

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Мария Беленинова

В каждой организации существуют свои принципы построения работы этого важного подразделения. Иногда эти принципы вырабатываются руководством системно, на основе теории, а главное — практики менеджмента; отслеживаются все изменения внешней среды, производится регулярный мониторинг внутренних ресурсов организации, постоянно вводятся необходимые коррективы в системы управления отделом продаж и организацией работы торгового персонала.

Но чаще (как показывает опыт работы в качестве консультанта) принципы работы отдела продаж складываются «исторически», т. е. вырабатываются для решения краткосрочных задач, возникающих в процессе деятельности фирмы, и не носят стратегического характера.

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Отсутствие системного подхода в построении таких моделей продаж делают их «однодневками» или «одноходовками», приспособленными для решения сегодняшних задач, но не способных реагировать на изменения рыночной ситуации. Когда неэффективность существующей структуры становится очевидной руководству компании, директор вынужден либо полностью проводить реорганизацию, либо проводить «косметический» ремонт в отделе продаж, чтобы только «залатать имеющиеся дыры» и поддержать достигнутые позиции до следующего «аврала». В стабильных рыночных условиях найденная интуитивно модель может приносить прибыль не только годами, но и

десятилетиями, но при их существенном постоянном изменении она может стать одной из самых больших лопат в деле выкапывания фирме финансовой могилы.

Технология организации отдела продаж, несмотря на кажущуюся простоту, скрывает множество подводных камней. Существуют 2 основных исходных ситуации, организация отдела продаж в которых сильно отличается друг от друга.

Первая — когда отдел продаж создается впервые, в молодой компании, когда руководитель только-только сумел наладить работу так, чтобы можно было передать часть своих полномочий какому-либо менеджеру. И вторая — когда в зрелой организации возникла необходимость в изменении структуры, целей и системы взаимодействия отделов.



МАРИЯ БЕЛЕНИНОВА

Client Service Director Московского филиала РА «Майер». Начала свою карьеру в рекламе в 2005 году с должности Account Executive в международном сетевом рекламном агентстве. В 2006 году на этапе начала бурного роста агентства Intelligence присоединилась к команде его единомышленников. С 2008 года возглавила один из отделов по работе с клиентами. С осени 2009 года занимает позицию Client Service Director в рекламном агентстве «Майер». Профессиональный опыт Марии в области рекламы включает бренды таких компаний, как «Ферреро», BSGV, «Шеринг Плау», ЮСБ, «АКБ Союз» и др.

Руководитель, занимающийся созданием отдела продаж в новой компании, должен очень многое знать и уметь. Он должен иметь представление практически обо всех областях бизнеса, даже косвенно связанных с деятельностью его фирмы, поскольку в ней еще нет четко отработанной технологии работы — ее нужно строить вместе с бизнесом. Но в этом случае его знания могут носить поверхностный характер. Он не обязательно должен разбираться в методах управления персоналом или в технологиях продаж на высоком профессиональном уровне. Часто бывает достаточно правильной мотивации и интуиции предпринимателя.

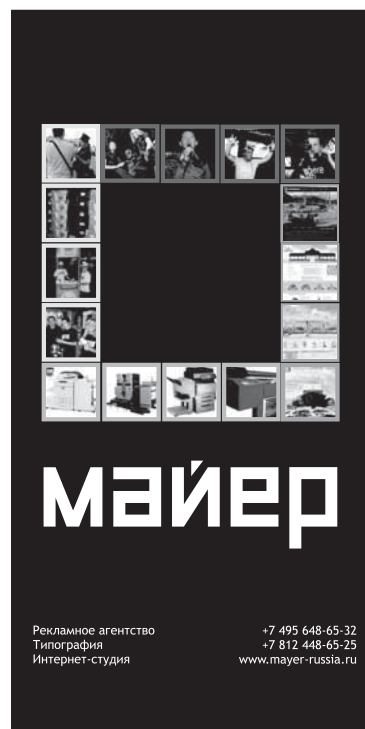
Системный подход к формированию или развитию сбытового подразделения видится в наблюдении и соответствующем информационном наполнении следующих структурных блоков.

Цель. Цели отдела продаж должны логически вытекать из целей и задач, стоящих перед компанией в целом. И не только вытекать, но и определяться ими. Например, если бизнес компании направлен на продвижение товаров в регионы, то и отдел продаж целесообразно

строить преимущественно как отдел региональных продаж. Кадры при этом будут подбираться с опытом и связями работы в регионах. Конкретизация этого тезиса будет осуществляться во всех остальных структурных блоках системы.

Говоря о кадрах в системном подходе к продажам, необходимо также отметить, что подбор сотрудников производится с учетом особенностей компании и специфики продвигаемого товара или оказываемой услуги. То есть не только мы выбираем, но и нас сейчас все больше выбирают, особенно грамотные кадры. Поэтому проводя поиск кандидата в конкретную компанию, необходимо «взвешивать» не только уровень заработной платы, который компания может в настоящее время предложить сотруднику, профессиональную квалификацию и психологические особенности кандидата, но и сложность товара, особенность коллектива (уровень доброжелательности и т. п.), харизму руководителя.

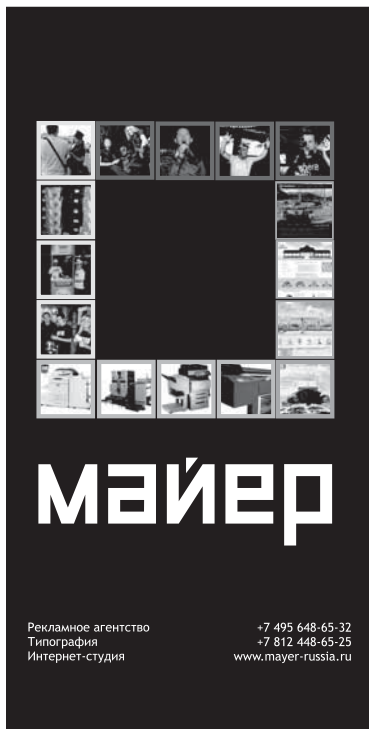
Сама организация или реорганизация «продажного» отдела в идеале начинается с подбора руководителя и определения его должности, от которого зависит



статус принимаемых им решений и уровень полномочий. А уже затем вместе с ним осуществляется постановка целей отдела и разрабатывается система продаж, направленная на их реализацию.

Общий алгоритм решения задачи включает в себя следующие этапы:

- 1) маркетинговый анализ;
- 2) маркетинговая стратегия;



- 3) анализ текущей системы продаж;
- 4) разработка/корректировка системы продаж;
- 5) разработка/корректировка задач и функции отдела продаж;
- 6) адаптация функций к покупательскому поведению заказчика;
- 7) создание/корректировка структуры, размера отдела продаж и его рабочей территории с точки зрения рабочей нагрузки, параллельные отделы продаж, представительства фирмы;
- 8) организация технической и маркетинговой поддержки отдела продаж;
- 9) закрепление сегмента покупателей (по территориальному, отраслевому или другому принципу) за конкретными продавцами;
- 10) разработка/корректировка системы мотивации сотрудников отдела продаж;

- 11) разработка программ обучения и проведение обучения для сотрудников отдела продаж;
- 12) внедрение новой системы продаж;
- 13) возможно — подбор нового персонала.

В результате всех проведенных мероприятий фирма должна получить оптимальную структуру отдела продаж для воплощения в жизнь стратегии отдела, компании в целом. Клиенты — получить менеджера/отдел, с которым он продуктивно взаимодействует, при этом самому клиенту понятно, как фирма работает с клиентами, по каким вопросам и к кому в отделе можно обращаться. Менеджеры — оптимальное сочетание функциональных обязанностей, способствующее достижению поставленных целей.

Итак, когда известна цель, стоящая перед отделом продаж, ее необходимо адекватно донести до персонала. Именно при наличии понимания собственных задач и выявляется соответствие сотрудника своей должности и то, чего руководитель хочет от этой должности в данный момент.

ВЗАИМОСВЯЗЬ С ОТДЕЛАМИ

Функциональные взаимосвязи отдела продаж — основные информационные и материально-денежные потоки, связывающие этот отдел с другими подразделениями компании (см. табл.).

Эти основные потоки могут служить отличной основой для матрицы по аудиту отдела продаж. В простейшем варианте — такого аудита, который можно осуществить своими силами.

МЕТОДИЧЕСКОЕ «ВООРУЖЕНИЕ» МЕНЕДЖЕРОВ

Документы и алгоритмы работ этого блока должны разработать руководство компании и отдела продаж для своих менеджеров по продажам. Конкретно — это работа начальника отдела продаж, коммерческого директора или директора по продажам, частично — директора по маркетингу. Наличие в компании подобных разработок и их использование на практике автоматически характеризует профессиональный уровень руководителей подразделений службы сбыта.

Далеко не все руководители уделяют должное внимание разработке этих документов. Почему? Во-первых, это большой методический труд. Труд для подчиненных. Сознательное уменьшение значимости начальника, уменьшение зависимости подчиненных от руководителя. Передача знаний, раскрытие успешных элементов проведения работ. Часть руководителей сознательно не идет на это, усиливая зависимость подчиненных.

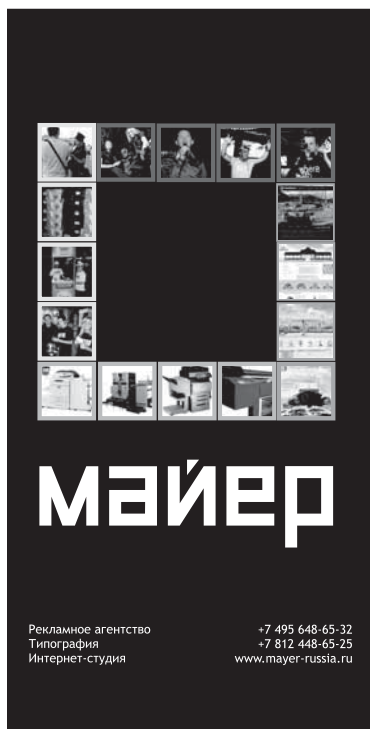
Во-вторых, не все руководители сами до конца осмыслили оптимальный порядок действий и четко представляют, как они должны эффективно исполняться. Трудности заключаются и в умении просто и понятно письменно изложить материал, личный опыт и свои требования. Иначе говоря, далеко не все руководители сами знают «что надо» и могут прописать «как надо».

В-третьих, документы подобного уровня требуют, как правило, маркетингового подхода, предполагающего использование знаний и опыта сотрудников разных подразделений компании, а не только отдела продаж.

ФОРМИРОВАНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

23

	Наименование потока	От кого/кому (отдел, служба)
Входящие потоки		
1.	Сбытовая политика – концепция продаж, ассортимент, цены и др.	Коммерческий директор. Маркетинг
2.	Методическое обеспечение организации и управления продажами	Коммерческий директор. Маркетинг. Начальник отдела продаж. Коммерческий директор
3.	Товар: наличие для текущих продаж, плановый запас, поставки по графику	Товародвижение (склад)
4.	Методическое обеспечение организации и управления продажами. Товар: наличие для текущих продаж, плановый запас, поставки по графику	Товародвижение (дистрибуция)
5.	Информация о наличии и движении товаров	Товародвижение (склад). Закупки. Логистика. БД
6.	Денежные средства	Бухгалтерия, финансовый отдел
7.	Материальное обеспечение (оборудование рабочих мест – телефоны, компьютеры и т. д.)	Офис-менеджер
8.	Информационное обеспечение, результаты аналитических расчетов	БД, аналитика маркетинга
9.	Рекламная информация	Маркетинг
10.	Аналитика по результатам продаж	Маркетинг
11.	Результаты претензионной работы	Маркетинг
12.	Результаты маркетинговых исследований: встречный план продаж по клиентам, сегментам и регионам, новые формы работы с клиентами и др.	Маркетинг
13.	Данные по экономической эффективности продаж в разрезе товаров	Финансовый отдел. БД
14.	Данные о дебиторской задолженности клиентов	Бухгалтерия. БД
15.	Кадры, которые решают все	Служба персонала
16.	Решение спорных вопросов с клиентами	Юридическая служба. Служба безопасности
Исходящие потоки		
17.	Деньги в банк/каассу, заключенные сделки, контракты, заказы	Бухгалтерия, финансовый отдел
18.	Бюджет продаж (план продаж)	Финансовый отдел. Маркетинг
19.	Ассортиментный план-заказ на товар	Производство. Закупки. Товародвижение. Логистика. Маркетинг
20.	Бюджет затрат	Финансовый отдел
21.	Информация по обратной связи с клиентом о качестве товаров и услуг компании	Маркетинг
22.	Информация о состоянии целевого рынка, собранная по заданию службы маркетинга	Маркетинг
23.	Предложения в сбытовую политику компании	Коммерческий директор. Маркетинг
24.	Базы данных действующих и потенциальных клиентов. Оперативная отчетность менеджеров по продажам. Итоговая отчетность отдела продаж по результатам работы за период	Коммерческий директор. Финансовый отдел. Маркетинг



Т. е. предполагают еще и наличие управленческой команды.

Конкретные базовые документы, характеризующие как данный блок, так и другие блоки системы методического обеспечения продаж приведены на рисунке 1. Примеры и детализацию системы методического обеспечения можно будет привести в самостоятельной статье.

Система спроса с менеджеров – система отчетности. После того как сотрудники «вооружены», т. е. знают, что от них требу-

ется, понимают, что и как надо делать, можно и нужно организовать грамотный спрос. Для этого необходимо четко поставить задачу. Это выражается, в частности, в скрупулезной разработке форм отчетных документов. Лучший способ – таблица. Она же обеспечит и сведение результатов по всей совокупности исполнителей.

Отчетность оперативная. Основная проблема – найти золотую середину в организации отчетности. Мало отчетов – плохо для контроля за работой. Много – плохо для самой работы.

Отчетность по результатам работы. Иначе говоря – итоговая отчетность менеджеров по продажам.

В части методической упорядоченности региональных продаж целесообразно обратить внимание на разработку следующих регламентирующих документов, придающих четкость и простоту этому непростому виду продаж со сложным контролем за процессом и повышенным финансовым риском.

- Концепция региональных продаж.
- Условия оплаты региональных менеджеров.
- Положение о командировках.
- Финансовый план командировок на год, квартал, месяц.
- Бизнес-план командировки.
- Отчет по командировке.

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ВЫИГРАТЬ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ, НЕОБХОДИМО СКОНЦЕНТРИРОВАТЬ УСИЛИЯ НА НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ СЕГМЕНТАХ.

ФОКУСИРОВКА

Для того чтобы выиграть в конкурентной борьбе, необходимо сконцентрировать усилия на наиболее перспективных сегментах. Особенно это касается B2B. Себестоимость продаж «все для всех» будет слишком большой. Отказавшись от малоперспективных направлений, компания должна активно действовать там, где у нее по сравнению с конкурентами самые сильные позиции.

Соответственно, мы должны дать ответ на следующий важный вопрос: «Каким образом сфокусировать деятельность нашего канала продаж?»

Фокусировка может происходить:

- 1) по специфике деятельности клиентов;
- 2) по регионам продаж;
- 3) по каналам продвижения;
- 4) по величине одного заказа;
- 5) по продуктам.

Фокус должен найти свое отражение в организационной структуре отдела продаж. В итоге мы можем иметь московский и региональные отделы продаж, отделы продаж крупному и среднему бизнесу, отделы продаж госструктурам и частному сектору и т. д.

В случае если компания продвигает более одного товара, услуги или решения, возможно, возникнет необходимость сделать акцент на одном из них или на определенной группе. В этой ситуации мы можем закрепить ответственность за определенным товаром или группой товаров за конкретным менеджером или отделом.

Возможно, мы посчитаем эффективным использовать комбинацию различных подходов, например, определенным клиентам продвигать группу опреде-

ленных продуктовых решений. И это должно найти свое отражение в организационной структуре.

Таким образом, конечная структура отдела продаж может представлять сложную комбинацию различных интересов на разных сегментах. Как хорошо видно, это непростая и неалгоритмируемая задача — заведомо «правильных» решений здесь не существует. Необходимо, чтобы конечная структура отражала стратегию бизнеса.

МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ

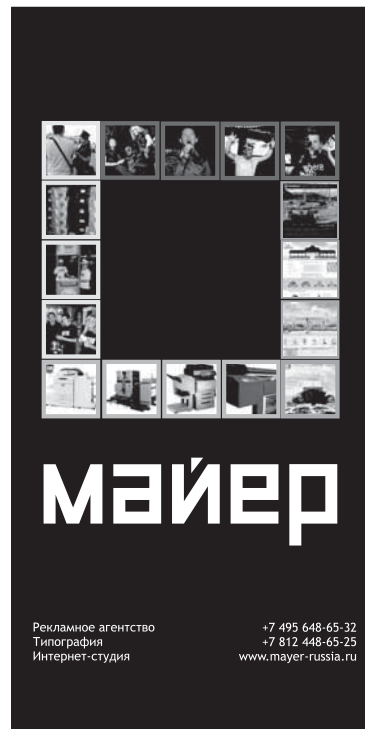
Для правильного функционирования отдела продаж менеджеры отдела должны постоянно мониторить собственные результаты и получать информацию о результатах работы отдела в различных плоскостях управленческого учета и маркетинга (объемы продаж и доходность по клиентским группам, по товарным группам, по поставщикам, по другим менеджерам, ликвидность складских остатков и оборачиваемость товара, информация по изменению ассортимента ряда у конкурентов, их це-

новой политики и политики продаж).

Как правило, для осуществления такого мониторинга отделу продаж не выжить без отдела маркетинга. В ракурсе продаж было бы более правильно назвать его отделом аналитики. Некоторые директора забывают о том, что функция менеджера по продажам и функция маркетолога-аналитика — это разные должности. У них разные задачи и, соответственно, разные требования, предъявляемые к сотрудникам, работающим на этих должностях.

Кроме общей результативности работы отдела можно оценить каждого продавца по следующему минимальному набору критериев:

- 1) понимание целей и задач отдела продаж;
- 2) соответствие квалификации занимаемой должности;
- 3) коммуникабельность;
- 4) стрессоустойчивость;
- 5) наличие опыта работы на данном рынке и с данным продуктом;
- 6) заинтересованность в карьерном росте;
- 7) заинтересованность в материальном стимулировании;



Рекламное агентство
Типография
Интернет-студия

+7 495 648-65-32
+7 812 448-65-25
www.mayer-russia.ru

- 8) наличие пройденных дополнительных семинаров и тренингов по профилю;
- 9) наличие навыков оформления и ведения документации.

В общем виде такую оценку можно провести самостоятельно, но для полноценного, глубокого анализа лучше пригласить психолога или тренера по продажам.