

УДК 339.13
ББК 65.290-2
Е78

Ерохин, Александр Альбертович.

Е78 РОП. Все, что нужно знать для построения эффективного отдела продаж / Александр Ерохин. — Москва : Эксмо, 2020. — 400 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-110086-5

Автор неоднократно помогал компаниям удваивать прибыль за год, все результаты подтверждены актами. Во времена спада рынка у вас есть уникальная возможность заработать и вырастить прибыль, забрав ее у менее активных конкурентов. Не теряйте свой шанс и используйте 7 авторских методик для сохранения и роста бизнеса.

Книга будет полезна владельцам бизнеса, коммерческим директорам, руководителям отделов продаж и всем тем, кто хочет преуспеть в этой области.

УДК 339.13
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-110086-5

© Ерохин Александр, текст, 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

*Посвящается моему папе —
Ерохину Альберту Евгеньевичу,
который был моим самым суровым учителем
и привил любовь к труду и дисциплине.*

БЛАГОДАРНОСТИ

От всей души благодарю команду Salecraft за ответственность, заботу и поддержку в написании этой книги. Благодаря вам этот труд увидят тысячи предпринимателей, а также найдут ответы на сотни своих вопросов.

Спасибо всем нашим многочисленным клиентам, большим и малым компаниям, которые на практике доказали успешность представленных здесь технологий.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Благодарности	7
Список принятых сокращений	12
Введение	14
Глава 1. ЛЮДИ, КОТОРЫЕ НАПОЛНЯЮТ СТРУКТУРУ КОМПАНИИ	17
1.1. Учения о людях	18
1.2. Классификация и типология	30
1.3. Какие люди и на какой позиции нам нужны?	47
Итоги главы 1	65
Глава 2. ВИДЫ ПРОДАЖ И ПРОДАВЦОВ	66
2.1. «Породы» продавцов	66
2.2. Как подобрать специалиста под конкретный вид продаж?	69
2.3. Стратегия превосходства на рынке	73
Итоги главы 2	75
Глава 3. ДОЛЖНОСТЬ. «АВАТАР» ДОЛЖНОСТИ	77
3.1. ЦКП должности	79
3.2. Функциональные обязанности должности	81
3.3. Личные качества «аватара» должности	82
3.4. Необходимые компетенции	82
3.5. Интенсивность труда для каждого вида	83
3.6. «Аватар» должности	86
Итоги главы 3	89

Глава 4. ОТБОР И НАЕМ ПРОДАВЦОВ	91
4.1. Методы отбора и найма. Какой выбрать?	92
4.2. Собеседование	93
4.3. Поточковый метод	95
4.4. Вербовка	97
4.5. Конкурс	100
4.6. 8 советов руководителям	104
4.7. План закрытия вакансии	113
Итоги главы 4. Задания на внедрение	133
Глава 5. СТАЖИРОВКА И РАЗВИТИЕ ПРОДАВЦОВ	135
5.1. Обзорный день	136
5.2. Книга продаж	142
5.3. Тестовая неделя	147
5.4. Стажировка	149
5.5. Тестирование	169
5.6. Испытательный срок	172
5.7. ИПР — индивидуальный план развития	176
5.8. Особые приемы эффективного введения в должность	182
Итоги главы 5. Задания на внедрение	185
Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ	189
6.1. Должностные инструкции, регламенты	193
6.2. Внедрение должностных инструкций и регламентов	200
6.3. Материальная мотивация. Виды и схемы	203
6.4. Нематериальная мотивация	227
6.5. Годовое планирование продаж	243
6.6. Увольнение продавцов	255
Итоги главы 6. Задания на внедрение	256
Глава 7. КОНТРОЛЬ И ОТЧЕТНОСТЬ В ПРОДАЖАХ	264
7.1. Виды отчетов	270
7.2. Внедрение замеров и отчетов	286
7.3. Виды контроля	287
Итоги главы 7. Задания на внедрение	289
Глава 8. ПЕРИОДИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ С ПРОДАВЦАМИ	297
8.1. Ежедневные мероприятия	299
8.2. Еженедельные мероприятия	303
8.3. Ежемесячные мероприятия	308
8.4. Ежеквартальные, ежегодные и периодические мероприятия	310
Итоги главы 8. Задания на внедрение	323

Глава 9. ЛИЧНАЯ И КОМАНДНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	326
9.1. Как успевать вдвое больше за то же время?	329
9.2. ВКК — внутрикорпоративные коммуникации	336
9.3. Взаимодействие между коммерческим департаментом и другими подразделениями	340
Итоги главы 9. Задания на внедрение	347
Глава 10. КОМАНДА И КОЛЛЕКТИВ. ЗАДАНИЯ	351
10.1. Культура, ценности и принципы	353
10.2. Внедрение ценностей и принципов	360
Итоги главы 10. Задания на внедрение	362
Заключение	366
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1. 7 систем управления продавцами	370
Приложение 2. Интервью с продавцом	379
Приложение 3. Должностная инструкция	381
Приложение 4. Отчет по встрече (вариант 1)	391
Приложение 5. Отчет по встрече (вариант 2)	393

СПИСОК ПРИНЯТЫХ СОКРАЩЕНИЙ

- АП — администратор продаж
АПР — алгоритм принятия решения
БП — бизнес-процесс
ВКК — внутрикорпоративная коммуникация
ВВО — ведомость входящих обращений
ГД — генеральный директор
ГПР — группа, принимающая решения
ДИ — должностная инструкция
ЕВК — Его Величество Клиент
ЖИР — журнал интенсивности работ
ЗКД — заместитель коммерческого директора
ИБД — имитация бурной деятельности
ИПР — индивидуальный план развития
КВ — критерии выбора
КД — коммерческий директор
ККД — Клуб коммерческих директоров
КМ (АМ) — клиентский менеджер (account manager — аккаунт-менеджер)
КО — клиентский отдел
КОД — коэффициент осознанности действий
КП — коммерческое предложение
КПД — коэффициент полезного действия
КФУ — критические факторы успеха
ЛВР — лицо, влияющее на принятие решения

- ЛПР — лицо, принимающее решение
- МОП — менеджер отдела продаж
- ОККК — отдел контроля качества коммуникаций
- ОП — отдел продаж
- РКО — руководитель клиентского отдела
- РОП — руководитель отдела продаж
- СР — специалист отдела развития
- СОП — специалист офисных продаж
- СППО — система «План — Прогноз — Отчет»
- СТО — стратегический, тактический, оперативный (об уровнях принятия решения)
- ТЗ — техническое задание
- ТК — трудовой кодекс
- ТМ — телемаркетолог
- ТМЦ — товарно-материальные ценности
- УТП — уникальное торговое предложение
- УГД — условный годовой доход
- ФОТ — фонд оплаты труда
- ХПВ — характеристики, преимущества, выгоды (продукта)
- ЦКП — ценный конечный продукт
- CRM-система (от англ. customer relationship management — управление взаимоотношениями с клиентами) — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации взаимодействия с клиентами, в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними
- ERP-система (от англ. enterprise resource planning — планирование ресурсов предприятия) — программный пакет, реализующий стратегию ERP
- HR-менеджер (от англ. human resources — человеческие ресурсы) — специалист отдела персонала, который занимается подбором и развитием сотрудников
- КАМ — key account manager — менеджер по работе с ключевыми клиентами
- KPI — key performance indicators — ключевые показатели эффективности

ВВЕДЕНИЕ

Книга, которую вы держите в руках, необычна по нескольким причинам. Во-первых, я написал ее как внутренний документ для своих консультантов, поэтому она полна откровений. Однако потом осознал, что было бы преступным скрыть такую информацию от предпринимателей, так как им приходится сталкиваться с этими моментами каждый день и решать схожие задачи самостоятельно.

Во-вторых, это практическое пособие, которое затрагивает вопросы, связанные с управлением любым персоналом не только сбытового департамента, а значит, поможет собственникам, директорам, руководителям выстроить систему управления всей компанией.

А поскольку управлять продавцами сложнее, чем другими сотрудниками, то, освоив технологии, представленные здесь, вы легче выстроите рабочие отношения и со всеми остальными.

В-третьих, более 150 компаний за последние 5 лет уже внедрили эти «7 систем» с нашей помощью и стали лидерами отрасли — локальными или федеральными. Все то, что вы узнаете, — практика чистой воды из разряда «вчера мы делали это сами, а сегодня покажем, как это сделать вам».

В-четвертых, перед вами книга передовых решений. Поскольку сильные решения неочевидны, так как они отличаются от привычных и массовых, то осмелиться на их реализацию может только лидер. Эта книга для лидеров! Мысль о том, что необходимо заняться общим повышением квалификации на рынке и предоставить эти передовые решения, «стучала нам в виски» 5 лет. Например, нам довелось провести уже более 1000 конкурсов по

отбору персонала на различные должности. Бывало, что шкала наших ожиданий отличалась на порядок от способностей претендентов. Лишь один на сотню понимал суть своей профессии хорошо. Однако должных навыков, к сожалению, не было почти ни у кого. Иногда маркетолог представлял собой человека, способного лишь освоить маркетинговый бюджет и заказать листовки, визитки, буклеты, а директора по персоналу умели лишь вести кадровый учет и проводить собеседования. Большинство специалистов коммерческого департамента разного уровня никогда по-настоящему не работали в CRM-системах. Это стало еще одной причиной, по которой данная книга должна была появиться на свет.

В-пятых, я постарался создать энциклопедию. Вряд ли вы найдете крупный аспект, который был бы пропущен в этой книге. А если все-таки найдете, то буду благодарен вам за вопросы, которые направите на почту. Пробел будет устранен, а ответы на ваши вопросы дополнят следующее издание.

Миссия компании «Selecraft» ускорять развитие человечества, повышая уровень образования предпринимателей в сфере маркетинга, продаж и управления персоналом. Поэтому нашей задачей стало помочь вам воплотить в жизнь «7 систем» (см. Приложение 1) в кратчайшие сроки по итогам изучения материалов данной книги.

Представьте, что вы сами построили сотню отделов продаж и бизнес-систем; некоторые вещи уже настолько понятны, что они буквально на кончиках пальцев. Здесь нужно меньше думать и сразу внедрять.

Еще одним необычным фактом является то, что отработка книги проходила на «живом» тренинге, в процессе которого участники задавали вопросы и делились своими историями. Эти вопросы могли бы возникнуть и у читателя, поэтому ответы на них выделены курсивом.

Кроме того, в книге превалирует разговорный стиль; намеренно не стал излагать все в книжном формате, потому что эта книга для управленцев с определенным опытом и им гораздо интереснее читать практику, чем учебник.

Предлагаю первым правилом прочтения этой книги сделать следующее: «Самый глупый вопрос — незаданный». Давайте станем «почемучками», и если вам будет что-то непонятно или за-