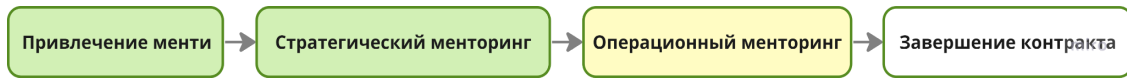


Построение отдела продаж

Методические рекомендации



[Карта процессов менторинга](#)

Участники процесса: ментор, менти (основатель), команда менти

Результат: сформирована целевая модель отдела продаж, система внедрена и оптимизирована

Входные данные: результаты [стратегического менторинга](#)

Большое количество запросов менти так или иначе связаны с продажами, как с одной из краеугольных систем бизнеса. Поэтому умение работать с такими запросами системно является ключевым навыком ментора, который ему необходимо регулярно применять в работе.

Ключевые задачи при построении отдела продаж

- 1) Проанализировать целевые показатели продаж на основе стратегии
- 2) Составить образ желаемого результата
- 3) Сформировать целевую модель отдела продаж
- 4) Внедрить новую систему в работу компании и укомплектовать ее кадрами
- 5) Перевести команду на работу по новым процессам
- 6) Провести оценку результатов внедрения
- 7) Оптимизировать систему, если это необходимо

При построении отдела продаж в первую очередь необходимо опираться на стратегические цели компании. Задача этого процесса — сконструировать и внедрить такую систему, которая будет обеспечивать достижение желаемых показателей и выдерживать целевую нагрузку.

Схема настройки отдела продаж



Как построить отдел продаж

Этап	Шаг	Задача	Результат
Стратегическое планирование	Проанализировать целевые показатели на основе стратегии	Определить цели, вокруг которых будет строиться отдел продаж	Составлены требования к отделу продаж
	Выявить узкие места текущей системы	Найти уязвимости, которые влияют на производительность	Разработаны способы оптимизации текущей системы
	Составить целевую модель отдела продаж	Разработать модель отдела продаж, которая будет удовлетворять требованиям	Выработан способ достижения стратегических целей
	Определить разрывы и рассчитать эффект внедрения	Сформировать список задач для перехода к новой системе	Определена траектория движения к новому отделу продаж
	Провести поиск и отбор руководителя отдела продаж	Подобрать руководителя, с которым отдел продаж сможет достичь стратегических целей	Найден человек, который будет отвечать за достижение стратегических целей

Этап	Шаг	Задача	Результат
Стратегическое планирование	Проанализировать целевые показатели на основе стратегии	Определить цели, вокруг которых будет строиться отдел продаж	Составлены требования к отделу продаж
	Выявить узкие места текущей системы	Найти уязвимости, которые влияют на производительность	Разработаны способы оптимизации текущей системы
	Составить целевую модель отдела продаж	Разработать модель отдела продаж, которая будет удовлетворять требованиям	Выработан способ достижения стратегических целей
	Определить разрывы и рассчитать эффект внедрения	Сформировать список задач для перехода к новой системе	Определена траектория движения к новому отделу продаж
Проектирование отдела продаж	Уточнить функциональные документы отдела	Согласовать текущие документы с видением нового РОПа	Команда готова к внедрению изменений
	Настроить бизнес-процессы внутри отдела	Разработать правильный процесс продажи и регламентировать его	Работа отдела продаж продумана и прозрачна
	Подготовиться к найму линейного персонала	Разработать инфраструктуру для работы отдела	Отдел продаж готов к началу работы
Внедрение изменений и оценка результатов	Провести найм и адаптацию новых сотрудников	Укомплектовать отдел продаж необходимыми кадрами	Отдел продаж готов к выполнению плана
	Проконтролировать результаты внедрения	Наладить систему мониторинга и скорректировать процессы с учетом внешней среды	Новая система адаптирована для работы в реальном мире
	Оценить реальный эффект внедрения	Подвести итоги внедрения и убедиться в достижении стратегических целей	Зафиксировано влияние внесенных изменений на бизнес-показатели

Этап	Шаг	Задача	Результат
Стратегическое планирование	Проанализировать целевые показатели на основе стратегии	Определить цели, вокруг которых будет строиться отдел продаж	Составлены требования к отделу продаж
	Выявить узкие места текущей системы	Найти уязвимости, которые влияют на производительность	Разработаны способы оптимизации текущей системы
	Составить целевую модель отдела продаж	Разработать модель отдела продаж, которая будет удовлетворять требованиям	Выработан способ достижения стратегических целей
	Определить разрывы и рассчитать эффект внедрения	Сформировать список задач для перехода к новой системе	Определена траектория движения к новому отделу продаж

Стратегическое планирование

Перед тем как начать процесс непосредственной работы с отделом продаж, необходимо уделить достаточное время стратегическому планированию. Это позволит оценить текущий контекст, определить цели будущего отдела продаж и разработать пути их достижения.

Проанализировать целевые показатели на основе стратегии ↑

На первом шаге планирования необходимо определить цели отдела продаж, исходя из общей стратегии компании. Для этого имеет смысл смоделировать работу компании при достижении стратегических целей и понять, какими показателями продаж они могут быть обеспечены.

Сформированный образ результата позволит определить ключевые метрики для оценки эффективности отдела продаж и целевые показатели, которых необходимо достичь.

Пример анализа целевых показателей

Бизнес

Фабрика-производитель корпусной мебели по индивидуальному заказу: кухни, входные группы,

шкафы-купе.

Миссия

Войти в ТОП-10 компаний производителей корпусной мебели в среднем ценовом сегменте по Москве и Подмоскovie.

Стратегические цели

Увеличить выручку к концу года в два с половиной раза.

Цели отдела продаж, которые обеспечат достижение стратегической цели

- Увеличить конверсию лидов в заказы на 30%;
- Увеличить средний чек сделки на 25%;
- Обеспечить сопровождение сделок в объеме x2 от текущего.

Ключевые метрики для контроля эффективности отдела

- Выручка; — *стратегическая цель*
- Процент оттока клиентов на разных этапах сделки; — *цель №1*
- Средний чек сделки; — *цель №2*
- Производительность отдела продаж; — *цель №3*
- Максимальное количество сделок в обработке одновременно. — *связана с целью №3*

Выявить узкие места текущей системы ↑

Задача следующего шага — познакомиться с текущей системой продаж и определить проблемные места внутри нее. Это необходимо, чтобы глубже погрузиться в контекст бизнеса и грамотно спланировать целевую модель, избежав ошибок.

Для того, чтобы описать именно *систему* и не упустить детали, стоит внимательно пройти по всем аспектам сделки во время беседы с менти.

Опорные точки для знакомства с системой продаж:

- Коммуникационные потоки:
 - Участники и распределение ответственности между ними;
 - Наличие регламентов и должностных инструкций;
 - Схема взаимодействия участников;
 - Сроки каждого этапа;
 - Порядок принятия решений.

- Документооборот:
 - Наличие или отсутствие системы ЭДО;
 - Схема движения документов по процессу;
 - Наличие подготовленных шаблонов для работы;
 - Полномочия и ответственность взаимодействующих с документами;
 - Система хранения и организации архивных документов.

- Система учета
 - Наличие систем складского, финансового, бухгалтерского учета;
 - Система регламентов и положений о работе с товарно-материальными ценностями;
 - Полномочия и ответственность связанных с учетом сотрудников;
 - Схема работы с ТМЦ во время сопровождения сделки.

- Система CRM
 - Наличие или отсутствие специализированной системы CRM;
 - Умение и обязательность сотрудников при использовании CRM;
 - Полномочия и ответственность взаимодействующих с CRM;
 - Схема работы с CRM во время сопровождения сделки.

На этапе диагностики ментору важно разобраться в том, какие из текущих практик являются удачными с точки зрения менти, а какие — неудачными. Эта информация потребуется для формирования образа результата, к которому будет стремиться компания. В нем ментор будет стремиться закрепить успех и избавиться от недостатков.

Пример диагностики процесса продажи и сопровождения сделки

Формализация процесса

<i>Шаг 1</i>	<i>Шаг 2</i>	<i>Шаг 3</i>	<i>Шаг 4</i>
РОП распределяет заявки по продавцам	Замерщики договариваются с клиентом о дате встречи	Менеджер отдела продаж согласует с отделом производства сроки изготовления заказа по проекту	По готовности заказа согласует дату доставки и сборки с клиентом
Продавцы прозванивают клиентов по скрипту:	Замерщик:		Ставит задачу водителям на доставку
- Проводят брифинг; - Отвечают	- Приезжает и производит замеры	Заполняет шаблон договора	

на вопросы; - Рассказывают о процессе оформления заказа.	- Презентует модельный ряд компании - Проводит брифинг и составляет ТЗ проекта	Согласует договор с клиентом Вносит правки в договор при участии юриста	Ставит задачу мастерам на сборку
Заполняют шаблон результатов брифа и отправляют его РОПу	Позже специалисты отдела составляют визуализацию проекта и отправляют заказчику	Выставляет счет на оплату	
РОП формирует общую таблицу по результатам обзвона и передает ее в отдел замеров	Согласуют проект и вносят правки	Ставит задачу на производство	
	Когда проект согласован, отправляют его обратно в отдел продаж		

Проблемы текущей системы и гипотезы их устранения

1. Все сделки обрабатываются вручную

У РОПа хватает времени только на техническую работу: распределение задач, контроль их исполнения и подготовку данных для передачи дальше по эстафете. В результате он уделяет недостаточно времени контролю качества и повышению эффективности отдела.

→ Автоматизировать процесс через CRM

РОП сможет уделить больше времени разработке скриптов, контролю качества и оптимизации работы внутри отдела.

2. Согласование проекта часто затягивается

Клиенты долго отвечают на сообщения замерщиков и уточняют детали в несколько циклов. В результате процесс утверждения занимает неконтролируемое количество времени, что усложняет планирование.

→ Составлять и согласовывать проект при клиенте в день замера.

Дополнительные правки по проектам составят не более 15% от общего потока заказов

3. Большой отток клиентов перед заключением контракта

Во время согласования проекта около 60% заказчиков перестают выходить на контакт.

→ Предлагать заключение договора с большой скидкой в день замера.

Ограниченное время на принятие решения и финансовая выгода стимулируют клиента подписать контракт.

4. Успешность дополнительных продаж составляет 20-30%

Клиенты соглашаются не часто, поскольку скрипт отдела продаж не учитывает контекст клиента.

→ Обучить замерщиков скрипту продаж и предлагать дополнительные опции при составлении проекта.

Клиенты будут соглашаться чаще, поскольку замерщик будет предлагать актуальные опции исходя из контекста.

5. Согласование договора занимает неделю

Если клиент просит изменить некоторые пункты стандартного договора, процесс очень затягивается. Юрист компании работает не на полную ставку и для него приоритетны другие дела.

→ Составить несколько вариантов договора с заранее утвержденными формулировками. Другие изменения договора не допускаются.

Снижение сроков согласования увеличит пропускную способность отдела продаж и снизит отток клиентов на финальной стадии.

Составить целевую модель отдела продаж ↑

После знакомства с текущей системой, ментор и менти могут приступить к формированию целевой. Результатом этого шага должна стать продуманная ролевая модель отдела продаж: количество и функции сотрудников, распределение полномочий и ответственности между ними, ключевые показатели и KPI.

Чтобы прийти к этому результату, для начала необходимо зафиксировать основные характеристики отдела:

- Типы рынков, на которых работает компания:
 - B2C, B2B, B2G, VIP, C2C;
- Каналы продаж:
 - Активные и пассивные, прямые и косвенные, комбинированные;
- Тип отдела продаж:
 - Линейный, конвейерный, модульный по каналам, модульный по продуктам;
- Автоматизированные продажи:
 - Наличие или отсутствие автопродаж с помощью инструментов e-com;

Когда эти опорные точки расставлены, необходимо вновь провести декомпозицию целей направления, сформированных на первом шаге. Циклически отвечая на вопрос: «что необходимо, чтобы этого достичь?», ментор и менти будут дробить крупные цели

на все более и более мелкие подцели. Постепенно они придут к низкоуровневым «техническим требованиям» к отделу продаж, которые и лягут в основу итоговой ролевой модели.

Пример формирования целевой модели

Опорные точки

Главный рынок компании — B2C, однако также она ведет небольшое количество сделок в B2B секторе с маленькими бизнесами: мебель для офисов и кафе.

Каналы продаж: прямые активные и пассивные продажи. Обзвон хантерами по холодной базе, обработка теплых заявок, полученных от отдела маркетинга.

Тип отдела продаж: конвейерный.

Автоматизированные продажи: вся продукция делается под заказ, поэтому автопродажи отсутствуют.

Декомпозиция целей

Цели отдела продаж для достижения стратегической цели:

- Увеличить конверсию лидов в заказы на 30%;
- Увеличить средний чек сделки на 25%;
- Обеспечить сопровождение сделок в объеме x2 от текущего.

1. Чтобы увеличивать конверсию лидов в заказы, можно изменить текущую структуру отдела продаж, разделив сотрудников на «хантеров» и «клоузеров»:

- Хантеры будут заниматься первичным контактом с клиентом, презентацией компании и товаров, формированием интереса;
- Клоузеры будут сопровождать сделку, заниматься формированием проекта, контактировать с производством и доставкой.

За счет более узкой специализации, хантеры смогут лучше подстраиваться под запросы клиентов и повысить конверсию. Такое разделение обязанностей также позволит повысить производительность отдела, что важно для цели номер 3.

2. Чтобы увеличить средний чек сделки, отделу продаж необходимы квалифицированные замерщики в таком количестве, чтобы они смогли обслуживать X сделок в месяц.

3. Чтобы увеличить производительность в два раза, отделу продаж потребуются дополнительные сотрудники.

4. Для обслуживания B2B сектора хорошо иметь отдельного человека, который будет заниматься только этим направлением.

5. Отделу продаж потребуются бухгалтер и юрисконсульт, которые будут следить за договорами и отчетностью.

Пример итоговой ролевой модели

Участник процесса	Описание работы	Ключевые показатели и KPI
Хантеры (2 человека)	Преобразование лид-контакт, обзвон базы, выявление ЛПР, первичные переговоры.	Преобразование 92% теплых лидов в заявки. Привлечение 10% от общего количества сделок через холодные обзвоны.
Клоузеры (10 человек)	Поддержание работы с клиентом, развитие клиента, сопровождение сделки. Взаимодействие с замерщиками, отделами производства, доставки и сборки.	Реализация плана по общему количеству продаж на 90%.
Замерщики (5 человек)	Выезд на объекты заказчика. Подготовка технической документации (проекта) и ее доработка, доп. продажи, заключение контракта.	Преобразование заявки в договор – 80%; Развитие клиента (доп. продажи) – 30%.
Аккаунт (1 человек)	Сопровождение сделок в B2B секторе. Взаимодействие с замерщиками и отделами производства, доставки и сборки.	Реализация плана по B2B направлению на 90%.
Бухгалтер (1 человек)	Сопровождение сделок со стороны корректного заполнения отгрузочных, закрывающих документов, консультирование менеджеров и специалистов других отделов.	Оклад без KPI.
Юрисконсульт (1 человек)	Сопровождение сделок со стороны корректного заполнения договоров, ведение протокола разногласий, консультирование менеджеров и специалистов других отделов.	Оклад без KPI.
Руководитель отдела продаж	Стратегическое планирование. Выстраивание гипотез, их защита и тестирование. Контроль за выполнением плана. Поддержание и планомерное	Выполнение общего стратегического плана по направлению на 95%.

увеличение эффективности отдела.
Развитие продуктов и услуг компании.
Взаимодействие с руководством
компании.

Определить разрывы и рассчитать эффект внедрения ↑

Финальный шаг стратегического планирования — создание плана «Было» → «Станет». Необходимо зафиксировать отличия текущей системы продаж от целевой и понять, каким образом устранить эти разрывы.

Помимо определения разрывов и способов их устранения стоит также рассчитать ожидаемый эффект от изменения системы. Это необходимо, чтобы убедиться в достижении стратегических целей и оценить результаты внедрения в дальнейшем.

Пример формулирования плана «Было» → «Станет» Внедрение CRM

Процесс	Было	Станет
Обработка сделок	Все сделки обрабатываются вручную.	Процесс автоматизирован через CRM.
	Много времени уходит на техническую работу. Повышенные накладные расходы на контроль из-за низкой прозрачности.	Все скрипты, шаблоны и этапы сделки отражены в системе. Простой контроль за всеми сделками через дашборд.
	Отдел продаж способен обрабатывать 0,9-1,1х сделок в месяц.	Отдел продаж способен обрабатывать 1,4-1,6х сделок в месяц.
Согласование проекта	Проект формируется после встречи с клиентом.	Проект согласуется при клиенте в день замеров.
	Клиенты уточняют детали в несколько циклов, процесс утверждения занимает неконтролируемое количество времени.	Дополнительные правки по проектам составляют не более 15% от общего потока заказов.
	Срок согласования проекта 1 неделя	Срок согласования проекта 1 день. Отдел продаж способен обрабатывать 1,7-1,8х сделок

		в месяц.
Продажа дополнительных опций	Отдел продаж предлагает дополнительные опции при первом контакте и во время согласования проекта после замеров. Клиенты соглашаются не часто, поскольку продавцы плохо представляют их контекст. Средний чек 0,9-1,1х.	Замерщики обучены скрипту продаж и предлагают дополнительные опции при составлении проекта. Клиенты соглашаются чаще, поскольку замерщик предлагает действительно актуальные вещи. Средний чек 1,3-1,4х.
Заключение контракта	Удаленно после согласования проекта. Во время согласования проекта заказчики часто перестают выходить на контакт. Отток клиентов перед заключением контракта 50-60%.	При клиенте в день замеров. При подписании контракта в день замеров клиент получает существенную скидку. Ограниченное время на принятие решения стимулирует подписать контракт. Отток клиентов перед заключением контракта 10-15%. Повышение конверсии лидов в заказы на 25-35%.

Проектирование отдела продаж

Следующий этап управления изменениями – полноценная подготовка новой системы продаж. В рамках него необходимо детализировать все идеи, которые были заложены во время стратегического планирования, а также подготовить инфраструктуру для полноценной работы отдела.

Провести поиск и отбор руководителя отдела продаж ↑

Во время стратегического менторинга на этапе [диагностики команды](#) может оказаться, что у отдела продаж нет руководителя или же у него не хватает компетенций для достижения стратегических целей. В таком случае может возникнуть необходимость найма нового человека на эту позицию.

Перед наймом ключевого сотрудника необходимо четко определить его зоны ответственности и составить должностные инструкции. Также имеет смысл понять, какие навыки, качества и опыт необходимы кандидату и как проверить их наличие. Решить эту задачу системно поможет профиль должности — это документ, который содержит подробное описание функций сотрудника и требований к нему.

Примерное содержание профиля должности:

- Профессиональные навыки
Стек технологий компании, программы и навыки, в которых директор должен разбираться для успешного управления бизнесом.
- Коммуникационные навыки
Стиль управления и организации компании, наиболее подходящий для компании.
- Опыт работы
В индустрии в целом, а также на руководящей должности. Количество людей в подчинении на предыдущих должностях.
- Личностные особенности сотрудника
Пол, возраст, страна проживания, готовность к переезду и другие параметры.
- Ожидаемые результаты работы на должности
Какие изменения в компании должны произойти в бизнесе благодаря работе директора.
- Задачи на испытательный срок
Чтобы проверить реальные навыки нового директора, лучше сразу подготовить для него задачи на первое время работы.
- Зарплатная вилка и бонусы
Диапазон оклада, размер и условия выплаты премии.
- Метод оценки кандидатов
Это может быть тестовое задание, кейс или интервью с основателем. Метод оценки зависит от конкретного навыка, но имеет смысл заранее определить способ проверки и подготовить входные данные.

Задача ментора на этом шаге — при необходимости дать шаблон профиля, критически оценить результаты работы менти и совместно доработать документ.

Пример профиля должности

Условия
- Оклад 200 000₽ - Бонус 50 000₽ при выполнении KPI по итогам месяца - Квартальная премия 5% от чистой прибыли

Обязанности

- Участие в разработке стратегии компании
- Декомпозиция стратегических целей на уровень функциональной стратегии продаж
- Планирование и контроль достижения целевых показателей, обеспечение объема продаж, обеспечение стабильного прироста прибыли
- Контроль за работой отдела
- Оптимизация, регламентация и автоматизация бизнес-процессов
- Формирование команды. Разработка системы KPI для сотрудников
- Контроль и оптимизация расходов компании
- Формирование отчетов по работе компании и их анализ

Профессиональные навыки	Метод проверки
Успешный опыт управления отделом продаж в сфере мебельного бизнеса	Оценка рекомендаций с прошлых мест работы Рассказ кандидата об опыте работы и достижениях команды под его управлением
Опыт управления командой от 10 человек	Проверка предыдущих позиций
Навыки построения и утверждения планов продаж	Интервью: «Как кандидат организовывал цикл работы на предыдущих позициях»
Знание лучших практик организации бизнес-процессов на рынке	Кейс: попросить нарисовать схему бизнес-процесса по сопровождению сделки
Опыт в организации управления персоналом	Интервью: «Как кандидат выстраивал систему подбора, онбординга и обучения персонала на предыдущих местах работы»

Личные качества	Метод проверки
Возраст от 30 лет	-
Энергичность для активного устранения текущих проблем в бизнесе	Кейс: подсветить текущие проблемы и попросить составить краткий план действий
Не авторитарный стиль управления: способность работать на второй роли во время испытательного срока и делегировать разработку способов достижения цели команде	Интервью: «Какие задачи решал кандидат на предыдущих местах работы и каким именно образом»

Уточнить функциональные документы отдела ↑

Перед тем как внедрять обновленную структуру в отдел продаж, следует также актуализировать все функциональные документы, которые связаны с его работой. Если был нанят новый руководитель направления — это отличный способ познакомить его с контекстом компании и подготовить к работе по стратегическим целям.

Список документов, которые требуется уточнить:

- Функциональная стратегия продаж;
- P&L, unit-экономика и план направления;
- УТП продуктов компании и их описание;
- Система мотивации сотрудников и связанные с ней положения;
- Воронка продаж;
- Согласовать с обновленными документами маркетинговые планы и систему логистики.

Отдельное внимание на этом шаге стоит уделить формированию системы мотивации. От работы отдела продаж напрямую зависит выручка — одна из ключевых метрик компании, от которой во многом зависит достижение стратегических целей. Поэтому система мотивации должна формировать для менеджера условия, при которых ему выгодно как можно больше действовать и достигать как можно больших результатов.

Из каких составляющих может состоять зарплата менеджера по продажам:

- Фиксированный оклад;
- Премия за достижение KPI;
- Бонусы за сделки;
- Процент от общей прибыли компании;
- Повышающий коэффициент при регулярном достижении ключевых показателей.

Формируя систему мотивации, необходимо найти баланс, при котором сотрудники будут заинтересованы в качественной работе, а компания не потратит на это всю прибыль. При этом цели каждого продавца быть реально достижимыми, а общая схема мотивации — понятной.

Пример формирования системы мотивации

Общие принципы:

- Если план выполняется на уровне ниже 80% более двух месяцев подряд, сотрудник лишается своей должности. Руководитель группы лишается 10% премии в отчетный период за каждого уволенного сотрудника.
- Вне зависимости от кратности выплат по KPI, отчетность и контроль осуществляется ежемесячно.
- В данной модели не рассматривается «воронка лидов/продаж» в классическом понимании при входящих лидах от телемаркетинга. По сути, осуществляется внедрение бинарной системы: клиент пришел с запросом – необходимо осуществить продажу. Маркетинг обязан обеспечить четкое и понятное позиционирование компании, ее продуктов, сервиса и услуг, чтобы не было пустых обращений нерелевантных клиентов. Каждый потерянный клиент требует анализа.
- По итогам финансового года допускается формирование специального премиального фонда результативности для дополнительного поощрения продавцов.

Роль	Оклад	Тип KPI	Выплаты от общего выполнения плана			
			< 80%	80–100%	100–120%	>120%
Хантер	55 000₽	Лиды (денежная премия)	-	10 000₽	12 000₽	12 000₽
Клоузер	70 000₽	Сделки (% от прибыли)	-	3%	5%	6%
Замерщик	65 000₽	Доп. продажи (% от прибыли с допроданного)	-	10%	14%	18%
Аккаунт	85 000₽	Сделки (% от прибыли)	-	5%	7%	9%
Бухгалтер	50 000₽	Сопровождение	-	-	-	-
Юрист	80 000₽	Сопровождение	-	-	-	-
РОП	200 000₽	Прибыль (% от прибыли ежеквартально)	-	4%	7%	10%

Настроить бизнес-процессы внутри отдела ↑

Следующий шаг проектирования новой системы продаж — уточнение и формализация процесса продажи. Необходимо скорректировать текущий бизнес-процесс с учетом выявленных на этапе стратегического планирования проблем и устоявшихся на рынке практик. Более подробную информацию об этой теме можно найти в методических рекомендациях по настройке бизнес-процессов.

Во время проектирования системы бизнес-процессов следует как можно больше внимания уделить высокому уровню детализации. Чем больше сценариев, операций, регламентов и шаблонов будет зафиксировано на схеме — тем меньше будет вероятность неожиданного сбоя и, как следствие, выше точность прогнозирования.

Методические рекомендации [«Настройка бизнес-процессов»](#).

Особенности настройки бизнес-процессов в продажах

B2B

Определение ЛПР

При работе в B2B секторе менеджеру по продажам критически важно определить ЛПР — лицо, принимающее решение — и работать непосредственно с ним. В противном случае может сложиться ситуация, когда на потенциальную сделку будет потрачено много времени, а заключить ее все равно не удастся.

Инструменты для поиска ЛПР в B2B:

- Открытые базы данных юридических лиц;
(Поиск контактов основателей и генеральных директоров)
- Поисковые системы и корпоративные сайты;
(Поиск руководителя необходимого направления и его контактов)
- Тематические конференции, мероприятия, сообщества;
(Знакомство с заинтересованными ЛПР в неформальной обстановке)
- Прямой контакт с компанией потенциального клиента.
(Необходимо не предлагать товар первому секретарю, который возьмет трубку, а постараться узнать, кто в компании занимается интересующей предметной областью и попросить соединить с ним. При необходимости может разделяться на два звонка: первый — разведывательный, второй — прямой с предложением)

Взаимодействие с ЛДПР

Руководитель направления, который целиком принимает решения по своему отделу, не всегда может принимать глобальные решения. Например, если ваш продукт требует инвестиций или реорганизации инфраструктуры, может потребоваться согласование с генеральным, финансовым или техническим директором.

В таком случае в процесс оказывается вовлечено лицо, *действительно* принимающее решение — ЛДПР — и его тоже необходимо «завлечь на свою сторону». Для каждого участника согласовательной цепи следует подготовить отдельное целевое сообщение с релевантной

информацией именно для него.

Примеры целевых сообщений для ЛПР и ЛДПР:

- Как внедрение CRM поможет повысить эффективность отдела продаж;
(для руководителя отдела продаж)
- Через какой срок окупятся инвестиции в CRM и сколько она поможет заработать в будущем;
(для финансового директора)
- Как CRM помогает повысить точность прогнозирования и чем это полезно компании;
(для генерального директора)
- Насколько легко будет внедрить и обслуживать CRM, кто этим будет заниматься.
(для технического директора)

Цикл сделки

Схематичный процесс продажи с учетом работы с ЛПР и ЛДПР будет выглядеть следующим образом:

1 касание	2 касание	3 касание	Тестирование	Сделка
Определить ЛПР и добыть его контакты	Заинтересовать ЛПР, определить ЛДПР	Заинтересовать ЛДПР, предложить тестирование	Пробное использование продукта там, где это уместно	Заклучить договор и закрыть сделку

Важно иметь не только четкий план-схему с этапами сделки, но и контрольные точки по времени для каждого из них. Это позволит вовремя переключаться с бесперспективных контактов на новые и избежать нерациональной траты ресурсов.

В среднем, жизненный цикл сделки в B2B составляет 2-3 недели. Если сделка не заключается дольше — вероятно, это значит, что либо с продуктом в понимании клиента что-то не так, либо он ему не особо нужен. Особенно, если заминка происходит уже после тестирования продукта — в самой близкой к сделке точке.

B2E

Особенности работы с компаниями уровня enterprise

Перед взаимодействием с крупными энтерпрайз-компаниями малому или среднему бизнесу следует дважды проверить выгодность сделки и трезво оценить свои силы. Иначе работа с корпорацией может превратиться в работу *на* корпорацию — полностью парализовать работу бизнеса по другим направлениям или даже привести к его полному краху.

На что обратить внимание перед выходом в B2E:

- Юнит-экономика;
Если юнит будет плохо просчитан и в итоге окажется недостаточно маржинальным или убыточным — работа с ним на больших объемах разорит компанию. Здесь ментору следует проявить особое внимание или посоветовать нанять дополнительного аналитика.
- Производственные мощности;

Если бизнес добьется внимания со стороны корпорации, но в итоге не сможет обеспечить сделку необходимым объемом — как минимум, будет обидно. В худших же сценариях таким образом можно обогатить конкурента с большими мощностями, сделав всю работу за него. Или подписать договор, который не получится выполнить и нести за это ответственность.

- Юрисконсульты;
Договоры с корпорациями практически всегда содержат сотни страниц с большим количеством подводных камней. Нужно быть к этому готовым и иметь в штате или на аутсорсе сотрудников, которые помогут основателю во всем разобраться.
- Штат.
Обслуживание корпоративного клиента, скорее всего, приведет к высокой нагрузке в виде входящих запросов разного свойства. Необходимо учитывать этот аспект и заложить увеличение штата при планировании.

Цикл сделки в B2E

При работе с корпорациями все тезисы B2B-продаж остаются справедливыми. Однако «на свою сторону» необходимо будет перевести значительно большее количество союзников в виде разных департаментов или даже дочерних компаний. Как следствие, цикл сделки увеличится минимум в 3–5 раз и может составлять от трех месяцев до полугода.

Кроме того, следует учитывать, что корпорации мыслят годичными периодами, которые завязаны на согласованный и утвержденный бюджет. Это значит, что предлагать корпорации совершить крупную покупку или инвестицию в январе — практически бесполезная идея, ведь бюджет уже расписан.

Необходимо сделать так, чтобы вопрос о вашей сделке стоял на повестке комитета по бюджетированию и был в интересах большинства его участников. Такие мероприятия обычно происходят ближе к концу года — ноябрю-декабрю, поэтому постепенно начинать движение к сделке имеет смысл весной-летом. А если «попасть в бюджет» на следующий год не удалось, имеет смысл отложить работу примерно на полгода.

B2C

В то период времени, когда создаются эти методические рекомендации, основная рекомендация автора при работе в сфере B2C — взаимодействовать с маркетплейсами и классифайдами. Это хорошее место для относительно недорогой проверки гипотез, а также возможность провести анализ рынка благодаря платной статистике. Кроме того, маркетплейсы и классифайды предоставляют понятные инструменты продвижения и возможность быстро выйти на клиента.

Нюансы B2C, на которые следует обратить особое внимание:

- Скорость ответа;
Жизненный цикл сделки в B2C довольно короткий и может составлять всего несколько минут. Соответственно, чем выше конкуренция — тем быстрее отдел продаж должен реагировать на запросы клиентов, чтобы не потерять их.
- Разнообразие способов оплаты;
Необходимо как можно сильнее упростить жизнь клиенту, который уже готов заплатить. Для этого имеет смысл подключить как можно большее количество способов оплаты: наличные, эквайринг, онлайн-оплата через сайт, перевод на карту самозанятому, оплата

через счет, оплата с зарубежной карты — все, что может пригодиться.

- Работа с обратной связью;
Негативные отзывы могут сильно снизить количество продаж, поэтому имеет смысл внимательно относиться к каждой претензии со стороны клиентов. В спорной ситуации часто лучше решить в пользу клиента, чем остаться «правым» и разбираться с последствиями.

Подготовиться к найму линейного персонала ↑

Следующий шаг проектирования отдела продаж заключается в подготовке окружения, которое будет поддерживать выполнение плана и процедур, определенных на прошлых шагах.

Комплексная проработка инфраструктуры включает в себя:

- 1) Подготовку документов, участвующих в процессе продажи;
Регламенты, скрипты, шаблоны.
- 2) Детализацию взаимодействия между участниками отдела;
Штатное расписание, способ распределения задач, порядок общих собраний.
- 3) Определение требований к персоналу в рамках бизнес-процесса;
Должностные обязанности, soft и hard скилы, целевые KPI.
- 4) Разработку инструментов для управления отделом.
Ключевые метрики, способы влияния на них, порядок действий при отклонении от нормы.

Пример результатов настройки инфраструктуры

Документы:

- Составлено техническое задание на интеграцию CRM;
- Настроен шаблон для быстрого создания проекта при клиенте;
- Разработан скрипт для допродажи участниками отдела замеров;
- Подготовлены шаблоны договоров;
- Перепроверены и уточнены все остальные документы, участвующие в процессе.

Взаимодействие участников:

- Подготовлен план обучения сотрудников работе с CRM;
- Разработана программа обучения отдела замеров скрипту продаж;
- Закуплены ноутбуки для проектирования при клиенте, проведено обучение.

Требования к персоналу:

- В должностные инструкции всех отделов добавлена работа с CRM;
- Обновлен профиль должности сотрудника отдела замеров;
- Составлен список персональных KPI для фиксации в CRM.

Инструменты для управления:

- Ключевые метрики по каждому отделу вынесены в сводный дашборд;
- Прогресс по персональным KPI выводится в дашборды по отделам;
- Определен порядок действий при отклонении от плана.

Внедрение изменений и оценка результатов

Финальный этап работы сводится к внедрению разработанных изменений и оценке последующих результатов. Более подробно ознакомиться с нюансами этого этапа можно в методических рекомендациях по управлению изменениями.

Самый необходимый инструмент при внедрении изменений – регулярный контроль. На этом этапе необходимо обеспечить поступательное движение к цели, мониторинг результатов и своевременную корректировку тактических задач.

Методические рекомендации: [«Управление изменениями»](#).

Провести найм и адаптацию новых сотрудников ↑

Первый шаг внедрения новой системы заключается в том, чтобы перевести всю команду на новый режим работы. Эта задача разделяется на некоторое количество подзадач в зависимости от того, с какой частью команды предстоит работать.

Для новых сотрудников:

- Провести обучение;
- Ознакомить с рабочими обязанностями и бизнес-процессом;
- Донести до понимания сотрудников систему мотивации;
- Провести презентацию общей стратегии компании и отдела.

Для старых сотрудников:

- Провести презентацию изменений в работе компании;
- Убедиться, что сотрудники следуют новым регламентам, избегая старых привычных практик;
- Побороть возможное сопротивление.

Процесс грамотного внедрения изменений и работы с сопротивлением подробно рассматривается в методических рекомендациях по управлению изменениями.

Пример комплекса мероприятий по внедрению новой системы

Проект обновления системы продаж обсуждался со всеми руководителями направлений, они участвовали в создании видения и разработке необходимых артефактов.

По результатам внедрения руководитель компании провел общее собрание компании, на котором представил новую систему. Он рассказал о причинах, которые стоят за изменениями и стратегических целях компании.

Руководители направлений провели встречи по отделам для обучения работе с CRM и презентации изменений в работе отделов.

По направлениям еженедельно проводились синхронизационные встречи для контроля соответствия между работой сотрудников и новыми процессами. Также руководители направлений собирали обратную связь и формировали выводы.

Раз в неделю основатель встречался с руководителями направлений, чтобы обсудить новую систему и определить способы ее доработки и улучшения.

Проконтролировать результаты внедрения ↑

Следующий шаг внедрения — контроль за работой новой системы. Жизненный цикл отдела продаж во время регулярной работы логично обустраивать следующим образом:

1. Сверху-вниз от основателя до менеджера по продажам «спускаются» планы; На каждой ступени степень детализации планов должна увеличиваться, постепенно превращая их из высокоуровневых целей в низкоуровневые действия. Так в основе годового плана для РОПа стоит стратегическая цель, а в основе плана на день для МПП — количество необходимых звонков и номера телефонов.
2. Снизу-вверх от менеджера по продажам до основателя «поднимаются» отчеты. Важно настроить систему отчетности таким образом, чтобы эта информация была материалом для работы, а не констатацией факта. Например, для контроля за исполнением месячного плана нужны еженедельные срезы. Они позволяют вовремя узнать, если в первой половине месяца случится просадка и вовремя принять меры.

После успешного внедрения новой системы продаж необходимо протестировать изменения через обратную связь:

- ящик для предложений;
- анкетирование;
- глубинное интервью.

Это позволит исправить ошибки, допущенные на стадии проектирования и адаптировать процессы под работу в реальных условиях.

Примеры ошибок в новой системе продаж

Ошибка	Суть проблемы	Метод реагирования
Неучтенные нестандартные сценарии	Новый процесс не подходит для крупных заказов. Например, когда нужно меблировать сразу всю квартиру.	Разработать отдельный процесс для обработки больших заказов и встроить его в общую систему.
	Большие заказы требуют больше времени на согласование и производство.	Во время его создания не брать крупные заказы, чтобы избежать хаоса и срыва сроков по другим договорам
	Корректно планировать загрузку отделов при наличии большого заказа очень сложно	
Саботаж	Часть команды игнорирует использование CRM, проводя сделки «по-старому»	Введена новая система мотивации при которой продавцы получают вознаграждение только за те сделки, которые проходят через CRM
Проблемы с миграцией данных	Не все данные, которые собираются из маркетинговых каналов привлечения переносятся в CRM корректно	Составлен список необходимых исправлений в системе

Оценить реальный эффект внедрения ↑

Когда изменения введены в промышленную эксплуатацию, необходимо зафиксировать результаты проекта. Для этого необходимо ответить на несколько ключевых вопросов:

- В плане «Было-стало» были заявлены количественные/ качественные цели – достигнуты ли они?
- Достигаются ли за счет этих результатов стратегические цели, заложенные на этапе планирования?
- В ходе реализации были полученные побочные эффекты. Являются ли они положительными или отрицательными? Какие из этого можно сделать выводы?
- В процессе внедрения также открылись дополнительные возможности. Как их можно использовать?

Все итоги должны фиксироваться с опорой на объективные факты, а не на ощущения или суждения. При необходимости дальнейшей оптимизации, весь процесс настройки отдела продаж повторяется циклически.

Пример подведения итогов

План «Было-стало»

Производительность текущего отдела продаж увеличилась на 75%.

Найм дополнительных продавцов обеспечил увеличение производительности еще на 40%.

Средний чек увеличился на 35%.

Отток клиентов после проведения замера снизился до 10%.

Конверсия заявки в заказ увеличилась на 30%.

Стратегические цели

- Увеличить конверсию лидов в заказы на 30%;
→ Конверсия увеличилась на 30%
- Увеличить средний чек сделки на 25%;
→ Средний чек увеличился на 35%
- Обеспечить сопровождение сделок в объеме x2 от текущего.
→ Производительность отдела увеличилась на 115%

Побочные эффекты

После детальной настройки системы учета финансов и рабочего времени обнаружилось, что направление работы с малым бизнесом очень перспективно. Соотношение накладных расходов на сопровождение сделки к полученной выручке гораздо выгоднее, чем при работе с физическими лицами. Вероятно, следует в дальнейшем использовать эту возможность, расширив это направление или переориентировав на него часть уже имеющейся команды.

Дополнительные возможности

Наличие точного прогноза по продаж позволяет грамотно планировать производственные мощности. Если внедрить в CRM систему производственный отдел, можно решить проблемы с задержкой заказов, заполненностью складов или отказами из-за недостатка комплектующих. Можно выполнить эту задачу в рамках следующего цикла изменений.

Шпаргалка

Стратегия

Проанализировать целевые показатели на основе стратегии

Цели компании, цели направления, ключевые метрики и KPI

Выявить узкие места текущей системы

Составить описания процессов и проблем

Составить целевую модель отдела продаж

Описать ролевую модель нового отдела продаж

Определить разрывы и рассчитать эффект внедрения

Сформировать план «Было» → «Станет»

Проектирование

Провести поиск и отбор руководителя отдела продаж

Определить зоны ответственности, требуемые навыки, качества и опыт

Уточнить функциональные документы отдела

Все документы, в разработке которых РОП должен принимать участие

Настроить бизнес-процессы внутри отдела

Уточнить и формализовать процесс продажи

Подготовиться к найму линейного персонала

Подготовить окружение, которое будет поддерживать выполнение плана и процессов

Внедрение

Провести найм и адаптацию новых сотрудников

Перевести команду на новый режим работы

Проконтролировать результаты внедрения

Наладить систему мониторинга и скорректировать процессы с учетом обратной связи

Оценить реальный эффект внедрения

Убедиться в достижении ключевых показателей

История работы над документом

Версия 1.0. От 11.06.2024 г.

- Автор — Энри Кишка
- Структура и примеры – Сергей Щербина
- Текст и редактура — Сергей Щербина

Версия 1.1. От 01.07.2024 г.

- Детализирован процесс создания целевой ролевой модели;
- Добавлен раздел «Особенности настройки бизнес-процессов в продажах»;
- Добавлены принципы формирования системы мотивации;
- Добавлено описание жизненного цикла отдела продаж.

Связаться с авторами

Если вы хотите покритиковать, похвалить или дополнить документ, напишите нам.

Telegram: [@serjbina](https://t.me/serjbina), [@DVoloshin](https://t.me/DVoloshin)