

КНИГА-ПРАКТИКУМ

ПОСТРОЕНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ. НАСТОЛЬНАЯ КНИГА

Как не совершить все ошибки, которые другие уже совершили до вас



КОЖАБЕРГЕНОВ А.

Алмас Кожабергенов
Построение отдела
продаж. Настольная книга

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63830952

ISBN 9785005317544

Аннотация

Эта книга даст вам все необходимые знания о том, как построить собственный системный отдел продаж, а также защитит от ошибок, которые уже совершали другие компании в вашей сфере. Книга будет полезна собственникам бизнеса и руководителям отделов продаж, которые недавно начали свою деятельность и хотят иметь чёткий и понятный алгоритм для построения отдела продаж.

Содержание

Глава 1	5
Глава 2	18
Глава 3	21
Глава 4	40
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Построение отдела продаж. Настольная книга

Алмас Кожабергенов

© Алмас Кожабергенов, 2021

ISBN 978-5-0053-1754-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1

Кому и зачем

Для кого написана эта книга:

- Для **собственников** малого бизнеса, которые **ещё не наняли** в штат **руководителя** отдела продаж;
- Для **руководителей отделов продаж**, которые только перешли в эту должность и пока не получили достаточно опыта и материалов, с чего начинать и как действовать.

Поскольку большинство руководителей отделов продаж набирается из менеджеров, а быть менеджером и руководителем отдела продаж – это как быть парикмахером и директором парикмахерской – нужны другие компетенции, навыки и действия.

Книга написана **максимально простым, разговорным стилем специально**, для того чтобы даже если вы не обладаете специальными знаниями, недавно открыли свой бизнес или может еще не успели получить какое-либо бизнес образование – книгу **все равно можно прочесть, усвоить и внедрить всё**, что в ней написано.

Я практик, поэтому книга, может показаться вам жесткой или местами через чур категоричной. **Всё написанное в ней является результатом опыта работы с компаниями на практике**, в Казахстане, поэтому вы имеете право оставаться при своём мнении, если с ним не согласны. Не претендую на истину в звании последней инстанции, есть и другие работающие модели, но те, о которых я здесь пишу – проверены временем и проектами

Книга **основана на решении отдельных проблем**, фундаментальных для каждого отдела продаж. Потому что среднестатистический отдел продаж в Казахстане в малом и среднем бизнесе не работает автономно, постоянно и без участия собственника. Там постоянно происходят форс-мажоры, не работает не выполняется план, уходят люди, или всё вместе. Нужен микроконтроль на местности, когда человек отвечающий за продажи посвящает всё свое время только контролю менеджеров и бизнес-процессов.

В среднем отделе продаж проблемы, пожары и невероятно срочные задачи – это то, что возникает ежедневно, потому что отдел продаж – живой организм, на организацию и работу которого необходимы время, усилия и постоянный контроль.

В этой книге мы разберем только самые частые, ко-

торые стоят вам 80% неполученной прибыли. Если вы внедрите всё, что прописано в книге, то увеличите свои результаты как минимум в два раза.

На какие ключевые вопросы я взялся ответить в этой книге?

1. **Что делать с отделом продаж собственнику, если он управляет отделом продаж сам?**
2. Если делегировать отдел продаж – вам необходимы виденье и понимание, **что делегировать и как это контролировать.**

Чтобы вы в будущем понимали, к чему стоит стремиться, **опишем образцово-показательный отдел продаж.** Такой, **которого не существует**, но стремиться к его реальности – как к достижению идеала – значит делать лучшее из возможного.

Идеальный отдел продаж, работающий с продажами по телефону:

Итак, за 15 минут до начала работы – все сотрудники отдела продаж на своих местах. Руководитель отдела продаж (далее РОП – прим. автора), – за 30 минут до начала рабочего дня. Проводится краткое собрание – она же летучка, она же планёрка. На которой все присутствующие заряжают-

ся на работу и получают персональные замечания, задания. Расставляются фокусы на день для отдела продаж. Решаются вопросы о приоритетности статусов и лидов (входящих заявок от потенциальных клиентов) в crm-системе (программа, в которой можно вести учет заявок от потенциальных клиентов).

На доске в кабинете отдела продаж указана живая статистика, количества продаж и % выполнения плана. Подключены элементы геймификации – то есть игрового соревнования между несколькими отделами или менеджерами.

Все менеджеры разделены на 4 категории.

Первый – для прозвона потенциальных клиентов, назначения встреч и квалификации заявок.

Второй – для заключения сделок.

Третий – для работы, обслуживания, контроля и допродаж текущим клиентам.

Четвертый – отдел контроля качества, который помогает руководителю отдела продаж исполнять скрипты, заполнять crm-систему, вести отчеты и измерять NPS клиентов.

Каждый менеджер знает свои функциональные обязанности, в чем его ценный конечный продукт и сколько он заработает в этом месяце. Так же каждый менеджер знает, что необходимо сделать, чтобы заработать боль-

ше.

В отделе есть **отдельно выделенный ассистент**, который отвечает за документы, договора, отгрузки, акты выполненных работ и любую другую деятельность, которая мешает менеджерам выполнять их прямые обязанности.

В рабочее время – все менеджеры уже включили свои компьютеры, просмотрели список задач, в CRM-системе и одновременно начали работу.

На протяжении рабочего дня выходы на перекур, перерывы – регламентированы и расписаны. Каждый менеджер знает когда и на какое время он может отлучиться. В первой половине дня происходит работа с наиболее приоритетными лидами (заявками, которые попадают в отдел продаж) и текущими клиентами.

Все коммуникации с клиентами записываются. Вне зависимости от того, какой менеджер начинает работу с карточкой клиента – он может увидеть историю диалогов, запросов клиента, даты, и что конкретно говорил каждый предыдущий сотрудник.

Каждый менеджер видит только свои карточки клиентов и не мешает остальным. В отделе отсутствуют вопросы, по тому чей это был лид, клиент, чья продажа и так далее.

В окончании рабочего дня у **руководителя отдела продаж** есть **детальный отчёт** о работе всего отдела, он видит нормативы, выполнение и не выполнение ключевых показателей. Руководитель ставит себе 2—3 задачи для планёрок и целей на следующий день, после чего самые важные элементы вносит в форму отчётности, которая ежедневно и еженедельно уходит руководству. **Раз в неделю РОПом проводится короткий модуль обучения**, направленный на конкретную задачу. **Один раз в месяц приглашается внешний тренер**, который помогает менеджерам и РОПу закрывать план продаж.

Ежемесячно план продаж исполняется от 85 до 100%.

Такая же картина может быть и при построении удалённого отдела продаж, с той лишь разницей, что там меньше контроля уделяется непосредственно количеству времени проведённому менеджером на рабочем месте и больше – для создания коммуникаций между менеджерами, прослушиванием звонков, и выполнению менеджерами нормативов задач в день.

А теперь, вернёмся к реальности. Скорее всего, ваш отдел продаж выглядит не так.

Для чего я пишу эту книгу?

Для того, чтобы вы взяли материал, прошли раз по нему и один раз и навсегда поняли, как это работает, сколько это будет стоить, к кому стоит и не стоит обращаться и так далее. Как нанимать людей, которые сделают это за вас и как заказывать то, что вам необходимо.

Мы разберём топ-10 ошибок в отделах продаж, при их построении. Что мешает вам выйти на желаемый уровень прибыли от бизнеса, что так или иначе заставляет вас возвращаться к тому, чтобы его контролировать. Потому что именно с этими ошибками, как показывает моя практика консалтинга, сталкиваются так или иначе все компании, которые выстраивают у себя отдел продаж.

– А зачем вы взяли эту книгу? Какую задачу вы хотите решить или какой навык приобрести?

Почему у собственника редко получается эффективно управлять отделом продаж?

Давайте начнём с самого главного. Если вы читаете эту книгу, и **вы собственник компании**, который хочет построить себе отдел продаж – то необходимо учитывать следующие, не совсем складывающиеся друг с другом черты в вашем характере, навыках и роли.

Чтобы быть собственником бизнеса, нужны одни навыки – **видеть выгоду, договаривать, делегировать** – это

организатор.

Для того, чтобы **построить системно работающий отдел продаж** и системно его контролировать – нужны другие навыки – **системность, постоянность, наличие шаблонов и правил, склонность к рутинным действиям – это марафонец.**

Для того, чтобы в **быстро** построить системный отдел продаж, который **сразу приносит деньги** и с первого месяца окупает все затраты – это третий вид навыков – **результатоориентированность, склонность к подвигам, проектный подход и готовность работать сверхурочно, но краткий промежуток времени – это спринтер.**

И вы можете попытаться совместить всё, в одном человеке. Но чаще всего, заставляя себя делать через силу и преодоление – значит через время столкнуться с бессилием и апатией. Или можно долго заставлять, а потом долго лежать с абсолютным нежеланием даже встать с кровати.

Если вы собираетесь всё время самостоятельно контролировать отдел продаж, проявляя экономию на всём остальном – будете оставаться на текущем уровне. Тогда это книга вам точно не нужна.

Так же будет полезно руководителям отделов продаж, и директорам по продажам, которые столкнулись с какими-то проблемами на этапах систематизации или построения системного отдела продаж.

Для собственников – вам необходимо, как и в вашем бизнесе – найти людей, которые будут делать это вместо вас. Если вы настроены получить именно результат – системно работающий отдел продаж, то добро пожаловать. Если нет – то нет.

Какая программа у этой книги?

1. Определим на каком этапе вы сейчас находитесь.
2. Сначала повысим вашу грамотность в отношении отделов продаж, когда вы уже понимаете «как на самом деле было нужно».

Затем разберём какие психологические и технические вопросы отделяют вас от создания системного отдела продаж и увеличения собственной прибыли.

С чего начнем? С вашей текущей ситуации.

Ситуация 1. У вас нет отдела продаж, и вы продаёте сами, но понимаете, что уже пора нанимать менеджеров. Это значит вы постоянно отвечаете за звонки и сами контролируете заявки. Продажи уже есть, но вы не знаете как пра-

вильно делегировать продажи менеджеру. Может быть вы уже пробовали это делать и у вас не получилось, а теперь вы застряли в личных продажах.

Ситуация 2. У вас уже есть нанятые менеджера. Вы им как-то платите, они как-то продают. Это могут быть родственники, друзья, возможно, дальние знакомые. Или из 2—3 менеджеров – **один, реально работающий** и двое продающие кое-как, чаще всего не выполняющие план. Сgm-система может быть куплена, но не внедрена, активно не используется. **План продаж выполняется через месяц, если вообще выполняется.** Вы пытаетесь контролировать менеджеров, но у вас не хватает времени чтобы делать это полноценно и системно.

Ситуация 3. У вас есть 3—5 менеджеров. Они **работают, план продаж периодически выполняется.** Иногда нет. У вас не может хватать времени чтобы полноценно их контролировать. Но **РОПа вы не нанимаете.** Есть старший менеджер, который выполняет функции руководителя, но на нём еще лежит функция продаж, и при этом вы полагаетесь на него, как на самого ответственного.

Ситуация 4. У вас есть РОП, есть отдел продаж. План продаж выполняется в 7—8 месяцев в году. Вы хотели бы увеличения количества продаж, но не знаете как именно это делать, а руководитель сосредоточен на операционном управлении и поддержании текущего плана.

В первом случае вам естественно сразу не нужно нанимать руководителя отдела продаж, только если вы не готовы разом инвестировать в это от 1 до 3 миллионов тенге при текущем курсе 429 тенге за доллар. **Вам нужно нанять менеджеров с помощью рекрутера, сделать так, чтобы 2—3 менеджера генерировали вам прибыль**, и потом уже через 3—4 месяца собрав нужную сумму создать себе отдел продаж. В этом варианте за результат вы платите временем и усилиями.

В ситуации 2. Вам нужно нанять настоящих менеджеров, предварительно усилив контроль и создав нужные условия. Это тоже требует ресурсов. Какое-то время количество денег, которые вы будете получать из своего бизнеса может снизиться, или вам необходимо будет на 1—2 месяца самому плотно подключиться к продажам, чтобы собрать нужную сумму. Затем вы соответственно заказываете услугу построения. В этом варианте вы платите сначала временем и усилиями, а потом за деньги нанимаете других выполнять эту работу.

В ситуации 3. Нужен руководитель отдела продаж, у которого есть опыт работы в вашей нише, который может взять на себя контроль и управление. Этому руководителю необходимо разработать систему мотивации, план, определить его экспертность и готовность работать, поста-

вить задачи и не мешать потом, а всячески идти на встречу.

В ситуации 4, если вы хотите **роста и масштабирования** – **необходимо приглашать коммерческого директора на постоянный оклад**, плюс выделять бюджет на привлечение новых клиентов или рост отдела продаж, для масштабирования или **привлекать коуча-консультанта**, который имеет более обширный опыт работы с рынком и знает, какие технологии и стратегии используются в других компаниях, у которых получилось.

Итак, вы поняли в какой ситуации вы находитесь и что вам в дальнейшем делать. Теперь давайте перейдем к тому, какие ошибки совершаются практически все собственники при построении отдела продаж и найме персонала, чтобы вы могли учиться на чужих ошибках, а не на своих.

Топ-10 ошибок в отделах продаж при их построении, поскольку если мы сейчас проигнорируем эту тему, включатся классические ментальные «стопы», которые и держат вас на текущем уровне. Что с этими ошибками делать?

Как определиться с целью и планом? Кто конкретно это должен делать вместо вас на каждом этапе.

Как это контролировать и соответственно, на что обращать внимание. Ну что ж начнем.

ЗАДАНИЕ:

Шаг 1. Пропишите собственную структуру управления отделом продаж – как он сейчас работает, схематично, на бумаге.

Шаг 2. Пропишите как вы хотите, чтобы работал системный отдел продаж. Чем детальнее пропишите, тем лучше.

Вопросы, которые могут помочь вам в этом упражнении:

- 1. Вы хотите сами управлять отделом продаж? Если нет, то через сколько хотите передать его РОПу?*
- 2. Как часто вы хотите контактировать с РОПом, получать информацию, статистику?*
- 3. Какой для вас идеальный менеджер? Почему именно такой?*
- 4. Что в вашем отделе продаж нужно поменять, чтобы отдел продаж работал системно?*
- 5. Какие ключевые точки вы всё еще завязываете на себе?*

Глава 2

Топ 10 ошибок в отделах продаж

«Своими успехами в бизнесе я обязан прежде всего способности сосредоточиться на перспективных целях, не поддаваясь соблазну решать сиюминутные задачи.»

Билл Гейтс

американский предприниматель и общественный деятель 1955

Ошибка 1. Нет отдела продаж, и вы не вкладываете деньги. Не инвестируете, не закладываете бюджет и не работаете над тем, чтобы его улучшить. У вас может быть продаёт кто-то: администратор, друг, брат, сестра, но как таковые продажи не выстроены системно.

Ошибка 2. Нет системы контроля. Нет CRM-системы. Нет телефонии.

Что, по сути, обозначает хаос внутри вашей компании в отделе, который добывает деньги.

Ошибка 3. Вытекает из второй – нет статистики и аналитики, которую вы можете контролировать.

А управлять вы можете только тем, что можете посчитать.

Ошибка 4. База остается у менеджера.

Что очень плохо, потому что менеджер всегда может забрать базу и уйти вместе с ней.

Ошибка 5. Нет руководителя.

Нет руководителя, нет супервайзера, нет старшего менеджера – то есть нет человека, который в свое время контролирует отдел продаж.

Ошибка 6. Нет постоянного, систематического контроля за работой менеджеров и выполнением ими плана ключевых показателей. Потому что тогда они не работают или работают не так как могли бы.

Ошибка 7. Нет системы подбора, обучения и адаптации персонала. Это большой блок по hr., который подскажет как отбирать, кого отбирать, кому отбирать и так далее.

Ошибка 8. Вы не выделяете ресурсы на обучение сотрудников, продажам, продукту. Не вкладывание ресурсов в то, чтобы команда росла и становилась сильнее.

Ошибка 9. Кривая система мотивации. Зачастую это то, что мешает работать тем менеджерам, которые уже есть в штате и не позволяет полностью использовать потенциал вашей команды.

Ошибка 10. Не регламентирована работа отдела продаж или есть документы, которые направлены на систематизацию отдела продаж, но они не используются. Может быть вы их даже заказывали, скачивали или покупали, но их никто не использует и вроде бы рабочие инструменты, но все работает тем не менее хаотично.

Практический подход к каждой отдельной проблеме.

Во время прочтения этих ошибок – я сразу буду давать решение, как именно та или иная проблема решается, поэтому если вас интересует вопрос «что делать?» – то можете переходить непосредственно к странице с заявленным вопросом.

Каждая из этих ошибок – это помимо того, что деньги, которые вы теряете, но и стандартная ловушка в которую так или иначе попадает большинство. Потому что огромное количество есть книг по продажам, а вот управление продажами, особенно системное – обычно упускают из вида.

Глава 3

Нельзя не инвестировать

«Многие люди не задумываются о деньгах до тех пор, пока те не заканчиваются. Другие ведут себя также и со временем.»

Иоганн Вольфганг Гёте немецкий поэт 1749 – 1832

У вас нет отдела продаж, и вы продаете сами. Или он есть, но находится в зачаточном состоянии, когда работает один или несколько менеджеров и вам как будто бы хватает. Вы бы хотели, чтобы всё росло, улучшалось, и может даже что-то делали для того, чтобы собрать команду, но по-настоящему вы не инвестируете. Иногда, что особенно ужасно, продажами занимается некто пришедший в ваш бизнес по дружбе, по знакомству, брат, сват, родственник, которому может вы хотели помочь, или вас попросили помочь. Это частая проблема в отделах продаж – вы зовете человека, на хорошие условия, надеясь, что в благодарность за спасение он будет ответственно и постоянно помогать вам. Такое бывает изредка, когда у вас есть бизнес и у при этом имеется родственник, которому «надо» помочь.

«Спасенные» от безработицы работают не так как вы от них ожидали, уволить их вы не можете, потому что «уят», и что скажут родные, да и пусть работает не мешает же. Если

у вас не так, то вам повезло.

Чтобы не инвестировать и не заниматься отделом продаж, многие люди любят выстраивать партнерские сети. Я знаю людей, которые готовы выстраивать из своего бизнеса сетевой маркетинг, лишь бы не заниматься отделом продаж, не вкладывать в него деньги, усилия и время. Лишь бы не помнить о том, что продажи стоят на месте.

Другие, те, которые помоложе горели (а некоторые и до сих пор) горят темой про автоворонки. Мол мы сейчас как возьмем, сайтов-лендингов сделаем, ботов подключим, трафик запустим и каааак продадим 100500 тысяч вариантов продукта без продавцов.

Работает этот вариант, однозначно работает, при раскаченном бренде, узнаваемом и популярном. Когда вы покупаете что-то недорогое, повседневное, у вас не возникает вопросов по использованию продукта, у вас есть время сидеть и разбираться. И всё это при условии, что бренд компании или личный бренд человека – стал нарицательным в среде или сфере. Рекомендую посмотреть, как реализовано у Макулова. В теме гипноза и психотерапии он 10 лет и отдела продаж, как я понял у него нет. Все продается через чат-ботов, лендинги и видео на YouTube. Посмотрите сколько усилий вложено в создание и продвижение контента и поймете почему он можете себе позволить не иметь отдел продаж.

Сколько я работаю с продажами и отделами продаж – **ни-**

кому не нравится заниматься продажами как таковыми. Для 90% людей это остается стрессом, ужасом и тем, что они готовы максимально долго не делать. **Менеджеры перегорают от продаж, руководители от постоянного контроля, собственники от переговоров рано или поздно.** Даже самый любимый продукт надоедает продавать, если ничего не меняется.

Чаще всего, особенно важно вам это будет учитывать при подборе персонала – **людям не нравится заниматься продажами.** Просто кто-то находит плюсы, особенные продукты, подход, модель, стратегию или на крайний случай действие, которое приносит им удовольствие, потому что продажи – это стрессовый процесс для любого человека, признают они это или нет.

Как это проверить? Легко.

Когда человек что-то искренне любит, он готов этим заниматься в свободное время, бесплатно, а иногда и сам за это доплачивает. Это приносит ему удовольствие от процесса обучения, и от результата, вне зависимости от того, что ему скажут другие люди. **Как много вы знаете людей, которые готовы заниматься продажами чего-либо в качестве хобби?** Если и да, то только с определенным продуктом и там люди влюблены в этот продукт и верят, что он приносит какую-то пользу другим людям, им нравится больше последствия от продукта, нежели сам процесс продаж, подготовки, переговоров и так да-

лее. **Поэтому тех, кто по-настоящему любит продажи от начала и до конца и готовы много и долго продавать – единицы.**

Поэтому, в итоге, неудивительно, что отдел продаж остается самой недооцененной силой чаще всего. Нелюбимым ребенком в вашем бизнесе, который потенциально самый полезный.

Построение отдела продаж и отдела маркетинга – сложные задачи, не буду вас обманывать. Особенно сложно то, что у каждого собственника бизнеса есть свой собственный подход, основанный на его предыдущем опыте, не всегда позитивном. Нужны еще **исполнение технических задач, которые, чтобы исполнить нужны компетенция, навыки и опыт. НО. Вам не обязательно делать это самому.** Вам нужно иметь представление о том, как это должно делаться и тогда вы сможете делегировать и принимать задачи такими, чтобы они точно продвигали вас к процессу.

Какие причины называют мне обычно собственники, а еще, что вы говорите друзьям, почему у вас до сих пор нет нормального отдела продаж:

1. ВЫ НЕ ВЕРИТЕ, что ЭТО СРАБОТАЕТ.

Ой да уже тысячу раз пробовали – на рынке нет нормаль-

ных кадров. И делают коряво и работать они не хотят. Они все плохие, мне приходится самому бизнес тащить на плечах своих ответственных. – Это вариант, в котором вы заявляете всем – я ВСЁ САМ. Я один, о как же мне тяжело, но я несу это бремя, потому что я классный. Коллега психолог скажет, что это парадигма человека с позиции Я+ они -.

Давайте на чистоту. Отделы продаж существуют? Существуют. Есть те, которые приносят владельцам много денег? Есть.

В вашей сфере есть компании, которые больше вас зарабатывают? Есть такие компании.

Значит это У ВАС не получалось построить отдел продаж. Причин может быть много, но сейчас они не очень важны. Осознание того, что вы уже совершили какое-то количество попыток, до этого значит, что вам нужно перестать относиться к себе как к атланту, который держит небо. Скоро вы станете свободнее и сможете уделить время реально важным и значимым вещам в вашей жизни.

И да, у вас может быть тысяча объяснений, почему именно сейчас строить отдел продаж плохая идея. Просто так будет и через месяц, и через два, и через три. Для задачи, которую вы не хотите исполнять не будет подходящего времени.

Те убеждения, та картина мира, которая есть в голове собственника – определяет масштаб, задачи, и подход, который

вы будете использовать. Те убеждения, та карта мира, верования, то, что вам много раз подтверждалось – будет доминировать. Ваши убеждения о том, что «я всё сам, рассчитывать можно только на себя» – привели вас к текущему уровню. И эти же убеждения не пускают вас дальше.

Убеждения и верования – это тема для отдельной книги, не этой. Но если вы вознамерились подсознательно доказать окружающему миру, что «хочешь сделать это хорошо, сделай это сам» и «никому нельзя доверять», то именно так и будет.

2. Я всё равно продаю лучше, чем они.

И это абсолютная правда. Круче вас, создателя бизнеса никто, никогда ваш продукт продавать не будет. Особенно если вы эксперт и оказываете услуги, или продаёте образование. Это ваш продукт, ваше дело, ваше детище. И если вы свои навыки оцениваете на 8 из 10, то надеетесь на то, что менеджеры и люди, которые будут заниматься продажами будут хотя бы на 6 из 10. Будет знать продукт, будет вовлечен, будет уверенным, свободно братья за клиентом, доносить им ценность, и работать с возражениями, и будет с удовольствием приходить на работу на ту зарплату, которую вы ему определили как максимально шикарную в вашем понимании за его «всего лишь звонки и продажи».

И всё было бы хорошо, но средний менеджер, начинашка, который согласен на заработную плату от 80 до 150 тысяч фиксированного оклада, без системы обучения, адаптации, контроля и наставничества продает в лучшем случае на 3 из 10 В принципе разговаривает. В принципе связывает слова в предложения. Чаще на 2 из 10, и вы потом считаете, что на рынке нет персонала. Из него чисто технически можно сделать менеджера на 4—5, а иногда и 6 баллов. Пропустив его через систему вложив в него усилия.

И естественно вас это не может устраивать. Вся работа по системному отделу продаж – это механизм, который должен выводить менеджеров на стабильные 5 из 10. Самородки, молодцы и будущие управленцы, и собственники своих бизнесов будут продавать на 6 из 10, но долго у вас не задержаться. Максимум 1—2 года, что по текущим меркам просто рекорд.

Другой способ – поставить заработную плату от 150 до 250 тысяч тенге фиксированного оклада при работе в офисе, соц. пакет, плюс проценты от продаж, но тогда возникает вопрос – если вы до сих пор так не сделали, значит не уверены, что такие менеджеры будут выполнять план продаж. На такую зарплату можно нанять опытный персонал, с отсутствием эмоциональных качелей, которые так или иначе будут проявляться у новичков, с опытом, может быть базой и кейсами. И они уже могут быть на 5. Определитесь,

готовы ли вы выделять бюджет на достижение результата?

Теперь рассмотрим почему именно нельзя не выделять деньги на отдел продаж.

Первое и самое важное – **отдел продаж** по факту именно тот инструмент, который в конечном счете **конвертирует клиентское внимание в прибыль**. Что это значит? Задача маркетинга – в целом это формирование доверия к вашей компании и привлечение внимания потенциальных клиентов. А вот делать из потенциальных клиентов, телефонных разговоров и сообщений – деньги – это уже задача для отдела продаж.

Есть другие элементы в компании, и они естественно постоянно борются за внимание собственника и в зависимости от типа вашего мышления – вы более склонны к тому, чтобы создавать крутые продукты, или быть лучшими на рынке представителями какого-то продукта, или вы склонны к привлечению клиентов и маркетингу, или же вы знаете и умеете как продавать и выстраивать продажи.

Чаще всего люди прокачивают максимум 2 ветки из трех, а третья всегда остается пострадавшей и в зависимости от того, чему вы уделяли время и внимание – даётся и результат. Поэтому часто можно встретить профессионалов самородков – которые огромное количество денег вложили в свою

работу, портфолио, знания, базу, навыки и при этом их упаковка, сайт и социальные сети выглядят как будто были созданы в девяностых, да так и остались без внимания. У других – уникальная «упаковка» – сайт, лендинг, социальные сети, бюджеты, команда маркетологов – и при этом LTV – возврат клиентов даже не на среднем уровне, и отдел продаж не справляется с задачами.

Потому что в **Казахстане всё еще, имея бизнес, в котором 3 эти точки развиты одинаково хорошо, хотя бы до 6+ вы будете иметь системно растущий бизнес.** Из-за того, что конкуренты не используют все средства, от того, что сидят, от того, что тоже не верят, что это работает.

Еще раз. **Отдел продаж – это единственный инструмент, который обменивает клиентские обращения на клиентские же деньги, при правильной обработке.** И напрямую влияют на прибыль всего 2 отдела – отдел маркетинга и отдел продаж.

Все остальные инструменты в компании направлены либо на улучшение продукта, либо на улучшение корпоративной культуры, увеличение узнаваемости бренда, на оптимизацию расходов, что в конечном итоге, естественно тоже скажется на результатах. Но уделять им внимание вы можете только тогда, когда ваша компания прибыльна, а не убыточ-

на. А прибыльной она становится тогда, когда отдел продаж или всё что его вам заменяет генерирует прибыль.

Почему нельзя не выделять деньги на отдел продаж. **Причина номер 2. Потому что это однозначно делают ваши конкуренты.**

Пока вы читаете книги или слушаете аудио, однозначно 1 раз в день, одна из компаний, которая является вашим конкурентом либо ищет способ повышения продаж и улучшения своей компании, либо уже купила и внедряет его. И, соответственно, делает шаг к тому, что стать на шаг выше.

Когда сумма таких внедрений устойчиво даёт результат, эта компания начинает расширяться, расширяя и свою степень влияния. При понимании того, что есть потенциальные клиенты, до которых не добираетесь ни вы, ни ваши конкуренты, и этим потенциальным клиентам зачастую нужно просто вовремя предложить – у них уже есть потребность в продукте – вопрос времени, когда они к ним придут. Вряд ли вы захватили 100% рынка.

Третье. Потому что вы точно можете увидеть, что окупается, а что нет.

Потому что при правильном построении и вложениях в отдел продаж – вы можете увидеть какие инвестиции сработали, а какие нет, и тогда реагировать, редактировать тактику действий и куда продолжать вкладывать. Если вы уви-

дите, что найм и обучение менеджеров по продажам в следующем месяце или через 2—3 месяца приносит вам больше дохода, кратно появлению менеджеров, то эта инвестиция окупилась и продолжает окупать себя. Допустим вы берете 4х менеджеров, и они не выполняют план продаж. Здесь необходимо посчитать, генерируют ли они больше прибыли, чем вы один? И тогда вопрос – окупаются ли расходы на них? И если окупаются – то следующий вопрос, как это сделать на следующем уровне, как это сделать круче, чтобы эти четверо работали реально хорошо? Возможно, такое, что им для выполнения плана не хватило заявок. И тогда вы начинаете понимать над чем работать далее в следующем шаге, чтобы получить желаемый результат.

Ситуация 1.

Представим ситуацию, что у вас на самом высоком уровне реализован маркетинг – вы знаете про своих клиентов – всё, от момента, где они начинают знакомиться с брендом вашей компании до того момента, пока не становятся лояльными покупателями. Со сквозной аналитикой и полным пониманием того пути, который клиент проходит перед тем, как оставляет заявку. Представим, что все заявки срочные, целевые, и большинство клиентов даже квалифицировать не нужно, они прямо жаждут ваш продукт, жаждут, как только что анонсированный iPhone по цене в 10 раз ниже нормы. Что в принципе маловероятно, поскольку для примера

мы берем идеальную схему. И при этом у вас очень, очень, очень слабый отдел продаж. Например, там сидит 1 человек, он не очень уверен в продукте, ему не нравятся продажи, и он постоянно думает о том, как бы ему свалить побыстрее с рабочего места. В компании он проходит стажировку, и вы почти уверены, что вы его не возьмете, но так получилось, что он сейчас отвечает на весь поток заявок, вашего идеального отдела маркетинга.

Представьте, пожалуйста, что будет, конечная прибыль?

Ответ понятен. Несмотря на то, что захватили огромное количество клиентского внимания, и при этом получаете огромное количество клиентского доверия, за счет сарафанки, маркетинга, крутого продукта – на последнем этапе, перед продажей, необходим человек, который будет конвертировать это внимание и доверие в деньги. Если он будет справлять плохо и допустим закрывать из 100 теплых лидов, созданных идеальным отделом маркетинга – 3 сделки, просто потому что они спросили куда платить.

Как вы себя будете чувствовать себя, когда увидите всю эту гору протекающих мимо вас ВАШИХ денег? В буквальном смысле перед носом.

Ситуация 2.

Возьмем другую ситуацию. Когда у вас достаточно средний отдел маркетинга или какая-то маркетинговая компания, которая оказывает услуги, и работает над тем, чтобы

генерировать вам от 5 до 50 заявок в день. У вас неплохой продукт, над которым вы поработали в свое время и сейчас всё выстроено на твердую 7 из 10. Вы знаете, что вы не первый и не лидер на рынке. Если это услуги – чтобы они оказывались максимально качественном на текущем уровне, у вас есть отдел контроля качества или если у вас интернет-магазин – то вы работаете напрямую с производителем и предоставляете гарантию на товары, которые продаете.

И при этом у вас есть отдел продаж в 4—7 человек (а может и больше), которые очень уверены в продукте, работают у вас уже 3—4 месяца, которым нравится работать в вашей компании, которые обучены продавать, которым нравится продукт, который они продают и которые знают портрет человека, которому они продают.

Ситуация изменилась в сравнении с первой? И вы точно знаете где продаж будет больше.

Потому что если у хорошего менеджера нет потока входящих заявок – то это вопрос более быстро решаемый, чем создание крутой команды, которая будет продавать.

И тогда вопрос к вам. На что вы обращаете внимание в первую очередь? На что выделяете ресурсы? Не выделяете, просто живете на те деньги, которые приносит бизнес?

Так что давайте договоримся – если вы и дальше собирае-

тесить иметь компанию, **не вкладывая в неё деньги**, то для её роста необходимо тогда вложить время и усилия. Это не волшебная таблетка, которая в 2 шага даст вам рецепт успешного успеха. В первом покажет куда лететь, а во втором пнёт. Вы хотите продолжать делать всё сами, сами продавать, вести переговоры, мечтать об отдыхе, мечтать о том, чтобы кто-то появился и просто взял всё на себя, а денег за это не взял, будете покупаться на обещания разного рода помощников, которые будет приходить и обещать золотые горы за тысячу долларов, с предоплатой в 100%, и вы снова и снова будете убеждаться, что «я всё сам». В определенный момент вы либо психанете, либо купите обучение, либо перерегорите и ляжете в апатии и депрессии, но есть и гораздо более легкий путь. Знать, что нужно делать.

Построение отдела продаж – это технический вопрос, к которому примешиваются личностные, психологические запросы собственника. Поэтому договоренность, следующая: приготовьтесь работать, или приготовьтесь платить тем, кто будет работать вместо вас.

И последний аргумент который собственники обычно используют для того, чтобы не строить отдел продаж – это что у них **всё хорошо**. На более детальном уровне рассмотрения при аудите выясняется, что всё держится на **факторе X**.

Например собственник сам хорошо продает свои услуги, или в штате из 10 менеджеров есть 2 звезды (самые опыт-

ные и эффективные менеджеры), которые давно в компании и продают круче всех, выполняют план на 150% и тянут на себе 70% от всех входящих в компанию денег, получают хороший % от продаж, все остальные – имитируют бурную деятельность, довольствуясь фиксированным окладом. Есть тут правда одно НО.

За всё то время и все отделы продаж, которые я видел – ни один из таких менеджеров звезд – не видит себя менеджером через 2—3 года. А кто-то уже и через год. Вдумайтесь. Если вы строите бизнес и при этом хотите, чтобы он стабильно работал, нёс деньги и постоянно рос – то **система не может держаться на человеке**. При чем я видел попытки у собственников бизнеса даже создавать отношения со звёздами, выплачивать им самые крутые проценты, поощрять. В общем сделать всё, чтобы звезда была привязана. Но они уходят. И тогда вы ставите самый важный фактор – фактор принесения прибыли на людей, которые собираются уйти. А **все менеджеры изначально смотрят на эту позицию как на ступень**. Нет менеджера, который до конца своих дней мечтает остаться менеджером в вашей компании. У вас может быть очень крутая компания и для некоторых категорий людей возможно попасть к вам менеджером будет пределом мечтаний. На определенный промежуток их жизни. Который они быстро перерастут и будут хотеть больше. Люди очень быстро наедаются и хотят больше, вкуснее, дороже. С учетом того, какой сейчас рынок, компании и в це-

лом культурная ситуация – менеджеры уходят по множеству причин. Кто-то устает кто-то перегорает, кто-то просто потому, что может уйти и ему хочется разнообразия. Кто-то, потому что ему не нравится добираться до вас или появилось место в компании ближе к его дому. Кто-то уходит открывать свою компанию. Кто-то открывает такой же бизнес как у вас и уводит часть клиентов.

Представьте себе момент, когда вы запланировали рост, работаете с продуктом и маркетингом и тут приходят ваши звезды и говорят – мы уходим. Причины не известны. Замуж они выходят, переезжают их пригласили в другую компанию, или перегорели. Всё. Конец системы.

Если человек продает хорошо, и вы даете ему шоколадно-мармеладные условия, которые говорите «вот если бы мне на его месте такое дали, я бы точно остался» – это не значит, что он останется. **У вас вообще нет никаких гарантий на людей.**

Если вас бизнес держится на звезде, то стоит ли оно того?

Если вы продаете сами, то всё еще проще. Вы долго еще можете делать это на должном уровне? Видите себя в этом через три года? А если не видите, то, с чего вы взяли, что выход нужно начать планировать через несколько месяцев?

Это **список оправданий**, который собственник обычно использует чтобы не инвестировать в отделы продаж. Вам придется вкладывать в него деньги, чтобы расти. Вкладывать

деньги, или может быть усилия или время.

- Вы не умеете, и вам кажется, что это очень сложно
- Вы не верите, что это сработает и будет в будущем приносить прибыль и окупаться.
- Вы считаете, что у вас на это нет ресурсов.
- При этом это уже делают ваши конкуренты

Если всё держится на вас или на звезде, а не на системе — то вопрос времени, когда всё разрушится.

Этого должно быть достаточно, чтобы вы как минимум задумались, стоит ли придерживаться политики «всё сам» и экономить на своей компании.

ЗАДАНИЕ. Прямо сейчас напишите:

1. Зачем вам систематизировать отдел продаж? 10 причин.

2. Что вы точно уже по своему опыту знаете нужно сделать, чтобы увеличить количество денег у вас в кассе в следующие 1—2 месяца? Что точно сработает? Кто будет это реализовывать.

3. Чего хорошего в том, что вы до сих пор не построили у себя системный отдел продаж, который бы работал без вашего участия?

Новые деньги направите на делегирование нелюбимых задач.

Пример. Вы можете хотеть систематизировать отдел продаж, чтобы перестать продавать, чтобы выйти из операционки. Может чтобы больше не заниматься контролем и управлением отделом продаж. Может вы хотите освободить время на семью и детей. Или может быть просто не хотите заниматься продажами. Хотите купить новую машину, и поэтому нужен системный отдел продаж.

Найдите причины, по которым вам хотелось бы систематизировать наконец раз и навсегда бардак в том месте, которое имеет все возможности обеспечивать вас всем необходимым. И когда этих причин будет достаточно для того, чтобы вы начали двигаться – продолжайте.

Пример 2. Вы по своему опыту можете точно знать, что чтобы сделать +50% кассы нужно:

- Отдохнуть.
- Принять решение точно привести отдел продаж в системную часть бизнеса.
- Иметь четкую цель.
- Увеличить деньги на маркетинг на 20% в следующем месяце.
- Быстрее обрабатывать заявки.
- Контролировать менеджеров, работать с ними, давать

обратную связь.

Добро пожаловать в путешествие, которое может изменить ваш бизнес.

Глава 4

CRM-система на человеческом языке

Если ваша crm система настроена и хорошо работает, ей пользуются то эту главу вы можете пропустить.

«Эффективная команда – это правильно мотивированные люди. В этом и заключается задача менеджмента».

(Пол Кругман, экономист, преподаватель)

Опишем crm-системы, что это такое, какова ситуация на рынке, чтобы вы сориентировались. Для собственников малого, а иногда и к моему ужасу среднего бизнеса, зачастую crm-система является эдакой шайтан-машиной, в которой что-то происходит, которая в принципе не нужна, какие-то данные и с ней каждый день нужно работать, контролировать делать это естественно никто не хочет.

Что такое crm система простым понятным языком – это инструмент для контроля менеджеров.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.