

М И Х А И Л Г Р Е Б Е Н Ю К

**ОТДЕЛ
ПРОДАЖ**

**ПО ЗАХВАТУ
РЫНКА**
+300%
РОСТА

БОМБОРА™

Москва 2018

УДК 658.8
ББК 65.290-2
Г79

В оформлении переплета использован элемент дизайна:
Kuzmina Aleksandra / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

Гребенюк, Михаил Сергеевич.

Г79 Отдел продаж по захвату рынка / Михаил Гребенюк. — Москва : Эксмо, 2018. — 208 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-090786-1

Книга-практикум по созданию и управлению отделом продаж. Инструменты для внедрения для повышения эффективности работы отдела и менеджеров по продажам. 16 инсайтов для руководителей. Качественный и количественный рост входящих и исходящих заявок, выбор модели продаж и стратегии развития бизнеса, готовые скрипты для холодных и теплых звонков, повышение конверсии и многое другое. Must-read для каждого, кто работает в отделе продаж.

УДК 658.8
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-090786-1

© Текст. Гребенюк М., 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

ВВЕДЕНИЕ

В руках вы держите книгу, которая создавалась как учебник-пособие для моих проектных менеджеров, где они смогут познать все тонкости построения отделов продаж и с успехом применить эти знания в компаниях заказчиков. По мере работы над книгой я еще сильнее убедился, что рынок явно нуждается в подобном руководстве.

Эффективная система продаж — это совокупность элементов, внедренных в компании. Это — люди, системы аналитики и учета данных, регламенты и стандарты, энергия, обучение и планирование. За время многолетней практики я выяснил, что важны не только элементы, фишки и технологии, но и последовательность при их внедрении.

Эта книга будет полезна собственникам бизнеса как источник новых знаний, позволяющий увеличить прибыль, руководителям отделов продаж поможет создать саморазвивающуюся, управляемую структуру, занимающуюся развитием, а не рутинной и текучкой. Она будет полезна и менеджерам по продажам, которые планируют быстро продвинуться в карьере и в короткие сроки завоевать авторитет перед руководством и подчиненными.

Вся методология, описанная в книге, родилась в процессе работы над более чем сорока проектами, была опробована в реальной бизнес-практике и доказала свою эффективность. Все это не является истиной в последней инстанции, в мире существует бесконечное множество работающих моделей, инструментов и технологий, и внедрять наши методики — выбор каждого. Хочется подчеркнуть, что отсутствие даже маленького нюанса во время внедрения может лишить силы самую ультраэффективную технологию. Поэтому, если вы намерены внедрять в компаниях технологии, описанные в этой книге, — старайтесь максимально въедливо и дотошно относиться к каждому слову и запятой, чтобы получить наивысшие показатели.

Прежде чем начинать читать эту книгу, **ОБЯЗАТЕЛЬНО** посмотрите карту эффективного отдела продаж, которой я всегда руководствуюсь в начале проекта: **www.grebenuk.pro**.

Она поможет Вам сразу разложить весь материал по полочкам и добиться захвата рынка! Удачи!

С уважением, **Михаил Гребенюк**

ОГЛАВЛЕНИЕ

Оглавление	4
Введение	9
ГЛАВА I. КАЧЕСТВЕННЫЙ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ РОСТ	11
Как работать с книгой	11
Типы роста	11
ГЛАВА II. АУДИТ. КАК НЕ НАКОСЯЧИТЬ ПРИ ПОСТРОЕНИИ	
СИСТЕМЫ ПРОДАЖ	14
Упражнение, которое меняет менеджерам образ мышления	14
Изучение целевой аудитории	16
Анализ конкурентов	18
Анализ показателей. Оцифровываем точку «А»	21
Дополнительные инструменты анализа	25
ГЛАВА III. ВЫБОР МОДЕЛИ ПРОДАЖ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ	27
Любая продажа глазами менеджера	27
Одноуровневая модель	29
Двухуровневая модель с кол-центром	30
Двухуровневая с аккаунт-менеджером	32
Трехуровневая система	32
Соль	33
ГЛАВА IV. СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ	34
Система мотивации 40–10–50	35
Дисциплинарный бонус и штрафы	37
Бонусная часть. Flex	40
План продаж	43
План стажерам	44
Как все это считать?	44
Трюк с выплатой	46
Политические игры при внедрении	47
Мотивация аккаунт-менеджера	48

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА V. НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ	51
Внутренние соревнования	51
Градации на категории	52
Информирование	52
Показательное увольнение	52
Свежая кровь	53
Нематериальная «соль»	54
ГЛАВА VI. CRM-СИСТЕМА — КАК НАСТРОИТЬ. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ И СПОСОБЫ ИХ УСТРАНЕНИЯ	55
Воронка продаж	57
Формирование воронки продаж	58
Законченность статусов	59
Новая заявка	61
Квалификация пройдена	61
Техника квалификации клиентов ABC	61
Как расставить приоритеты	66
Поля	67
Работа в задачах	70
Какие задачи ставить по каждой сделке?	71
Ограничение активности менеджера	71
Задача — ключевые параметры	72
IP-телефония	73
Как интегрировать IP-телефонию и CRM-систему	74
Биржа лидов	76
Условный отказ и перезвон контроля качества	77
Интеграция с сайтом	79
Разбор текущей базы с бардаком	80
ГЛАВА VII. ВИДЕООБУЧЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ. КАК СЭКОНОМИТЬ 80% ВРЕМЕНИ ПРИ АДАПТАЦИИ КАНДИДАТОВ	81
Активная и пассивная деятельность	81
Видео о компании	82
Видео о продукте	84
Видео о CRM и секретная фишка	85
Видео о продажах	86
Как провести экзамен	88
Повышение эффективности от обучения	88
Инфраструктура	89

ГЛАВА VIII. СКРИПТЫ ПРОДАЖ И РЕЧЕВЫЕ МОДУЛИ.	
 ЧТО ГОВОРИТЬ, ЧТОБЫ «ЗАКРЫТЬ СДЕЛКУ»?	90
Суть скрипта	90
Встреча-скайп-звонок-чат-письмо	91
Технология создания скрипта	92
Основные этапы продаж	93
Налаживание контакта и создание доверия	98
Захват инициативы	99
Квалификация	101
Выявление потребности	101
Презентация компании и продукта	103
Закрытие	106
Типы скриптов. Носители	108
Холодные звонки	110
Работа с отказниками в базе	112
Скрипт для чатов, Instagram, WhatsApp. Отработки возражений	113
ГЛАВА IX. РЕГЛАМЕНТЫ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ.	
 КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ	122
Что вы теряете без регламентов	122
Отчеты сотрудников	123
Опоздания	127
Дресс-код	128
Стандарты CRM-системы	129
Структура регламента	130
Как внедрять. Разбор каждого пункта (почему/зачем)	131
ГЛАВА X. НАЙМ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ.	132
Беда российского рынка вакансий («требуется» и «вы должны»)	140
Создание вакансии	141
Холодный поиск кандидатов	145
Сравнение ресурсов для найма	148
Размещение вакансии на hh.ru	149
Телефонное интервью	154
Презентация компании	156
Анкетирование	158
Личное собеседование	160
Тестовые три дня	162

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА XI. НАЙМ АККАУНТ-МЕНЕДЖЕРОВ	163
Зачем нужен аккаунт-менеджер	163
Суть вакансии аккаунт-менеджера	164
Собеседование с аккаунт-менеджером	165
Тестовый период аккаунт-менеджера	166
ГЛАВА XII. НАЙМ ЛИД-МЕНЕДЖЕРОВ	167
Зачем нужен лид-менеджер	167
Найм лид-менеджера	168
ГЛАВА XIII. АУТСОРСИНГ КОЛ-ЦЕНТРА	170
Аутсорсинг и кому он нужен	170
Проблема рынка кол-центров	172
Подбор кол-центров и тестовое задание	172
ГЛАВА XIV. РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ	175
Зачем и когда нанимать руководителя отдела продаж	175
Как нанимать руководителя отдела продаж	176
ГЛАВА XV. ОТДЕЛ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА	179
Какую проблему решает контроль качества	179
Удаленный сотрудник или штатный	179
Мотивация	180
Лист качества	180
Найм	181
Введение в чаты и работу	183
Обучение	184
Контроль контролера	185
ГЛАВА XVI. ПЛАНЕРКИ	186
Зачем нужны планерки	186
Виды планерок	187
ГЛАВА XVII. NPS И eNPS	191
Что может прикончить бизнес?	191
Отстающие и опережающие показатели	192
NPS	192
eNPS	195
Заключение	197
Указатель	198

ГЛАВА I

КАЧЕСТВЕННЫЙ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ РОСТ

Как работать с книгой

Эта книга — практикум. Если сейчас вы заняты построением системы продаж, рекомендую не читать книгу до конца, а, изучив очередную технологию или элемент, внедрить ее, и только потом идти дальше. Если отдел уже есть и вы работаете над эффективностью — делайте закладки и пометки на полях: что из прочитанного было бы полезно применить в компании. Не начинайте что-то внедрять, не дочитав главу до конца, поскольку в процессе интеграции многих элементов важны политические ходы и необходимо готовить команду, чтобы не возникло саботажа и диверсии. Поэтому вы узнаете и о политических играх, и об эмоциональном фоне внедрений, и о шагах. Книга построена по принципу соблюдения этапов, которые мы проходим в процессе. Я старался соблюсти логику внедрений при формировании глав.

И самое важное. Результаты, которые вы получите в процессе внедрений напрямую зависят от того, насколько хорошо вы понимаете лексику и слова из мира продаж. Поэтому я заморочился и подготовил для Вас видео-словарь всех необходимых слов. Прямо сейчас перейдите по ссылке и посмотрите короткий 10-минутный видео-словарь: www.grebenuk.pro/slovo.

Типы роста

Ключевой вопрос, который решает это исследование, — увеличение прибыли и/или выручки компании посредством увеличения продаж. Поэтому давайте сразу разберемся, какие типы роста бывают. Их всего два: качественный и количественный.

ГЛАВА I

Чтобы быстрее понять суть обоих подходов, стоит понять сущность **показателя**. Показатель — это величина, то, что можно измерить. Любой бизнес — это совокупность показателей. Количество звонков, продаж, выручка, маржа, средний чек, NPS, LTV, встречи, конверсии и т.д. И все эти показатели делятся на два типа — качественные и количественные.

Да, если эти слова Вас пугают — посмотрите видео-словарь: **www.grebenuk.pro/slovo**.

Количественные показатели — те, что показывают величину, размер, объем. Например, количество входящих звонков, количество встреч, количество денег в кассе, выручка, прибыль.

Качественные показатели — те, что показывают соотношение между чем-то, разницу. Например, конверсия отдела продаж из заявки в оплату, средний чек, средняя маржа на сделку, конверсия сайта.

На любом этапе развития бизнеса продажи можно увеличить как за счет роста количественных показателей, так и за счет качественных. Но на каждом этапе один из методов будет кратно эффективнее.

Рассмотрим пример. Представьте, что мы работаем над увеличением объема продаж в маленьком бизнесе, где в месяц приходит всего 50 заявок и отдел продаж из них закрывает в сделку пять. Конверсия отдела продаж в оплату в данном случае составит 10%. И если мы положим все усилия на увеличение конверсии с 10% до 15%, то при этом же объеме заявок мы получим не пять продаж, а семь-восемь. Представьте, мы увеличили рекламный бюджет, наняли еще двух-трех менеджеров, конверсия составила те же 10%, но количество входящих заявок выросло с 50 до 150 штук, в результате имеем не пять продаж, а все пятнадцать. В этом примере количественный рост (увеличение количества заявок, менеджеров для их обработки) даст значительно больше денег, чем качественный (работа над эффективностью обработки заявок).

Рассмотрим второй пример. Компания Zara продает одежду по всему миру. В их случае открытие еще одного-двух магазинов — это рост, но в масштабе всей структуры мизерный. Представьте, мы поработали над конверсией случайно зашедших в магазин посетителей в тех, кто решается что-то примерить. Конверсия по всей сети в среднем 20% (то есть из ста случайных посетителей двадцать делает примерку), а мы сделали среднюю по всей сети 21%. Как вы думаете, сколько дополнительной прибыли заработает магазин «Zara», если

конверсия из зашедшего в примерку изменится всего на 1%? Это будеткратно больше, чем открытие еще одного магазина, и в их случае качественный тип роста будет значительно эффективнее количественного в локальном масштабе.

Поэтому задача человека, который приступает к работе над системой продаж с целью увеличения выручки, определить, какой тип роста на текущем этапе даст наибольший выхлоп.

Если вы определили тип роста, следующая задача — выбрать «рычаг» изменения качественного или количественного показателя. Это могут быть отлично написанные скрипты продаж, нанятые менеджеры или корректность выбранной модели. В любом случае в этой книге описаны все необходимые инструменты и инструкции по их внедрению в систему продаж как для качественного, так и для количественного роста.

ИНСАЙТ

**ГЛУПО РАБОТАТЬ НАД КОНВЕРСИЕЙ
В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ, ЕСЛИ МАЛО
ВХОДЯЩИХ ЗАЯВОК.**

P.S. Понравился видео-словарь? Решил дать Вам еще один бонус. По этой ссылке вы получите видео с подробным разбором ключевых департаментов компании, без которых у Вас не получится масштабироваться:
www.grebenuk.pro/depart.