

# Глава 1

## Определяем эффективную архитектуру отдела продаж

Рассмотрим наиболее распространенные модели отдела продаж.

### ТРАДИЦИОННЫЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ

В традиционном отделе продаж все менеджеры делают одну и ту же работу, у них одинаковые функции. Они отвечают на телефонные звонки, делают исходящие звонки, ездят на встречи, продают, работают с новыми, постоянными и ключевыми клиентами и т. д. В принципе, они выполняют все задачи. 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. Если от вас уходит сотрудник, он может забрать свою клиентскую

базу. Вдобавок удалить ее с компьютера. Это очень распространенный способ открыть собственный бизнес среди менеджеров;

- *менеджеры подвержены звездной болезни*, когда выходят на хорошие продажи. Люди считают, что раз они приносят много денег компании, без них бизнеса просто не будет, и поэтому могут шантажировать руководителя. Например, будут приходить на работу во сколько пожелают, требовать зарплату в разы больше рыночной, отпуска в удобное для них время и т. д. У одного моего клиента некоторые сотрудники позволяли себе опаздывать на работу на 2 часа, и он долго не мог ничего с этим поделать, потому что на них были завязаны продажи;
- *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. Активные продажи исчезают сами собой.

## 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 (например, больше трех), он переходит в клиентский отдел. То же самое происходит, если превышена закупка определенного объема. Например, если клиент купил больше чем на 600 000 за одну или несколько сделок.

Здесь две ступени.

**Первая ступень — отдел активных продаж (Lead Conversion).** Здесь работают менеджеры по продажам, в функциональные обязанности которых входит рассказ клиенту о продукте и преимуществах, то есть помощь в совершении первой покупки. Кадровый состав этого звена должен быть профессиональным или хорошо обученным, поскольку он не просто повторяет три заученные фразы по скрипту (сценарию), а проявляет качества профессионального менеджера по продажам и умеет закрывать клиента на первую продажу. В этом подразделении работают активные менеджеры, главными преимуществами которых является

пунктуальность, исключительная грамотность, настойчивость, умение вести переговоры, знание всех секретов продаж. Зарплата специалистов этого уровня должна быть выше, чем у сотрудников клиентского отдела. Наиболее эффективна минимальная ставка плюс процент с продаж, что стимулирует менеджера на продуктивную работу.

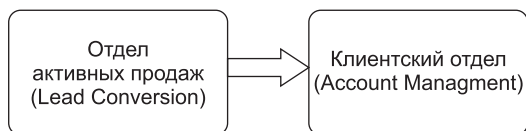
**Вторая ступень — клиентский отдел или отдел по работе с постоянными клиентами (Account Management).** Здесь работают менее профессиональные специалисты, но обязательно хорошо разбирающиеся в продукте. В некоторых случаях допускается работа технических специалистов.

В данном звене работают непрофессиональные менеджеры, так как в их обязанности входят обслуживание текущих клиентов и их ориентация на повторные сделки, продажи дополнительных продуктов и сервисов путем повторения определенных скриптов — пошаговых инструкций разговора с клиентом. Менеджерам этого отдела хватает базовых навыков продаж. Ведь известно, что продать клиенту, который у вас уже что-то купил, в семь раз легче и дешевле, чем потенциальному клиенту, который еще ничего не покупал. Перед специалистами ставится план по продажам и работе с допродажами, документацией. Они отслеживают доставку грузов, своевременность оплат, выстраивают отношения с клиентами. В данном звене исключается возможность увода базы данных клиентов, поскольку сотрудники не представляют себе возможность 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. Причем с постоянными клиентами работают менеджеры, которые узнают их по голосу и помнят по именам. Клиентам это очень приятно! В задачи клиентского отдела входит обслуживание текущих клиентов: прием входящих звонков, выявление дополнительных потребностей и допродажи, развитие клиентов до новых объемов продаж, выставление коммерческих предложений и счетов, контроль оплаты. А задачи отдела активных продаж — совершение первой продажи (закрытие клиента на сделку), грамотное выявление потребности и продажа. Для этого нужно делать определенное количество холодных звонков, понимать клиента и уметь продать ему продукт. Профессиональные менеджеры по продажам находятся именно в этом отделе. Здесь нужны навык продаж, опыт и любовь к продажам.

*Мои клиенты в консалтинге часто рассказывают о проблеме: опытные менеджеры научились отлично продавать и ушли к конкурентам с наработанной базой клиентов. В случае двухступенчатого отдела продаж база клиентов аккумулируется в клиентском отделе, а его сотрудники чаще всего не представляют, как монетизировать базу, не понимают ее ценности, так как не являются профессиональными продавцами.*

В клиентском отделе нужно только понимать продукт, знать, какие проблемы клиента он решает, и уметь грамотно выявить дополнительные потребности, иногда — провести постпродажную работу с клиентом. Для клиентского отдела можно написать четкие инструкции и скрипты (сценарии) телефонных разговоров, а сотрудников нанимать менее квалифицированных в продажах, чем в отдел активных продаж (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Схема двухступенчатого отдела продаж

## ТРЕХСТУПЕНЧАТЫЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ

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

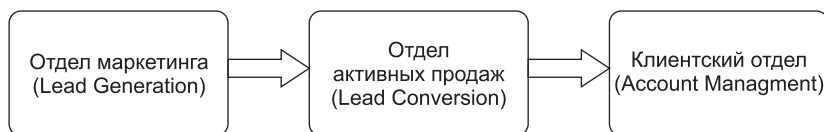
В функциональные обязанности сотрудников **отдела маркетинга (Lead Generation)** входит самая нелюбимая работа профессиональных менеджеров по продажам — поиск потенциальных клиентов. Например, это могут быть холодные звонки, то есть прозвон базы в поисках того, кому может быть интересен ваш продукт. На такую работу в трехступенчатый отдел продаж необходимо брать людей с минимальным опытом в продажах или без такового и без серьезных амбиций. Лучше всего здесь подходят студенты, работающие не столько за зарплату, сколько ради опыта. Да, при минимальной оплате труда возможна текучка кадров, но их легко заменить.

Работа по обзвону базы должна вестись по определенным сценариям, так называемым скриптам (пошаговым сценариям разговора), которые

в каждой компании создаются индивидуально исходя из направления ее деятельности. Задача сотрудника — уметь читать с листа, то есть работать по скрипту. Эта монотонная работа неприятна тем, что чаще всего менеджер сталкивается с категорическим отказом. Работа первого звена в итоге заключается в том, что менеджер произносит скрипт потенциальному клиенту и, как только ему отвечают положительно, передает работу во второе структурное подразделение — отдел активных продаж. Сотрудники отдела маркетинга могут прозванивать клиентов по теплым базам и актуализировать базы клиентов. После этого они передают контакты заинтересованных клиентов в отдел по активным продажам. Там их закрывают на первую сделку, развивают и передают в клиентский отдел. Так одна за одной реализуются все три ступени. Эта модель еще успешнее, потому что выделена функция по привлечению клиентов.

Как уже говорилось выше, для сотрудников, сидящих на холодных звонках, пишут скрипты — пошаговые инструкции, сценарии разговора менеджера с клиентом, где прописаны все речевые блоки и структура разговора. Об этом мы поговорим подробнее в главе о регламентах и скриптах. Менеджеров для отдела маркетинга можно набирать на 4–5 рабочих часов в день или на полный рабочий день — студентов и т. п. Важно, чтобы у людей был хорошо подвешен язык и чтобы их можно было достаточно быстро научить звонкам. Вам нужны записи звонков, скрипты и базы, чтобы они пришли, сели и начали звонить — формировать базу теплых клиентов. Еще очень важно вести постоянный наем сотрудников в отдел маркетинга, потому что он подвержен большой текучке кадров.

**Описанную модель не везде можно реализовать**, потому что есть компании, где внедрение отдела маркетинга нецелесообразно. Например, если ваши продажи ограничены локальной территорией — границами города, а ваши клиенты — юридические лица и их всего 100. То есть когда рынок ограничен, формировать отдел маркетинга не нужно. 100 компаний вполне могут проработать менеджеры отдела активных продаж (рис. 1.2).



**Рис. 1.2.** Схема трехступенчатого отдела продаж

## Плюсы трехступенчатого отдела продаж:

- ❑ **обезоруживает звездных менеджеров** по продажам в традиционной системе. Как именно? При традиционном устройстве отдела продаж хороший менеджер быстро устает и привыкает к обстановке. Понимая, что от его успеха зависит успех всего предприятия, он начинает «звездить» — требовать повышения ставки или процента, улучшения соцпакета, опаздывать на работу или не приходить вовсе, то есть ведет себя вольно и в некотором смысле превышает свои полномочия по отношению к работодателю. Если работодатель перестает идти на поводу у такого менеджера либо в чем-то его ограничивает, сотрудник уходит в другую компанию (на хорошего продавца всегда есть спрос). Однако наибольший урон для вас заключается в том, что он уносит клиентскую базу, оставляя вас ни с чем. Трехступенчатая структура полностью исключает риски такого рода, поскольку подразумевает разделение функций профессионального менеджера по продажам на три составляющие;
- ❑ в отделе **активных продаж не аккумулируется клиентская база** и нет постоянных клиентов, привязанных к конкретному менеджеру, так как они совершают лишь первую продажу;

*Самый распространенный способ открыть свой бизнес — уход сильного профессионала на вольные хлеба.*

- ❑ **удобная мотивация персонала.** Первое звено вы сажаете на фиксированную ставку, второе поощряете за счет маленького оклада и большого процента, а третье звено работает с большим окладом и небольшим процентом за допродажи;
- ❑ **привязываете сотрудника к компании.** Каждое звено не может работать без предыдущего, а отдельно взятый менеджер остается невостребованным без полного спектра работ, выполняемых другими отделами. Поскольку менеджер по продажам в отделе активных продаж избавлен от необходимости заниматься холодными звонками — самой нелюбимой работой профессионального продавца, — со временем он теряет свою уникальность. С этого момента уйти в другую компанию станет сложнее, поскольку придется заново совершать весь цикл продаж, а не одно звено непосредственно продаж, которое кажется наиболее приятным;
- ❑ **увеличение производительности** отдела продаж, построенного по трехступенчатой системе, достигается за счет конвейерности — разде-

ления задач, когда каждый выполняет одну задачу, будь то холодный обзвон, непосредственно продажи или повторные продажи клиентам, которые у вас уже что-то покупали;

- **база клиентов менее подвержена уводу.** Вы оставляете себе базу клиентов, ее увод затруднен, так как сотрудники, работающие с базой, — не профессиональные менеджеры по продажам и не представляют ее ценности. Более того, они не знают, как ее можно монетизировать. Вы не зависите от уникального сотрудника — отсутствует звездная болезнь. Если сотрудник покидает компанию, вы просто находите ему замену — человека, который будет работать согласно установленным инструкциям, сценариям и скриптам. Ваши потери минимизируются, остается лишь научить нового работника установленной схеме;
- **воспитание кадров.** Еще одним преимуществом для вашей компании в данной системе продаж является то, что вы сами воспитываете кадры исключительно для своего бизнеса. Наняв неопытного, но настойчивого студента для холодных продаж, вы можете поощрять его в случае успеха и со временем повысить до второго, а потом и до третьего звена. Не заботясь о том, что этот человек в один день уволится и уведет клиентскую базу. Данная система хороша тем, что есть возможность карьерного роста, а это главный стимул для амбициозного работника.

### **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 (рис. 1.3) 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 эту категорию попадают технологи или 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 существует. К ключевым клиентам нужен особый подход: для них требуется большее количество касаний (визитов, телефонных звонков, электронных и бумажных писем) плюс анализ покупаемых объемов, своевременные специальные предложения, встречи, в том числе обязательно совместные с руководством. На этих клиентах держится бизнес — и они должны чувствовать свою эксклюзивность.

Компания значительно повысит лояльность, если вы введете такой отдел и пропишете конкретное количество действий, которые должны совершать его менеджеры по отношению к ключевым клиентам. С ними нужно вести работу на другом уровне. Например, касаться два раза в месяц звонком или встречей, задавать ряд вопросов, записывать все в CRM-систему или карточку клиента, понимать запросы и потребности клиента на следующий месяц. Для ключевых клиентов важно касание бумажными письмами — так называемый direct mail, встречи для обсуждения, как улучшить совместную деятельность, встречи в виде продаж под видом сервиса и т. д. Необходимо совершать большее количество звонков, вести предпродажную и постпродажную работу. Важно, чтобы с каждым ключевым клиентом работали профессиональные менеджеры.

#### **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.

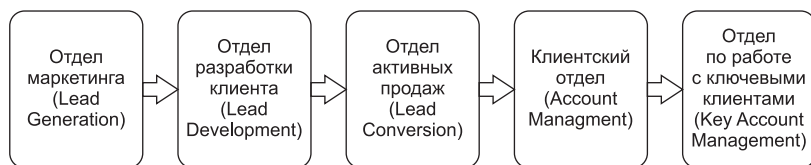
#### **Минусы пятиступенчатого отдела:**

- 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.

Итак, мы рассмотрели четыре модели отдела продаж. Начиная с двухступенчатой модели можно добавлять новое звено — **помощника менеджера** (рис. 1.3). Это технический ассистент, на котором завязана вся техническая работа, в том числе бухгалтерские сверки, подписание актов, подготовка договоров, выписка счетов и т. д. Простая рутинная работа, на выполнение которой можно прописать инструкции, чтобы не отвлекать профессиональных менеджеров от продаж.



**Рис. 1.3.** Схема пятиступенчатого отдела продаж

**Таблица 1.3.** Функции подразделений отдела продаж<sup>1</sup>

Подразделение	Реализуемые функции
<b>Отдел маркетинга (Lead Generation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Холодные звонки</li> <li>• Проработка текущей базы клиентов, выявление актуальных/неактуальных контактов (заинтересованных, Ф.И.О. и телефонов и email ЛПП — лиц, принимающих решение)</li> <li>• Передача актуальных контактов в отдел активных продаж или отдел разработки клиентов</li> <li>• Реактивация ушедших клиентов (прозвон тех, кто не покупал больше среднего периода транзакции)</li> </ul>

<sup>1</sup> Средний период транзакции — это средний период обращений ваших клиентов, то есть если сегодня клиент совершил покупку, то через какое время он придет в следующий раз. Например, в мебельном бизнесе это раз в 1,5 года, в шиномонтаже — два раза в год.

Подразделение	Реализуемые функции
<b>Отдел разработки клиентов (Lead Development)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Профессиональное выявление потребностей клиентов</li> <li>• Выезды к клиенту в офис, на объект и производство</li> <li>• Выявление дополнительных потребностей</li> <li>• Продажа УТП (уникального торгового предложения) компании</li> <li>• Подготовка специальных предложений под потребности заказчика</li> <li>• Передача клиента и информации о решении для него в отдел активных продаж</li> </ul>
<b>Отдел активных продаж (Lead Conversion)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа с лицами, принимающими решения. Многократный дозвон</li> <li>• Ведение переговоров с клиентами по телефону либо на встречах</li> <li>• Выявление потребностей</li> <li>• Заполнение карточки клиента, ведение базы или CRM</li> <li>• Выявление дополнительных потребностей: какие смежные и сопутствующие товары закупает, объемы в месяц (квартал), с какими предприятиями работает и т. д.</li> <li>• Оформление сделки. Контроль на всех этапах</li> <li>• Контроль оплат</li> </ul>
<b>Клиентский отдел (Account Management)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качественное сопровождение продаж текущим клиентам</li> <li>• Развитие клиентов: объема продаж, ассортимента, сервисных услуг</li> <li>• Выявление дополнительных потребностей клиента и допродажи</li> <li>• ABCD-сегментирование клиентской базы</li> <li>• Продажи под видом сервиса</li> <li>• Контроль оплат</li> </ul>

Подразделение	Реализуемые функции
<b>Отдел по работе с ключевыми клиентами (Key Account Management)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Развитие отношений с ключевыми клиентами</li><li>• План активности (план касаний клиентов)</li><li>• Представительские встречи с ключевыми клиентами</li><li>• Разработка специальных условий для ключевых клиентов</li><li>• Контроль оплат</li></ul>
<b>Помощник менеджера</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выполнение технической работы по обслуживанию сделки. Подготовка типовых договоров, выписка и отправка счетов, получение и отправка актов сверки, курьерские задачи</li></ul>

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

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

### 1. Стартап

На уровне стартапа отдел продаж, как правило, имеет традиционный вид и порой руководитель сам занимается продажами. В данной ситуации это нормально. Чем можно заняться на этапе стартапа, так это описанием процесса продаж, созданием должностных инструкций и скриптов продаж. Чтобы затем, на этапе роста и формирования отдела продаж, этим не пришлось заниматься судорожно. К тому же писать по ходу действия всегда на порядок легче, чем после.

### 2. Этап начального роста компании

На этом этапе, как правило, уже есть несколько менеджеров и назревает потребность перейти хотя бы на двухступенчатое разделение отдела продаж. Потому что конвейерная работа дает прирост производительности и качества обслуживания. Для начального роста оптимальна именно двухступенчатая система, но в зависимости от ваших клиентов и продукта. Если у вас, например, много постоянных клиентов, можно посадить двух человек в отдел по работе с постоянными клиентами, а одного (или двух) — в привлечение. И наоборот, если у вас большая часть продаж у новых клиентов, делается акцент на новых продажах — сажают двух менеджеров на активные продажи и одного — в клиентский отдел.