объявление в газету: «Молодой симпатичный миллионер желал бы познакомиться с девушкой, похожей на героиню книги Г. Кавригина». На следующий день весь тираж был раскуплен.

Сейчас в книжном магазине можно купить самые разные книги о продажах, но большая часть из них посвящена процессу продажи. Конечно, психология и техники персональных продаж, сервис и обслуживание клиентов, искусство проведения презентаций и умение завершать сделки — важные составляющие успеха предприятия. Но до сих пор очень многие компании не понимают важности системного подхода к построению сбытовых структур. Большинство руководителей по-прежнему работают в «ручном режиме», не уделяя должного внимания построению в компании эффективных бизнес-процессов. Опыт, интуиция и здравый смысл, конечно, важны, но этого мало. Максимальный эффект можно получить, только формализуя и стандартизируя работу подчиненных.

Сбалансированная система продаж меньше зависит от работы отдельных «звездных» менеджеров и обеспечивает высокую эффективность бизнеса.

Чтобы построить такую систему, достаточно всего трех компонентов: цели; ресурсов; технологии и стандартов.

Цель. Под этим подразумевается наличие у компании стратегии развития. Куда мы хотим прийти и с какими результатами? В упрощенном виде это может выражаться так: оборот компании должен быть 500 млн руб. в год, рентабельность — 15%. Есть очень хорошая поговорка: «Мыслите глобально, действуйте локально». Она отражает деятельность коммерческого департамента. Нужно иметь глобальную цель, например «Стать лидером на рынке», «Активная экспансия в страны СНГ до 2012 года» и т. д., а затем разбить ее на множество этапов, во время которых нужно будет решать разные локальные задачи.

Ресурсы. К ним относятся время, люди, деньги, полномочия, материальные и нематериальные активы, моральная поддержка инвестора или собственника проекта. В зависимости от отрасли, специфики бизнеса и масштаба компании на построение профессиональной системы продаж потребуется от 4 до 12 месяцев. После согласования цели с хозяином проекта пропишите все условия работы и критерии успешности. Затем вам нужно согласовать бюджет проекта (деньги, участников и другие ресурсы).

Технологии и стандарты. Для эффективного выполнения тех или иных задач. Они обязательно отвечают на четыре вопроса:

1. Кто делает?
2. Как делает?
3. Кто контролирует?
4. Как контролирует?

Оптимизация структуры продаж в три шага

*Давно известно, что 20% людей делают 80% работы.
Недавно выяснилось, что 80% людей считают,
что они входят в эти 20%.*

Шаг 1. Аудит службы продаж по двум основным направлениям

1. Анализ сбытовой функции компании — диагностика всех бизнес-процессов, связанных с продажей:
 - состав и структура отдела продаж;
 - его положение в структуре компании;
 - взаимодействие со смежными отделами и службами;
 - система планирования и учета продаж, отчетность;
 - система материального стимулирования сбытового персонала.
2. Анализ качества обслуживания клиентов (работу менеджеров по продажам можно проверить, опросив клиентов компании, а работу розничных продавцов — методом «тайный покупатель»).

Шаг 2. Описание работы сотрудников отдела

1. Разработка должностных инструкций, утверждение регламентов взаимодействия сотрудников и форм отчетности, подготовка рабочих мест.
2. Разработка KPI, систем мотивации и программ обучения сотрудников отдела продаж.
3. Работа с персоналом отделов: формирование команды, обучение, постановка задач, корректировка функционалов для оптимизации действующих бизнес-процессов, аудит

команды по итогам оценки каждого сотрудника в отдельности, замена сотрудников с низким КПД на более результативных.

Шаг 3. Внедрение разработанных схем и стандартов и мониторинг их эффективности

Руководство компании должно активно участвовать во внедрении новых правил. Будьте готовы, что при внедрении новой системы работы вы пройдете три стадии сопротивления со стороны сотрудников компании. Первая: «Зачем нам это надо, все и так хорошо продается». Вторая: «Все равно это не будет работать, давайте по-старому». Третья: «Похоже, что руководство настроено всерьез, ладно, будем работать по-новому». Чем четче и тверже вы будете настаивать на внедрении изменений, тем быстрее наступит третья стадия, на которой сотрудники понимают, что им придется работать именно так, а не как они привыкли.

Весь процесс, как правило, проходит в несколько этапов:

1. Соберите всех сотрудников и объясните им, что с такого-то числа компания будет жить по-новому; познакомьте их с правилами новой жизни, сделав акцент на том, что сотрудникам, которые не захотят работать по-новому, дверь открыта.
2. Письменно разъясните подчиненным, в чем заключается теперь их новая жизнь. Первое время придется уделять много времени контролю и разбору полетов. Этот этап, как правило, занимает от месяца до трех.
3. Подведите итоги проведенных изменений, подсчитайте результаты.

Побочный позитивный эффект от внедрения системы управления продажами: сотрудники перестают заниматься интригами и начинают заниматься делом. Приходит понимание того, что зарплата

и успешность продвижения по службе зависят от эффективности работы каждого на благо компании, а не от хороших личных отношений с шефом.

Даже идеальная структура продаж будет нежизнеспособной, если сотрудники компании недостаточно квалифицированы и не мотивированы на достижение поставленных целей.

Рассмотрим оптимизацию структуры продаж на примере одной региональной компании со штатом в 200 человек. Функции топ-менеджеров выполняют собственники. В компании есть три типа отделов продаж: оптовые, корпоративные и розничные. Из-за обострения конкуренции эффективность и доходность бизнеса стала стремительно падать. Собственники решили реорганизовать систему сбыта. Были сформулированы такие требования к новой структуре продаж:

- обеспечивает определенный сбыт вне зависимости от обстоятельств (сезонность, колебания рынка, форс-мажоры и т. д.);
- прозрачна, то есть понятна как владельцам бизнеса, так и рядовым сотрудникам;
- хорошо управляема;
- достаточно гибкая, чтобы компания могла быстро реагировать на изменения во внешней и внутренней среде.

Диагностика компании заняла три дня: она состояла из самодиагностического семинара, на котором работники могли открыто высказать свои идеи по поводу улучшения качества работы компании и увеличения эффективности сотрудничества с клиентами, а также говорить о том, что им мешает продуктивно выполнять свою работу. В семинаре принимали участие руководители и ведущие специалисты. После семинара прошла серия диагностических интервью. Индивидуальные схемы интервьюирования были

разработаны для руководителя компании, руководителей отделов и менеджеров по продажам:

- Интервью с первым лицом компании — очень важный этап работы, поэтому им нельзя пренебречь. Во время этого интервью нужно получить ответы на следующие вопросы: как распределяются функции между членами управленческой команды, какие у компании стратегические цели, какие цели у аудита продаж, в чем суть бизнеса, какое компания занимает положение на рынке, как первое лицо компании лично участвует в управлении, какая готовится отчетность и как она контролируется, что хотелось бы изменить.
- При работе с руководителями отделов продаж акцент делается на качестве организации работы продавцов и коммуникации со смежными отделами компании: механизм продаж, особенности взаимодействия между подразделениями компании и внутри команды продаж, планирование и отчетность подразделения в целом, что необходимо исправить, чтобы увеличить оборот на ..., есть ли у руководителя труднорешаемые задачи.
- Менеджерам по продажам и работе с клиентами раздаются анкеты, в которых нужно ответить на ряд вопросов, касающихся системы продаж в компании, например: какая у компании стратегическая цель, сколько времени у них уходит на заключение контракта с клиентом, с какими трудностями внутри компании они сталкиваются, чтобы заключить договор и начать работу с новым клиентом, как, по их мнению, можно было бы оптимизировать процесс продажи, что им мешает увеличить личные продажи и т. д.

Диагностика показала, что руководство не может доводить общефирменные цели до сведения подразделений и работников, многие бизнес-процессы существуют только на бумаге, клиентская база раздроблена — отдельные данные есть у разных менеджеров,

но цельной картины нет ни у кого. Также стало понятно, что в компании нет четкой системы управления взаимоотношениями с клиентом. Эти проблемы приводили к конфликтам из-за отсутствия четкого понимания сотрудниками своих обязанностей, несоответствия объема полномочий и ответственности, наличия зон безответственности и дублирования, неэффективного горизонтального взаимодействия между подразделениями.

Чтобы вылечить отделы продаж от всех этих болезней, компании были прописаны следующие процедуры:

- разработка и внедрение стандартов продаж, максимально учитывающих имеющиеся у компании ресурсы, а именно документа под названием «Коммерческая политика компании», в котором прописываются все ключевые условия работы с клиентами (размер скидок и порядок их предоставления, сроки отсрочки платежа, норматив «запрет на отгрузку» в зависимости от сроков просроченной дебиторской задолженности, порядок действий, связанный с отгрузкой новым клиентам, и многое другое);
- структурирование клиентской базы компании через внедрение CRM-системы; ответственным назначили коммерческого директора;
- описание полномочий и зон ответственности менеджеров, внедрение более совершенных систем отчетности: чек-лист отгрузок, оплат, учет дебиторской задолженности и количества рабочих встреч с клиентами;
- пересмотр систем вознаграждения и ротации сотрудников в зависимости от выполнения планов продаж, привлечения новых клиентов, увеличения маржинальности продаж;
- внедрение сбалансированной системы продаж, которое предполагает разделение системы продаж на несколько отделов: телемаркетинг, корпоративные и розничные продажи, отдел по работе с претензиями.

Реорганизация системы продаж заняла пять месяцев. Результаты превзошли все ожидания акционеров: рост продаж в корпоративном сегменте составил 39%, в оптовом отделе — 23%, в рознице — 27% по сравнению с сопоставимым периодом работы в предыдущем году; реальная прибыль увеличилась на 46%. Также значительно увеличилась управляемость и контролируемость бизнеса. Были открыты два новых филиала в других городах.

Как разработать план продаж

Встречаются два новых русских, и один хвастается:

*— Слона купил — незаменимая вещь в хозяйстве!
Сад поливает, с детьми играет, ковры пылесосит,
дом охраняет.*

— Слушай, продай, — говорит второй.

— Нет, что ты, такая вещь, я за нее миллион заплатил.

— Даю два, только продай!

Продал он ему слона. Через неделю встречаются.

Тот, что купил слона — усталый, небритый:

*— Ты что мне продал — сад затоптан, дом в руинах,
дети по углам прячутся.*

*— Э-э-э брат, с таким настроением ты его
не продашь!*

Планирование продаж компании — один из важнейших управленческих инструментов руководителя. Оно является своего рода маяком, стратегическим ориентиром, направляющим и консолидирующим усилия нескольких отделов компании: маркетинга, закупок и собственно продаж. Также план продаж выступает критерием оценки достигнутого, становится основой для разработки нового плана продаж. К составлению плана продаж рекомендуется приступать за полтора-два месяца до начала финансового года компании. Если финансовый год совпадает с календарным, идеальное время для начала работы над планом — первая половина ноября.

Так как за выполнение плана продаж отвечают все службы компании, в его подготовке должны участвовать руководители всех вышеперечисленных подразделений. Если структура вашей компании еще не устоялась и пока не понятно, как именно будут производиться товары, кем, кто их доставит и продаст, — план продаж составлять не нужно. Часто для реализации амбициозного плана не обойтись без найма новых и обучения (или мотивации) уже работающих менеджеров по продажам, поэтому к составлению годового плана необходимо привлекать и специалистов отдела кадров.

Если вы не хотите зарабатывать просто «немного больше, чем в том году», нужно изменить масштабы и правила игры. Типичная ошибка при составлении плана продаж — ориентация на производственные возможности компании.

Планирование должно определяться потребностями рынка, а не возможностями производства. Руководство и финансовые службы должны решить, как именно реализовать план продаж: обратиться к подрядчику или увеличить производственные мощности.

Наиболее удачным форматом составления плана продаж компании является проведение сессий при участии руководителей подразделений, дилеров, производителей, клиентов. В зависимости от размеров компании нужно провести две-четыре сессии, между которыми каждый из участников выполнит расчеты и построит прогнозы, которые и нужно обсудить на следующей встрече. Есть разные форматы проведения стратегических сессий: выездные, мозговой штурм в офисе, совмещение офисно-выездного формата. В последнее время наибольшую популярность приобретают выездные стратегические сессии за город на несколько дней (2–3 дня). Этот формат удобен по нескольким причинам: во-первых, сотрудники компании более непринужденно могут общаться с руководителями; во-вторых, есть возможность посмотреть на ситуацию в компании со стороны; в-третьих, это мероприятие

служит тимбилдингом; в-четвертых, достигается максимальная вовлеченность сотрудников в процесс, и в дальнейшем это значительно облегчает внедрение запланированных изменений в компании.

***На какие вопросы нужно ответить,
составляя план продаж:***

- 1) Какие цели преследуют инвесторы или руководство?
- 2) Видит ли отдел маркетинга достаточное количество потенциальных клиентов на рынке? Есть ли у него планы продвижения продукции в соответствующих сегментах рынка?
- 3) Есть ли нужные каналы продаж (прямые, работа через дистрибуторов и дилеров, своя розничная сеть, сотрудничество с сетевыми магазинами и другое)?
- 4) Насколько планы по завоеванию определенной доли рынка соответствуют финансовым ресурсам и динамике продаж компании? Необходимо проанализировать возможность снижения издержек, а также спланировать бюджет для увеличения продаж, то есть расходы на такие мероприятия, как рекламные акции, обучение сотрудников и дистрибуторов компании, проведение трейд-маркетинга и прочее.
- 5) Способствует ли существующая структура бизнеса и бизнес-процессы достижению планов продаж? Помогают ли действующие механизмы и процессы продажам или, наоборот, мешают им? Например, избыточная бюрократия в компании не позволяла оперативно принимать решения, касающиеся отгрузки товара клиентам. В итоге клиенты, разочарованные длительным ожиданием, уходили к конкурентам.
- 6) Требуется ли резких переломов динамика продаж товара? Необходимо проанализировать динамику продаж компании и ситуацию в отрасли в целом за последние несколько лет, чтобы сопоставить, насколько активно развиваются продажи в компании.

Какие факторы нужно обязательно проанализировать:

- 1) Стадия жизненного цикла продукта: только раскручивается, активно продается, скоро уйдет с рынка.
- 2) Время: разбейте годовой план продаж по кварталам и месяцам, учитывая сезонность и прошлый опыт.
- 3) Клиенты: разбейте их по регионам, отраслям и т. д.

Как эффективно управлять командой отдела продаж

В холодильнике на полке лежат куриные яйца. Первое яйцо толкает локтем второе: «Не нравится мне это десятое! Никакой корпоративной культуры!» Второе толкает третье: «Первый просил передать, что десятое не вписывается в нашу команду». Третье повторяет примерно то же четвертому, четвертое — пятому и т. д. Наконец девятое говорит соседу: «Знаешь что, милейший... У нас здесь корпоративный дух, а ты не вписываешься...». Десятое: «Сколько можно повторять?! Я киви!»

Лучший способ доказать, что вы умнее тех, кого нанимаете, — нанимать людей, которые умнее вас: «Люди первого класса нанимают людей первого класса. Люди второго класса нанимают людей третьего класса». Нанимайте, мотивируйте, учите и вознаграждайте только лучших. Основателю сети McDonald's Рею Кроку принадлежит такая фраза: «Ты хорош ровно настолько, насколько хороши люди, которых ты нанимаешь». Компании, которые в целях экономии нанимают только тех, кого, как они считают, могут себе позволить, обречены на получение весьма посредственных результатов.

Для работы в продажах требуются люди особого склада. И управлять ими нужно по-особому — нельзя расписывать и контролировать

всякое их действие. Но каждый менеджер по продажам стремится выполнить индивидуальный план продаж, тогда как для компании важен групповой результат. Умение балансировать между индивидуальными целями менеджеров и корпоративными — важное качество для руководителя отдела продаж.

Работа со старой командой. Если вы пришли в готовый коллектив в качестве руководителя отдела продаж, вам достанется готовая команда продавцов. Вероятнее всего, ваше видение их работы будет отличаться от видения вашего предшественника, поэтому в первые три месяца работы большая часть ваших решений, скорее всего, будет связана именно с персоналом. Для начала оцените имеющуюся команду и решите, кто останется, а кому придется уйти. Будьте осторожны, чтобы «новая метла» (а вас будут воспринимать именно так) не вымела вместе с сором драгоценный камень. Есть неписаное правило, которому следуют руководители, пришедшие в готовый коллектив: нужно заменить треть старого коллектива на новых сотрудников, которые могут стать агентами изменений.

Идеальная картина — это когда словно по мановению волшебной палочки в первый рабочий день вы пообщались с руководством компании, изучили все нужные документы и провели «разведку боем» с подчиненными. Но, поскольку у вас нет волшебной палочки, вам придется делать это все последовательно, причем встреча с непосредственным руководителем и первичный разбор бумаг должны пройти первыми, поскольку они снабжают вас необходимой информацией для общения с членами вашей команды и задают ваш рабочий ритм.

Затем проводится общее рабочее совещание, на котором собирается весь персонал отдела продаж. Вы доводите до сведения сотрудников, что у компании такая-то стратегическая цель, такой-то план продаж по отделу в целом, а также есть личный план продаж каждого сотрудника отдела. Все ваши управленческие решения по кадрам будут приниматься на основании выполнения личных

планов продаж. Отныне в компании есть единый критерий, по которому оцениваются сотрудники и на основании которого выплачивается заработная плата — это личные продажи каждого сотрудника отдела продаж. Необходимо сделать акцент на том, что вы готовы к инициативам снизу и ждете предложений по совершенствованию механизма продаж. В конце совещания сообщите, что обязательно в ближайшие пару дней пообщаетесь с каждым сотрудником индивидуально.

Затем приступайте к изучению документации, касающейся вашего отдела (от положения об отделе до персонального дела каждого сотрудника, который находится в вашем подчинении), проанализируйте результаты продаж за последний год по каждому из менеджеров, проанализируйте клиентов, сравните результаты с показателями конкурирующих компаний.

На личных встречах с каждым работником вы должны задавать как можно больше вопросов. Каждая встреча займет 20–40 минут. Вот список вопросов, которые стоит задавать менеджеру по продажам:

- Что у вас за работа и каковы ваши задачи на этом месте?
- Чувствуете ли вы, что работаете с максимальной отдачей?
- За счет каких факторов ваша производительность могла бы быть выше?
- Какие составляющие ваших обязанностей вам нравятся больше всего?
- Есть ли у вас неразрешенные проблемы (вопросы с клиентами, отгрузками и прочее), в которых вам нужна моя помощь?
- Каковы, на ваш взгляд, самые сильные стороны команды продаж?
- Каковы ее слабые стороны?
- Как бы вы описали моральный климат в коллективе?

В некоторых случаях индивидуальные беседы должны предшествовать групповому совещанию. Этот вопрос иногда уместно обсудить со своим непосредственным начальником.

Также я настоятельно рекомендую перед началом кадровых перестановок в отделе найти возможность пообщаться с вашим предшественником. Он может дать много ценной информации для размышления о вашем коллективе.

По результатам первого месяца работы у вас уже сформируется понимание, кто в команде является наиболее ценными игроками, кто — балластом, а кто — возмутителем спокойствия. Для ценных игроков нужно будет создать эффективную систему мотивации, от балласта необходимо избавляться путем увольнения или перевода на более подходящие должности, возмутителей спокойствия предупредить, что на работе нужно работать, саботаж — прямой путь к увольнению.

Следующим вашим шагом должна стать разработка плана привлечения новых менеджеров и мотивации имеющихся. Возможно, кого-то стоит продвинуть по службе.

Пример:

Шесть лет назад автор книги заняла свою первую должность с большим числом людей в подчинении — около 200 человек, 20 из которых были в прямом, а остальные — в косвенном подчинении. Конечно, ей хотелось добиться хороших результатов с имеющейся командой, но ничего не вышло: три месяца ушли на борьбу и выяснение, «кто тут в компании самый умный». Пришлось уволить сотрудников, откровенно не поддерживающих происходящие в компании перемены. После этого атмосфера в коллективе наладилась, новому руководителю стало работать проще, так как в коллективе исчез дух сопротивления.

Если решили увольнять сотрудников из старой команды, сначала найдите им замену, чтобы у оставшихся не было ощущения развала компании.

Правила работы с персоналом отдела продаж

- *Привет, как дела?*
- *Нормально, меня с работы уволили.*
- *За что?*
- *Да бес его знает, я там полгода не был.*

Опыт работы в крупной компании научил автора активно использовать метод дифференциации. Его суть заключается в том, чтобы поощрять лучших и удалять неэффективных. Самых достойных нужно поощрять морально и материально, а посредственных продавцов нужно либо стимулировать к развитию и обучению, либо увольнять. От такой системы выигрывают и сотрудники, и компания. Вот ее основные правила:

1. *Нанимайте только лучших менеджеров.* В оптовых, корпоративных и агентских продажах от уровня профессионализма продавца зависит объем и маржинальность продаж. Поэтому нанимать нужно самых сильных. Как их определить? Самый простой способ — нанимать персонал с верхней границы коридора цен на эту должность.
2. *Еженедельно проводите аудит персонала.* Раз в неделю задавайте себе по поводу каждого подчиненного простой вопрос: если бы мне сегодня нужно было принимать его на работу, оценивая результаты его труда в нашей компании, стоило бы его взять? Если вы ответили «да» — все в порядке, если «нет» — почему этот сотрудник все еще на вас работает?
3. *Оценивайте результат, а не сотрудника.* Когда главная цель — достижение определенного коммерческого показателя, личные взаимоотношения должны отойти на второй план.
4. *Четко распределите зоны ответственности.* Дублирование функций допустимо лишь в крайнем случае. Например, отгрузочные документы может выписать как менеджер отдела продаж, так и помощник менеджера. Во всех

остальных случаях дополнительно возникающие задачи руководитель должен распределять между членами своей команды, следя, чтобы одну и ту же работу никто не делал. Во многих российских компаниях есть порочная практика, когда перспективного клиента, который пока еще не работает с компанией, начинают окучевать два, а то и три менеджера одновременно. Они устраивают соревнования, предлагая большие скидки, лучшие условия по отсрочкам и т. д. Данная политика в пределах одной компании недопустима, так как кроме неразберихи, конфликта и подрыва имиджа компании ничего не даст.

5. *Избегайте детального контроля.* Обозначьте задачи и договоритесь с менеджерами о точках контроля (например, когда и какие показатели их работы вы будете проверять). Старайтесь не вмешиваться в работу менеджеров в остальное время. Жесткая регламентация самого процесса продаж приводит к снижению мотивации, чрезмерный контроль отучает человека думать и принимать решения самостоятельно. Лучшее, что вы можете сделать — просто оставайтесь всегда на связи, чтобы к вам можно было обратиться за помощью или советом.
6. *Стимулируйте менеджеров к достижению командного результата.* Как говорится, один в поле не воин. Обязательно предусмотрите в системе мотивации такие показатели, как достижение командных результатов, например, бонус по результатам работы отдела.
7. *Привлекайте команду к разработке управленческих решений.* Этот метод также называется «вместе и порознь». Соберите всех сотрудников, выслушайте мнение каждого по теме собрания. Обсудите, какое решение устроило бы всех. Когда единого мнения нет, окончательное решение принимается единолично руководителем. Но подчиненные должны видеть, что даже в таком случае им дали право

высказаться. В процессе выработки решения приветствуется инициатива и предложения, но после того, как решение принято и формализовано (например, зафиксировано во внутреннем документе), его нужно выполнять в строгом соответствии с формулировкой и без дополнительных комментариев. Например, менеджеры по продажам могут подсказать те или иные способы оптимизации продаж в компании, а также дать рекомендации по проведению различных акций для привлечения новых клиентов.

Управление отделом продаж «вручную»

- *Как тебе удалось добиться того, что твои сотрудники никогда не опаздывают?*
- *Очень просто! У меня работают 30 человек, а мест для парковки всего 20.*

Как правило, чтобы повысить управляемость отдела продаж, компании внедряют различные информационные технологии, раздают менеджерам КПК и другие средства автоматизации отчетности. Однако такие методы не всегда доступны и нужны малому и среднему бизнесу. Предприятиям из этого сегмента бывает достаточно формализовать все процессы в системе продаж. На практике существует достаточное количество способов решить проблему управляемости отдела продаж «малой кровью» и без больших инвестиций. Вот основные из них:

1. *Определите количество собраний и время их проведения.* Например, можно ежедневно проводить собрания продолжительностью не более 30 минут. Это позволяет контролировать время начала (окончания) рабочего дня торгового персонала, а также результаты суточной работы. Однако в крупных городах с напряженным дорожным движением не всегда возможно успеть и на встречу с клиентом, и на собрание. В таких

ситуациях разумнее проводить встречи раз в неделю. Если у вас географически распределенная компания, можно проводить видеоконференции через Skype.

2. *Определите норматив контактов менеджеров отдела продаж и торговых представителей с клиентами.* Этот норматив будет сильно зависеть от специфики вашего бизнеса. Например, в сегменте b2b количество личных встреч у менеджера может колебаться от 4 до 15 в месяц, а у торгового представителя — от 4 до 15 в день.
3. *Определите норматив результативных контактов.* В этом нормативе должно быть прописано, с какой частью посещенных клиентов менеджер должен заключить контракт. Обычно этот параметр устанавливается на уровне 50% у менеджеров b2b, у торгпредов — на уровне 75%.
4. *Определите сумму минимального заказа.* Это очень специфический параметр, который зависит только от региона и специфики вашей отрасли.
5. *Определите условия возврата нереализованной продукции.* Конкуренция вынуждает поставщиков гарантировать клиентам возможность возврата 100% скоропортящейся нереализованной продукции. А вот кризис диктует противоположные правила торговли. Истина, как обычно, где-то посередине. В сегменте промышленных продаж, как правило, норма возвратов продукции не превышает 3%.
6. *Определите матрицу продукции для обязательных продаж.* Выделите наименования продукции, которая должна обязательно входить в заказ каждого клиента. Как правило, в данную матрицу входят топ-10 продаж, то есть наиболее популярные продукты компании, флагманы в своем сегменте, которые за счет высоких продаж способны двигать бизнес клиента и, соответственно, ваш тоже.

7. *Приведите всю отчетность к единым корпоративным стандартам.* Во многих компаниях существуют такие формы отчетности:

- дневной отчет — документ, содержащий перечень торговых точек, которые менеджер посетил или обзвонил за день, с контактами и отметками о достигнутых соглашениях;
- карта клиента — документ, содержащий информацию о клиенте и помогающий планировать и контролировать работу с ним.

Данная карта, как правило, включает в себя следующую информацию: название торговой точки (вывеска), юридическое название, фактический и юридический адреса, имена контактных лиц и лиц, принимающих решения, контактные телефоны, банковские реквизиты, тип торговой точки, расположение, наличие рекламы и торгового оборудования. Карта клиента, как правило, содержит и сведения о товарных остатках и продажах в торговую точку, что очень важно для формирования правильного заказа и поддержания уровня дистрибуции. После каждого общения торговый представитель или менеджер по продажам обновляет информацию о выполненных и поставленных задачах по развитию клиента.

Иногда компании сегмента FMCG вводят дополнительную штатную единицу, в обязанности которой входит контроль отчетности торгпредов. С ее помощью степень контроля человеческого фактора возрастает многократно. Далеко не все торговые агенты безупречно работают, исполняя все утвержденные нормативы по посещениям и заказам. Такие недоработки легко скрыть за крупными объемами продаж старым клиентам. Иногда это происходит при молчаливом попустительстве супервайзеров. Независимый контроль влияет на повышение результативности и эффективности работы.

А в продажах усиление производительности монетизируется быстрее всего.

8. *Привяжите систему мотивации к не только к количественному показателю продаж, но и к качественному.* Сотрудники отдела продаж, давно работающие в компании, как правило, удовлетворены имеющимися условиями труда. Понимая, что при повышении производительности труда их доход увеличится, они могут сознательно выбирать менее активную позицию, вычислив необходимое им соотношение собственных трудовых усилий и получаемой за это денежной компенсации. Как правило, самые крупные клиенты с компанией уже работают, работа с мелкими клиентами дает непропорциональное соотношение забот и дохода. Стоит отразить в мотивации менеджера по продажам привлечение новых клиентов и работу с мелкими клиентами так, чтобы он не успокаивался, сделав план продаж за счет старых связей.

Пример:

Допустим, ежемесячно менеджер продает продукции или услуг на 1 млн руб., а его оклад составляет 18 000 руб. По имеющейся системе мотивации он получит бонус в размере 1% от суммы своих сделок (поступивших платежей). Таким образом, ежемесячный доход менеджера равен 28 000 руб. Перед ним поставили задачу увеличить объем продаж на 20% (то есть на 200 000 руб.). Таким образом, при повышении его производительности на 20% его доход вырастет всего на 2000 руб. (1% от 200 000 руб.). Сотрудник, скорее всего, решит, что такая оплата не стоит его времени и усилий. Задача руководителя отдела продаж — ограничить возможность выбора сотрудника в пользу собственных интересов. Для решения этой задачи достаточно ввести понижающий коэффициент для постоянной или переменной части дохода, в случае если сотрудник на протяжении длительного времени не справляется с планом продаж. Также можно предусмотреть, что в следующем квартале менеджер дополнительно получит столько денег, сколько недополучил в этом квартале, если объем продаж вырастет на столько, сколько в прошлом квартале он не дотянул до планового показателя.