



СОВА
КОНСАЛТ

Консалтинг продаж

Какой отдел продаж вам нужен?

для собственников

для директоров

для руководителей

<http://sovaconsult.ru>

info@sovaconsult.ru
+7(960)283-44-81



Какой отдел продаж вам нужен?

Архитектура отдела продаж зависит от структуры и этапов развития бизнеса. **Этапы развития бизнеса** бывают следующие.

1. Стартап

На этапе стартапа отдел продаж, как правило, имеет традиционный вид и обычно руководитель сам занимается продажами. В данной ситуации это нормально. Чем стоит заняться на этапе стартапа, так это описанием процесса продаж, созданием должностных инструкций и скриптов продаж, чтобы потом не пришлось заниматься этим в спешке.

2. Этап начального роста компании

На этом этапе обычно уже есть несколько менеджеров, и возникает потребность перейти хотя бы на *двухступенчатое разделение отдела продаж*. Потому что *конвейер повышает производительность и качество работы*.

Для этапа начального роста двухступенчатая система оптимальна. Но это зависит еще и от ваших клиентов и продукта.

Часто, выйдя на этап начального роста, компании не переходят на двухступенчатую систему отдела продаж. *Это приводит к тому, что:*

- приходится нанимать дополнительных менеджеров, потому что традиционный отдел не справляется с текущими задачами;
- появляется много системных проблем, на решение которых руководитель вынужден тратить время;
- у менеджеров нет мотивации продавать много, поскольку не разработана система мотивации по ключевым показателям эффективности.

3. Этап быстрого роста

Остановка на этапе быстрого роста с традиционным отделом продаж порождает много проблем. Появляются звездные менеджеры, нет контроля продаж, старые менеджеры выхватывают самых «вкусных» клиентов, а новым достаются худшие. Из-за этого возникают конфликты, атмосфера в отделе портится.

На этапе стремительного роста переход на *двухступенчатый отдел продаж*, а то и на *трехступенчатый*, просто жизненно необходим. Так вы добьетесь большей производительности отдела. Конвейерное распределение дает рост продаж и увеличение эффективности, а выделение отдела по работе с ключевыми клиентами дает больше продаж ключевым клиентам.

Что произойдет, если этого не сделать?

Придется раздувать еще сильнее штат менеджеров, так как продаж становится больше, а эффективность отдела низкая. В отделе усилится текучка кадров. Если нет стабильной системы найма, недостаток персонала тянет за собой потери в качестве обслуживания клиентов, а это влияет на их лояльность и стремление работать с вами дальше. «Звездных» менеджеров становится все больше. Возможны уходы ваших сотрудников к конкурентам или в собственный бизнес с вашими базами клиентов.

4. Этап постоянного роста

На данном этапе *важно развивать отдел продаж*, прописать бизнес-процессы и автоматизировать те из них, которые возможно. Необходимо четкое понимание бизнес-процессов менеджерами и руководителями отдела продаж и маркетинга, наличие разработанных систем мотивации, планирования, контроля и отчетности, найма и адаптации персонала, всех должностных инструкций.

Обязателен наем технического ассистента. Для этого у вас должны быть регламентированы и прописаны все функции, связанные с проведением сделок, заполнением договоров, выставлением счетов, актов сверки и т. п., – чтобы скинуть рутинную работу на технического исполнителя, которому можно меньше платить. Вы намного больше сэкономите, если будете использовать ассистента для решения технических задач. И одновременно улучшите условия труда своим профессионалам.



Традиционный отдел продаж

В традиционном отделе продаж все менеджеры делают одну и ту же работу: отвечают на телефонные звонки, делают исходящие звонки, ездят на встречи, продают, работают с новыми, постоянными и ключевыми клиентами и т. д. У них одинаковые функции. Нет разделения на тех, кто привлекает новых клиентов, и тех, кто работает с постоянными клиентами.

Плюсы традиционного отдела продаж:

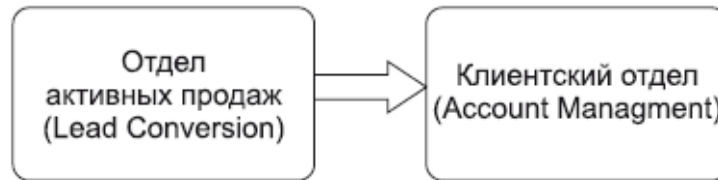
- простота в управлении;
- низкие требования к квалификации руководителя отдела продаж;
- гибкость в постановке задач;
- быстрое обучение (когда приходит новый менеджер, его достаточно быстро натаскивают).

Минусы традиционного отдела продаж:

- *низкая эффективность труда*, так как менеджеры расплываются в течение дня на разные виды работы. Много переключений с задачи на задачу;
- *базу клиентов легко увести*, поскольку каждый менеджер работает со своими клиентами и клиент больше знает менеджера, чем компанию. Уходя от вас, сотрудник может забрать свою клиентскую базу, вдобавок удалить ее с компьютера;
- *менеджеры подвержены звездной болезни*, когда выходят на хорошие продажи. Люди считают, раз они приносят много денег компании, без них бизнеса просто не будет, и поэтому могут нарушать правила и дисциплину, шантажировать руководителя и т.д.;
- *исчезают активные продажи*. Со временем, когда бизнес растет, входящих звонков и клиентов становится так много, что заниматься активными продажами менеджерам просто нет смысла, потому что денег в зарплату хватает. Постепенно менеджеры по продажам превращаются в клиентских менеджеров. Это самая распространенная проблема.

Двухступенчатый отдел продаж

В двухступенчатом отделе продаж есть деление на менеджеров, работающих с постоянными клиентами, и менеджеров, которые работают с новыми клиентами, закрывают первую продажу. После того как клиент совершил определенное количество сделок или превышен определенный объем закупок, он переходит в клиентский отдел. Здесь две ступени.



Первая ступень – отдел активных продаж (Lead Conversion)

Здесь работают менеджеры по продажам, в функциональные обязанности которых входит закрытие клиента на первую покупку. Они должны быть профессиональны и хорошо обучены. Их преимуществами являются пунктуальность, настойчивость, умение вести переговоры, знание всех секретов продаж. Зарплата этих специалистов должна быть выше, чем у сотрудников клиентского отдела.

Вторая ступень – клиентский отдел или отдел по работе с постоянными клиентами (Account Management)

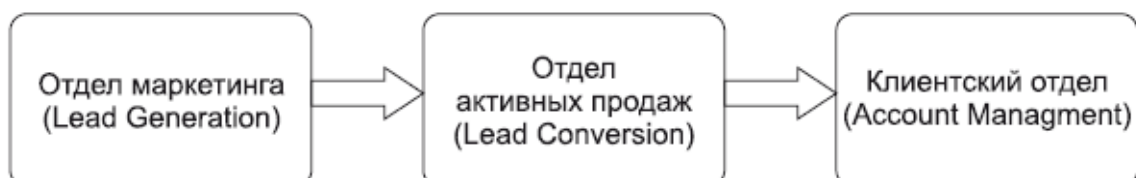
Здесь работают менее профессиональные специалисты, но обязательно хорошо разбирающиеся в продукте. В некоторых случаях допускается работа технических специалистов. В их обязанности входят обслуживание текущих клиентов и их ориентация на повторные сделки, продажи дополнительных продуктов и сервисов. Менеджерам этого отдела хватает базовых навыков продаж. Они отслеживают доставку грузов, своевременность оплат, выстраивают отношения с клиентами.

В данном звене *исключается возможность увода базы данных клиентов*, поскольку сотрудники не представляют себе, как самостоятельно конвертировать клиентскую базу в реальную прибыль. Это еще один плюс данной системы.

В такой модели достигается **большая эффективность** за счет конвейерного разделения: менеджеры первой ступени работают только с новыми клиентами, а менеджеры второй – с постоянными.

Трехступенчатый отдел продаж

В трехступенчатом отделе продаж в дополнение к двум ступеням – отделу активных продаж (Lead Conversion) и клиентскому отделу (Account Management) – добавляется отдел маркетинга (Lead Generation).





В функциональные обязанности сотрудников **отдела маркетинга (Lead Generation)** входит самая нелюбимая работа профессиональных менеджеров по продажам – поиск потенциальных клиентов. Способов привлечения новых клиентов великое множество – от столь нелюбимых менеджерами холодных звонков до генерации лидов в интернете (сайт, социальные сети, контекстная и медиа-реклама и т.д.) – поэтому укомплектовать и грамотно настроить отдел маркетинга задача совсем не простая. Но при необходимой квалификации вполне решаемая.

Описанную модель не везде можно реализовать. Есть компании, где внедрение отдела маркетинга нецелесообразно. Если ваши продажи ограничены локальной территорией, например, границами одного города, а ваши клиенты – юридические лица и их всего 100, формировать отдел маркетинга не нужно. 100 компаний вполне могут проработать менеджеры отдела активных продаж.

Плюсы трехступенчатого отдела продаж:

- **обезоруживает звездных менеджеров** по продажам: в отделе нет постоянных клиентов, привязанных к конкретному менеджеру;
- **удобная мотивация персонала;**
- **привязывает сотрудника к компании.** Каждое звено не может работать без предыдущего, а отдельно взятый менеджер остается невостребованным без полного спектра работ, выполняемых другими отделами.
- **увеличение производительности** отдела продаж, построенного по трехступенчатой системе, достигается за счет конвейерности – разделения задач, когда каждый выполняет одну задачу;
- **база клиентов менее подвержена уходу;**
- вы не зависите от уникального сотрудника. Если сотрудник покидает компанию, вы просто находите ему замену – человека, который будет работать согласно установленным инструкциям, сценариям и скриптам;
- **воспитание кадров.** Еще одним преимуществом для вашей компании в данной системе продаж является то, что вы сами воспитываете кадры исключительно для своего бизнеса.

Минусы трехступенчатого отдела продаж:

- можно строить, когда есть минимум четыре-пять человек в отделе;
- более сложная структура: разные системы мотивации, отчетности и контроля;
- повышенные требования к квалификации руководителя отдела.

Пятиступенчатый отдел продаж

В пятиступенчатом отделе продаж подразделение активных продаж (Lead Conversion) состоит из отдела разработки клиентов (Lead Development) и отдела активных продаж (Lead Conversion). Перед Lead Development ставят задачу грамотно выявлять потребности клиентов, разрабатывать спецификации и продукты под нужды заказчика. Как правило, в этот отдел попадают технологи и узкие специалисты, которые могут грамотно выявить потребность и потом на «русском языке» все объяснить менеджеру в отделе Lead Conversion, умеющему продавать продукт, «докручивать» и закрывать на продажи.

Кроме того, в пятиступенчатом отделе продаж клиентский отдел (Account Management) подразделяется на обычный клиентский (Account Management) и на отдел по работе с ключевыми клиентами (Key Account Management). Известно, что в любом бизнесе около 80 % продаж приносят 20 % клиентов. Отдел по работе с ключевыми клиентами занимается именно этими 20 %, потому что благодаря им компания и существует. К ключевым клиентам нужен особый подход: для них требуется большее количество касаний (визитов, телефонных звонков, электронных и бумажных писем) плюс анализ закупаемых объемов, своевременные специальные предложения, встречи, в том числе обязательно совместные с руководством. На этих клиентах держится бизнес – и они должны чувствовать свою эксклюзивность.



Плюсы пятиступенчатого отдела:

- вы сильнее привязываете постоянных и ключевых клиентов к своей компании;
- ассистент снимает технические задачи, тем самым увеличивается эффективность менеджеров, потому что они экономят время;
- отдел по разработке клиентов позволяет более грамотно выявлять потребности и увеличивать количество клиентов. Профессиональная консультация в продажах решает многое.

Минусы пятиступенчатого отдела:

- сложность в управлении. Если не прописаны бизнес-процессы, касающиеся продаж, нет должностных инструкций, не выстроена система найма персонала и система контроля, управлять таким отделом трудно;
- высокие требования к руководителю отдела продаж. Возможно, понадобится несколько руководителей.



SOVA
CONSULT

Консалтинг продаж

Какой отдел продаж вам нужен?

для собственников

для директоров

для руководителей

<http://sovaconsult.ru>

info@sovaconsult.ru
+7(960)283-44-81