

# СОЗДАНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

*Татьяна Кроткова*

Создание отдела продаж обычно проходит в три этапа. На **первом этапе** вы подбираете персонал, а это означает постоянный стресс. Сначала вы боитесь, что не из кого будет выбирать, потом мучаетесь бессонницей, раздумывая, чем кандидат Вася лучше Пети и Димы.

На **втором этапе** команда сформирована, и вам так хочется, чтобы уже завтра было назначено 10 встреч, а послезавтра подписано 10 договоров. Но сейчас ваши новобранцы только учатся. Вы обучаете их технологиям продаж и наблюдаете, как они воспринимают информацию. Вы удивляетесь, как можно быть такими непонятливыми, и опасаетесь, что менеджеры смогут работать с клиентами еще нескоро. Вы снова испытываете стресс, часто хотите задушить всех менеджеров. Облегчение наступит лишь тогда, когда видите, как они делают «холодные» звонки.

На протяжении всего проекта вам казалось, что самый важный этап его реализации тот, который происходит на данный момент времени. Сначала вы были уверены, что этап подбора персонала самый важный в проекте, ведь если возьмете на работу не «того» кандидата, он будет тормозить развитие всего отдела. Затем в том, что этап обучения является важнейшим из

всех, именно в этот период ученикам передаются техники, с помощью которых они вскоре будут открывать закрытые двери.

Задачи **третьего этапа**, этапа внедрения, вначале были не слишком очевидны для вас. Вы считали, что полезность того, что дает вашим менеджерам на проекте эксперт, очевидна. И они будут, безусловно, применять все техники и принципы работы на практике. И вроде бы менеджеры уже выезжают на встречи самостоятельно и уже заключают первые договоры. Но вот проходит неделя, и вы уже хотите лучших результатов. Вам кажется, что «холодных» звонков мало, а встреч можно делать раз в пять больше.

Практика — это ежедневный процесс действий. Вы думаете, что этот процесс можно улучшить. Как сделать его оптимальным? Оптимизировать — значит перевести отдел в другой режим работы. Это все равно, что нажать на газ и тем самым заставить мотор работать на повышенной скорости. Но люди не мотор. И где в отделе продаж находится педаль газа?

Для отдела продаж педаль газа — это тайм-менеджмент, строгое и грамотное управление временем отдела продаж. Это период ежедневного внедрения жесткой дисциплины и режима работы.

Дело в том, что если вы создаете отдел продаж с «нуля», то все те принципы и правила работы, которые передает вам эксперт, являются абсолютно новыми, и поэтому непривычны для всех. И нужно время для того, чтобы для коллектива новый метод работы стал нормой. И это не может произойти за один день, а самое главное — без сторонней помощи наставника, который будет заставлять всех участников применять эти новые принципы и правила. В роли наставника выступает бизнес-эксперт, работающий на проекте.

Третий этап организации продаж называют **этапом создания безусловных рефлексов**. Создать «Стандарты работы отдела продаж» и объявить, что с завтрашнего дня нужно работать строго по ним, недостаточно! Стандарты нужно внедрить. Вы приучаете менеджеров работать на повышенной скорости, приучаете так, чтобы по-другому они работать уже не могли.

Как вы это будете делать? Например, один шеф — японец выработал у своей русской подчиненной **рефлекс работать в японском стиле**. Отбыв из офиса на встречу, он всегда звонил ей — сначала через 10 минут, затем через 30, потом через час. И так в течение трех месяцев. В результате у сотрудницы выработался рефлекс быть постоянно в работе и не отвлекаться. Знала, что ее проверят.

Когда встал вопрос о реструктуризации бизнеса, он вежливо поинтересовался, каким бы она хотела видеть свое развитие. Тем самым он обеспечил вовлечение

ДЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ПЕДАЛЬ ГАЗА –  
ЭТО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, СТРОГОЕ  
И ГРАМОТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ.



### ТАТЬЯНА КРОТКОВА

Эксперт по активным продажам B2B, бизнес-консультант, тренер.

15 лет в личных продажах и управлении продажами в иностранных и российских компаниях. Организация отдела продаж с «нуля», оптимизация существующей системы продаж, подбор персонала в отдел продаж, уникальная методика обучения активным продажам.

[www.activesalesgroup.ru](http://www.activesalesgroup.ru)

e-mail: [info@activesalesgroup.ru](mailto:info@activesalesgroup.ru)

подчиненной в процесс и ее ответственность. Затем он дал сотруднице техники, с помощью которых она работала. И последнее, он закрепил ее инициативность. Каждый день он вызывал в «переговорку»: «Таня-сааан, можно на минуточку?». Эта минуточка длилась долго: шеф узнавал ситуацию по каждому проекту в деталях, затем анализировал и формулировал решение. Сотруднице очень не нравились эти «минуточки» и то, что шеф ее контролировал, поэтому она начала проявлять инициативу: давала четкий анализ ситуации и свои решения по каждому проекту, в связи с чем совещания были све-

дены к минимуму. Но в течение трех(!) месяцев они проходили регулярно, через день. Через три месяца такой работы с Акимото-сан подчиненная существенно выросла профессионально.

То, что делал японский шеф, называется внедрением новых законов, привычек и правил. Так и вы на третьем этапе проекта устанавливаете правила и режим работы отдела продаж. В каждом бизнесе есть своя специфика. И режим работы разных отделов может быть разным. Но есть общие рекомендации для организации работы.

Давайте перечислим шаги, которые вы делаете для того, чтобы

организовать режим работы отдела продаж.

**Шаг первый: выявляете актуальные контексты работы отдела.** Здесь под контекстом понимаем мероприятия, которые в обязательном порядке должны происходить в отделе каждый день. И вы загоняете их в определенные временные интервалы. Типовых контекстов для отдела продаж всего четыре:

**1. Планерки и совещания.** Очень важные мероприятия. И разные. Не путать планерку с совещанием. Планерка — это утверждение или корректировка планов на день. А функция совещания для свежего отдела продаж — это **реализация процесса управления знаниями.**

Производить регулярный «разбор полетов» — анализ встреч и звонков — это архиважная задача. Здесь менеджеры делятся с вами своими успехами и проблемами. Это очень стимулирует всю команду.

Не пренебрегайте ни планерками, ни совещаниями. Планерки обычно проводятся с утра, а совещания вечером. Как правило, вместе с обсуждением техник продаж в планерку не удается. Рекомендую проводить совещания вечером (каждый день в первые три месяца с начала работы отдела!).

**2. Обзвон «холодной» базы.** Ежедневный процесс до тех пор, когда ваши менеджеры перейдут в accounting, на работу со своей клиентской базой. А пока они занима-



ЧТОБЫ ЛЮДИ ПРИНЯЛИ НОВЫЕ ПРАВИЛА,  
ОНИ ДОЛЖНЫ УБЕДИТЬСЯ, ЧТО ОНИ ВЫГОДНЫ  
ДЛЯ НИХ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ РЕЗУЛЬТАТА РАБОТЫ.

ются активным привлечением, и «холодные» звонки обязательны.

**3. Развитие клиентов.** Здесь менеджеры двигают клиентов по циклу продаж: делают повторные звонки, **pre-selling и selling**.

**4. Работа с CRM, формирование планов на завтра.** Здесь менеджеры заполняют CRM либо систематизируют то, что ее замещает (таблицы в Excel). Просматривают и уточняют задачи на завтра, формируют данные по проектам (работа с клиентами, которая вот-вот должна завершиться договором). Количество проектов и их качество (% выполнения) определяют объемы продаж. Если по специфике вашего бизнеса в работе отдела продаж существуют иные контексты, сформулируйте их.

**Шаг второй: формируете режим работы — определяете время для осуществления каждого контекста.** Определите временные интервалы для проведения того или иного мероприятия в отделе.

**Шаг третий: внедряете режим работы.** Вешаете в отделе продаж большие часы, распечатываете крупным шрифтом новое расписание, прикрепляете его на магнитную доску. Далее — постоянный (ежедневный!) контроль.

Несколько слов о том, как вы его реализовываете. Здесь вы часто выступаете в роли эксперта, но еще чаще «колотушки» и «мамочки» («папочки»).

«Колотушка» потому, что всегда отмечаете отступление от установленных правил (расписания). И делаете это заметно для всех. Заметно — это значит, что вы нарушаете правило менеджмента «не выражать недовольство работой сотрудника при коллективе». Выражайте недовольство. И сразу по горячим следам.

У вас нет времени воспитывать каждого, вызывая по очереди в «переговорку». Чтобы люди приняли новые правила безоговорочно, они должны убедиться, что они выгодны для них, чтобы достичь результата работы. А как они могут в этом убедиться, если раньше работали по-другому? Только если для них будут очевидны их ошибки. А очевидными они должны становиться для всех и сразу. Поэтому даете обратную связь при всем коллективе.

«Мамочка» потому, что на этом этапе менеджеры развиваются профессионально. И ваша поддержка является стимулом этого развития. «Мамочка» — это тот са-

мый пряник, ради которого ваши новоиспеченные менеджеры по продажам стараются. Они очень хотят, чтобы вы отмечали их успехи. И делайте это щедро. Тоже при всем коллективе.

На третьем этапе создания отдела продаж первые победы ваших менеджеров (успешные встречи и подписанные договоры) обязательно приведут к тому, что им захочется позволить себе «минуты расслабления» — чуть больше уделять времени общению друг с другом в команде, а не работе. Причина этого в том, что абсолютно каждый из них на этом этапе проходит адаптацию к новой профессии.

Это период приобретения нового опыта, а это всегда стресс. Когда человек испытывает стресс, ему необходимо чувствовать, что он не один, что те, кто рядом, разделяют его переживания, понимают его проблемы. Поэтому вы и вводите в режим работы вечерний обмен опытом (совещания). Если менеджеры знают, что вечером будет обсуждение работы, то легче воспримут жесткие рамки режима.

На проекте по организации продаж на третий этап внедрения отводится обычно 1 месяц. Но собственник, либо коммерческий директор, либо начальник отдела продаж уделяет строгому контролю еще 2 месяца. «Колотушка» в течение 3 месяцев вырабатывает у менеджеров по продажам условный рефлекс работать в режиме повышенной скорости и согласно жесткому расписанию.

Итог — продавцы уже не смогут работать по-другому.

# КАК УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ С ПОМОЩЬЮ ТЕХНОЛОГИИ И СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

*Татьяна Кроткова*

**Один из моих клиентов подсказал тему для этой статьи, спросив меня на одной из наших первых встреч: «Вот ты говоришь «системность, системность, технологичность и технология», прямо не продажи, а машина какая-то. Что ты имеешь в виду?»**

В ответ я спросила: «Ты на работе с 9 до 9 каждый день. И это понятно: сложные времена, компания бьется за каждого клиента. Но дверь в твой кабинет не закрывается — сотрудники за решением каждого вопроса идут к тебе. Что ты будешь делать, когда кризис закончится и продажи вырастут? Расслабишься и перестанешь контролировать весь процесс или, наоборот, сделаешь свой рабочий день еще длиннее?»

Клиент ответил, что возлагает огромные надежды на своего коммерческого директора. Вот как раз сейчас он становится все более и более активным. Когда профессионально он вырастет, наступят долгожданные времена — можно будет отдохнуть.

Не разделяю надежд своего уважаемого клиента. Отдыхать можно там, где работает система. А там, где ее нет, результат будет один: как только фирма начнет продавать больше, до 9 вечера будет работать не только генеральный, но и коммерческий тоже. И еще парочка «бойцов» из отдела продаж.

Скажите, если собственник работает на себя и его мотивация

обоснованна, за какие коврижки должны выкладываться наемные работники? За тройной бонус, рассчитываемый грамотным подбором KPI? Мотивация сотрудника всегда «плавает», и высокий заработок мотивирует сотрудника не вечно. Надрыв будет длиться месяцев три — пять максимум. А потом... наступит явление, которое я называю «славянофильским саботажем». Это когда работник российской компании вместо того, чтобы взять на себя ответственность и сделать работу компании эффективнее, изобретет кучу уловок, чтобы этого не делать. Он придумает много красивых причин, поверит в них сам, убедит в них начальника и будет не активно развивать бизнес, а активно его саботировать.

У меня две любимые поговорки. Второй поделюсь в другой статье на тему «Лидерство», а та, что на первом месте, звучит так: «Система бьет класс». Мне ее передал как девиз своего бизнеса один уважаемый бизнесмен-руководитель транснациональной корпорации. Успехи его бизнеса были выдающимися именно потому, что в его компании все, начиная с высокотехнологичного продукта и заканчивая бизнес-процессами, было выстроено с подчинением логике, технологии, системности.

У системы бизнеса есть инструменты, которые создаются хорошим руководителем и его ассистентом (хорошим продажником) и которые позволяют использовать потенциал рынка, получить удовлетворяющий соб-

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКА ВСЕГДА «ПЛАВАЕТ»,  
И ВЫСОКИЙ ЗАРАБОТОК МОТИВИРУЕТ  
СОТРУДНИКА НЕ ВЕЧНО.



ТАТЬЯНА КРОТКОВА

Эксперт по активным продажам B2B, бизнес-консультант, тренер.

15 лет в личных продажах и управлении продажами в иностранных и российских компаниях. Организация отдела продаж с «нуля», оптимизация существующей системы продаж, подбор персонала в отдел продаж, уникальная методика обучения активным продажам.

[www.activesalesgroup.ru](http://www.activesalesgroup.ru)

e-mail: [info@activesalesgroup.ru](mailto:info@activesalesgroup.ru)

ственной результат и при этом не умирать от переработки. Что это за инструменты? Их два:

### 1. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖ.

### 2. СИСТЕМА ПРОДАЖ.

Под **ТЕХНОЛОГИЕЙ ПРОДАЖ** понимаются методики, способы, по которым организация работает и продает. Это комплекс организационных мер, операций и приемов, которые должны обеспечивать планируемый результат. Вы их разрабатываете, прописываете, и любому сотруднику становится понятным, по каким законам функционирует ваша компания.

Для инструмента 1 – **ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖ** – создаются следующие документы:

#### 1. Корпоративная книга продаж.

В ней прописываем:

- общие данные по рынку: специфика вашей отрасли, место вашей компании в ней, основные тренды;
- информацию о компании: позиционирование, миссия, история (легенда) развития;
- идеологию бренда (если существует);

- корпоративную культуру в тезисах (если существует);
- основные преимущества компании, продукта, команды и основные выгоды для клиента при работе с вашей компанией, командой и от покупки вашего продукта;
- основные данные о конкурентах (сильные/слабые стороны);
- классификацию ваших клиентов (активные, потенциальные, портрет, делаете ABC-анализ);
- стандарты продаж: прописываете типовой цикл продаж, алгоритм телефонного разговора, стандарт презентации, коммерческих писем, КП, методов и приемов для определенных циклов продаж;
- стандарты сервисного обслуживания: гарантии, правила комплектации, сборки и т. п.

#### 2. Технология обучения:

- Что должен изучить сотрудник до приема на работу.
- Тестирование по результатам обучения.

#### 3. Технология подбора и найма кадров:

- Основные требования (компетенции и навыки).

- Технология оценки (регулярность, методы).

#### 4. Мотивационная система:

- Зоны ответственности (за что отвечает сотрудник, можно сюда приложить должностную инструкцию, только написанную не в стиле инструкции к пользованию пылесосом, а творчески и живым языком);
- Система поощрений и взысканий.
- Условия карьерного роста.

Это основные технологии продаж, которые необходимо знать вашим продавцам. Если они созданы, вы перестаете быть заложниками своих продавцов. Вы не боитесь, что кто-то из них может уйти, потому что теперь понятно, чему и как учить нового продавца, понятно, что с него требовать и за что спрашивать.

Если вы обратите внимание на любую успешную зарубежную компанию, то заметите, что их продавцы работают согласно определенной технологии («Кирби», «Мак-Доналдс», «Сити-Банк»).

Инструмент 2 – **СИСТЕМА ПРОДАЖ**. Что это такое? Речь идет о связывании объектов, стадий, методов продаж и превращении их в системный процесс продажи. С этой целью создаем следующие документы:

1. Принципы прогнозирования и квотирования продаж.
2. Регламенты взаимодействия бизнес-подразделений.

АБСОЛЮТНО ВСЕ ДОКУМЕНТЫ ДОЛЖНЫ  
СОЗДАВАТЬСЯ ВАШИМИ СОТРУДНИКАМИ,  
КОРРЕКТИРОВАТЬСЯ ВАМИ И СНОВА  
ПРОПИСЫВАТЬСЯ СОТРУДНИКАМИ.



3. Принципы ведения клиентской базы: правила «общения» и циклы продаж для разных групп клиентов, как правило, на базе вашей CRM или того механизма, который ее заменяет.

### КАК СОЗДАВАТЬ ЭТИ ДОКУМЕНТЫ?

Ни в коем случае не отдавайте их производство в руки консультантов-аутсорсеров! Абсолютно все документы должны создаваться вашими сотрудниками, корректироваться вами и снова прописываться сотрудниками. Конечно, на это уйдет не одна неделя, но результат стоит того. Рекомендуем подражать на эту экзекуцию новых сотрудников, тех, кто замотивирован пройти испытательный срок и заработать балл как ценный для компании сотрудник. Все равно в первые месяцы они будут рваться переработать и задержаться на работе допоздна. Так пусть тратят это время с пользой для компании.

Для вас очевидные выгоды: они не будут жалеть своих сил для того, чтобы получить от вас похвалу, и сделают документ качественно. В процессе его создания полностью освоят механизм работы вашей компании, что и позволит впоследствии выдвигать рацпредложения по его оптимизации. Если работник не справился с задачей, то зачем он вам нужен? Вы сэкономите свои силы

КАК В СВОЮ МАШИНУ ВЫ ЗАЛИВАЕТЕ ЕЖЕДНЕВНО БЕНЗИН, ТАК И ВАША СИСТЕМА ПРОДАЖ ТРЕБУЕТ РЕГУЛЯРНОГО ОБНОВЛЕНИЯ.

и избежите потерь в виде недополученной прибыли от неудовлетворительной работы нерадивого сотрудника. Лучше уж понять сразу, в испытании боем, что он не справляется, и уволить, чем обнаружить это через полгода.

И последнее. Ваши сотрудники обязательно оценят ваши силы и время, которые вы потратили на создание этих документов. Искусственное нагнетание эмоций с целью создать мотивацию к продажам они раскусят сразу, а вот реальные документы, которые помогают работать системно, а не бегать за ответом на каждый вопрос к боссу, не только помогут в ежедневной работе, но и замотивируют к подвигам и повысят лояльность к вашей компании.

В своей практике управления продажами я прописывала каждый из упомянутых выше документов. Могу с полной ответственностью сказать: до их создания я тащила продажи на себе. После того как создала систему, «машина» поехала сама. Конечно, иногда мне приходилось ее подпихивать-подпинывать, но эти «пинки» были из серии «вдох-

нови меня, начальник» и направлены на работу с человеческим ресурсом: наставничество в работе с клиентом, участие в «дожиге» сделок, реанимация продавца после его выгорания и т.п. На самом деле именно эта работа является основной работой руководителя, отвечающего за продажи в компании, и именно она обеспечивает контроль над продажами и их постоянный рост. И делать ее эффективно я смогла только после создания документации, регулирующей систему продаж.

Если вам показалось, что документов слишком много, уверяю вас, что это самый необходимый минимум.

Как в свою машину вы заливаете ежедневно бензин и регулярно меняете масло, так и ваша Система Продаж требует регулярного обновления. Ведь ваш бизнес постоянно развивается. Минимум раз в три месяца проверяйте регламенты и обновляйте их, тогда ваша машина продаж будет в постоянном движении, в ней не будет «заблочивания» и стагнации, а продажи будут постоянно расти.