

Петров К. Н.

УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ

Петров К. Н.

УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ



Москва • Санкт-Петербург • Киев
2011

ББК (У)65.050.2

ПЗ0

УДК658.8

Издательский дом “Вильямс”

Зав. редакцией *Н.М. Макарова*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом “Вильямс” по адресам:
info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>

Петров, Константин Николаевич.

ПЗ0 Управление отделом продаж: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”,
2011. — 336 с. : ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 978-5-8459-1687-7 (рус.)

ББК(У)65.050.2

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства.

Copyright © 2011 by WilliamsPublishing House.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Научно-популярное издание

Константин Николаевич Петров

Управление отделом продаж

Верстка *М.А. Удалов*

Художественный редактор *В.Г. Павлютин*

Подписано в печать 22.10.2010. Формат 60x90/16.

Гарнитура Times. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 27,1. Уч.-изд. л. 16,5.

Тираж 1500 экз. Заказ № 0000.

Отпечатано по технологии СтР
в ОАО “Печатный двор” им. А. М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

ООО “И. Д. Вильямс”, 127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

ISBN 978-5-8459-1687-7 (рус.)

© Издательский дом “Вильямс”, 2011

Оглавление

Предисловие	13
Часть I. Планирование продаж	15
Глава 1. Понимание процессов покупки и продажи	17
Глава 2. Построение взаимоотношений с клиентами	53
Глава 3. Организационная структура отдела продаж	79
Глава 4. Планирование сбыта	107
Часть II. Организация продаж	141
Глава 5. Мотивация торгового персонала	143
Глава 6. Критерии отбора торгового персонала	165
Глава 7. Обучение торгового персонала: цели, формы, методы и оценка результатов	193
Глава 8. Система оплаты труда и поощрения торгового персонала	223
Часть III. Анализ, контроль и координация	259
Глава 9. Анализ затрат	261
Глава 10. Анализ результативности торгового персонала	291
Предметный указатель	321

Содержание

Благодарности	12
Предисловие	13
Часть I. Планирование продаж	15
Глава 1. Понимание процессов покупки и продажи	17
Принятие решения о покупке	18
Участники процесса покупки	19
Закупочный центр	21
Этапы процесса покупки	24
Организация повторных закупок	29
Продажа и связанные с ней виды деятельности	31
Этапы процесса продажи	33
Современные методы продаж	43
Глава 2. Построение взаимоотношений с клиентами	53
Деятельность организации в условиях рынка	53
Эволюция маркетинга и возникновение CRM	55
Концепция CRM	56
Разработка стратегии	61
Миссия и стратегические цели компании	61
Этапы разработки стратегии организации	62
Продажи в контексте CRM	64
Первая стадия — сбор и накопление информации	64
Вторая стадия — разведка	65
Третья стадия — расширение сотрудничества	66
Четвертая стадия — формирование взаимных обязательств сторон	67
Личные продажи в контексте CRM	69
Роль обратной связи в укреплении отношений с клиентами	75
Особенности обслуживания стратегических клиентов компании	76

Глава 3. Организационная структура отдела продаж	79
Цели и задачи отдела продаж	80
Горизонтальная структура организации сбыта	82
Аутсорсинг	82
Организация продаж силами компании	88
Телемаркетинг	92
Организация продажи ключевым клиентам	94
Маркетинговые альянсы	99
Альянсы в логистике	99
Вертикальная структура организации сбыта	100
Глава 4. Планирование сбыта	107
Методы прогнозирования продаж	110
Субъективные методы прогнозирования продаж	111
Объективные методы прогнозирования продаж	114
Выбор метода прогнозирования продаж	118
Прогноз спроса по территориям	119
Квоты	120
Характеристики правильной квоты	120
Роль квот в управлении персоналом сбыта	122
Виды квот и их распределение	123
Определение численности сотрудников отдела продаж	127
Метод разбивки	127
Метод рабочей нагрузки	128
Метод приращений	132
Проектирование территорий сбыта	133
Этап 1. Выбор базовой единицы формирования	134
Этап 2. Оценка потенциала рынка для каждой базовой единицы формирования	135
Этап 3. Формирование гипотетических территорий	136
Этап 4. Анализ рабочей нагрузки торгового персонала	136
Этап 5. Корректировка границ гипотетических территорий	139
Этап 6. Распределение торгового персонала по территориям	140
Часть II. Организация продаж	141
Глава 5. Мотивация торгового персонала	143
Результативность труда торгового персонала	143
Модель результативности труда продавцов	144
Мотивация работников сбыта	150

8 Содержание

Прогнозирование результатов труда с учетом личностных качеств торгового персонала	152
Этапы карьеры и мотивация торгового персонала	155
Мотивация и внешние факторы	160
Мотивация и внутренние факторы	161
Глава 6. Критерии отбора торгового персонала	165
Критерии отбора на вакансии продавцов	166
Какие сотрудники вам нужны	168
Ответственные за прием на работу новых сотрудников	170
Анализ служебных обязанностей и формулирование критериев отбора	171
Поиск кандидатов	175
Источники информации о кадрах	177
Внутренние источники	178
Внешние источники	179
Методики отбора кандидатов	184
Обработка резюме и анкетирование	185
Интервью (собеседование)	185
Проверка рекомендаций	188
Тестирование	189
Рекомендации по использованию тестов при наборе торгового персонала	191
Глава 7. Обучение торгового персонала: цели, формы, методы и оценка результатов	193
Цели программы обучения	196
Особенности обучения разных категорий сотрудников	198
Обучение нового торгового персонала	198
Обучение и переквалификация опытных работников сбыта	199
Основные направления программы обучения продажам	201
Изучение ассортимента и характеристик товаров	201
Умение ориентироваться в политике компании	203
Умение ориентироваться в ситуации на рынке и отрасли	204
Управление рабочим временем и территорией	204
Специализированные темы для обучения торговых сотрудников	205
Организация процесса обучения	206
Формы подготовки торгового персонала	206
Методы обучения персонала	211
Реализация и оценка эффективности программы обучения	215

Критерии оценки эффективности обучения	216
Проведение оценки эффективности	218
Глава 8. Система оплаты труда и поощрения торгового персонала	223
Основные положения системы оплаты труда и поощрения	224
Методика разработки системы оплаты труда и поощрения	227
Оценка продаж в контексте политики компании	228
Должностные обязанности торговых представителей	230
Отношение персонала и выбор привлекательной структуры вознаграждения	234
Выбор оптимальной структуры оплаты труда торгового персонала	235
Виды материального вознаграждения	237
Типичные системы вознаграждения	238
Заработная плата	238
Комиссионные выплаты	240
Комбинированные системы вознаграждения	243
Другие аспекты применения комбинированных схем	245
Другие формы мотивации торгового персонала	251
Соревнования между сотрудниками сбыта	251
Нематериальные формы вознаграждения	255
Программы общественного признания заслуг	256
Часть III. Анализ, контроль и координация	259
Глава 9. Анализ затрат	261
Методы анализа затрат	263
Методы полных затрат	263
Метод маржинального дохода	264
Расчет затрат по видам деятельности	266
Финансовые коэффициенты	267
Рентабельность собственного капитала	267
Три определяющих фактора ROE	268
Рентабельность продаж	270
Оборачиваемость активов	272
Финансовый рычаг	276
Анализ коэффициентов	283
Эффективное использование коэффициентов	284
Анализ безубыточности	287

10 Содержание

Глава 10. Анализ результативности торгового персонала	291
Методы оценки работы торгового персонала	292
Объективные показатели	295
Показатели результатов	295
Показатели затрат	298
Расчет коэффициентов для оценки результативности труда торгового персонала	301
Особенности анализа с использованием объективных показателей	306
Субъективные показатели	307
Основные факторы, учитываемые при оценке деятельности торгового персонала	308
Шкала рейтингов BARS	312
Оценка результативности с помощью круговой обратной связи	314
Итоги оценки результативности	319
Предметный указатель	321

Благодарности

Автор выражает благодарность Вадиму Бондарю за многочисленные советы и рекомендации, Алексею Орловичу, Виктору Штонде, Елене Петриковец и Андрею Никифорову за дельную критику, Владимиру Павлютину за идеи по оформлению обложки, Антону Реве за помощь в продвижении книги в Интернете, а также редакторам Евгению Тимченко и Наталии Макаровой за безупречную работу над книгой.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Ваши товары плохо продаются?

Растут затраты?

Падает прибыль?

Все это — симптомы неправильной организации отдела продаж. Книга “Управление отделом продаж” научит спланировать структуру подразделения, организовать работу сотрудников и проконтролировать затраты отдела продаж.

Основная цель любого бизнеса — прибыль. Заработать прибыль невозможно без продаж. Ежегодно тратятся огромные деньги на тренинги и семинары по обучению различным техникам продаж. Издается множество книг по продажам. Авторы книг, тренеры и консультанты ищут ответ на сокровенный вопрос “как продать?” Однако значительно более важным вопросом остается “как наши клиенты покупают?” или “как убедить их купить наш товар?” В первой части книги “Управление отделом продаж” подробно объясняется, как происходят процессы покупки-продажи, кто и на каких этапах принимает в них участие. В этой части вы найдете всю необходимую информацию и примеры из практики для построения отдела продаж и организации его работы по таким принципам, как географический, по типу товара, по категориям клиентов и по функциям сбыта. Здесь же вы научитесь составлять прогнозы продаж с помощью целого ряда методов прогнозирования. Понимание процессов покупки-продажи, принципов построения отдела продаж и методов прогнозирования позволит вам спланировать максимально эффективную структуру отдела продаж, наиболее подходящую для ваших товаров.

Однако даже самая идеальная структура не может работать без сотрудников сбыта. Большинство руководителей продаж и владельцев бизнеса утверждают, что люди — самое ценное в отделе продаж.

Поэтому они тратят огромные средства на подготовку и обучение своих продавцов, далеко не всегда добиваясь успеха. Почему немалые вложения в обучение, тренинги, курсы и т.д. не всегда приводят к росту результативности самого ценного актива компании? О том, как подобрать правильных сотрудников, обучить их продажам, построить работоспособную систему мотивации, оплаты труда и поощрения, вы узнаете из второй части книги.

Но и сама по себе структура сбыта и эффективные сотрудники никогда не обеспечат высокую прибыль, если не контролируются издержки. Анализ затрат и результативности работы отдела продаж посвящена третья часть книги. Здесь вы узнаете, как пользоваться различными методами анализа затрат, финансовыми коэффициентами, а также научитесь проводить анализ результативности торгового персонала.

Прочитав книгу “Управление отделом продаж”, вы получите все необходимые знания для создания максимально эффективной структуры отдела продаж, организации и контроля сбыта.

Часть I

Планирование продаж

1 ПОНИМАНИЕ ПРОЦЕССОВ ПОКУПКИ И ПРОДАЖИ

В этой главе...

- Этапы процесса покупки*
- Продажа и связанные с ней виды деятельности*
- Этапы процесса продажи*
- Современные методы продаж*

Многим из нас в жизни не раз приходится выступать в роли как покупателя, так и продавца. Однако в сфере бизнеса процессы покупки и продажи выглядят не так, как на потребительских рынках. Чтобы эффективно организовать продажи своей продукции, нужно хорошо понимать процессы покупки и продажи — это позволит найти вариант, который принесет максимальную отдачу. В этой главе мы рассмотрим процесс покупки.

Не секрет, что иногда для заключения сделки может понадобиться немало времени и хорошая подготовка. Несмотря на то что и клиенты, и поставщики не прочь сократить цикл покупки-продажи, продавцам нередко приходится тратить недели и даже месяцы, чтобы получить заказ. Поэтому продажа товаров и услуг часто связана с активными действиями, цель которых — найти подход к покупателю. Собрав информацию о потенциальных клиентах, продавец делает выводы о том, кто из них заинтересован в приобретении товаров или услуг и кто из сотрудников фирмы-покупателя может повлиять на окончательное решение о покупке. Но на этом процесс не закан-

чивается: прежде чем сделка будет заключена, придется совершить несколько дополнительных визитов, провести презентацию продукции, а после заключения контракта — проконтролировать поставку товара, провести консультации по обучению персонала компании-покупателя и послепродажному обслуживанию.

Впрочем, далеко не каждая продажа затягивается на длительное время и требует от продавца тщательной подготовки. Однако для того, чтобы научиться эффективно управлять сбытом, ставить задачи перед продавцами и контролировать их деятельность, нужно сначала понять, как покупатели принимают решение о покупке. Другими словами, чтобы хорошо продавать, нужно знать кому и как продавать.

Поэтому самое главное, самый первый вопрос, который требует ответа, начинаете ли вы собственный небольшой бизнес или вступаете в должность CEO транснациональной корпорации, всегда звучит одинаково: *Как продать наш товар?* Этот вопрос тянет за собой цепочку других. Кто будет продавать? Что должны знать и уметь эти люди? Сколько их должно быть? Какие действия они должны выполнять, чтобы продукция компании эффективно продавалась? В какую сумму обойдется создание собственной системы сбыта? Что мы станем делать, если продажи окажутся ниже запланированного уровня?

Многие пытаются искать ответы на эти вопросы, ориентируясь на обыкновенный здравый смысл, — и порой безуспешно. Однако объективная оценка такого подхода (он весьма распространен в очень многих областях бизнеса) такова: *это всегда работает, но никогда не работает как следует*. Здравый смысл и творческий подход — это бесценные инструменты, но, к сожалению, они полезны только при наличии всех необходимых знаний и максимально полной информации по каждому конкретному случаю.

Принятие решения о покупке

Как потенциальные покупатели принимают решение о покупке нужных им товаров или услуг? Понимание этого процесса лежит в основе организации сбыта, так как все стратегии сбыта, приемы продаж, усилия менеджеров и вообще вся работа отделов продаж направлены на то, чтобы повлиять на этот процесс и извлечь из него коммерческую выгоду.

Приобретение товаров и услуг фирмами во многом похоже на то, как покупатель в супермаркете принимает решение о покупке мака-

рон или оливок: сначала приходит осознание необходимости товара, потом взвешиваются определенные критерии (срочность покупки данного товара, его привлекательность, доступность по цене) и по истечении какого-то времени принимается решение о покупке.

В отличие от решения конечного потребителя, решение организации о покупке партии товаров, смене поставщика или разработке новой продукции связано с большими рисками, поэтому в этот процесс включаются разные специалисты и он может занять длительное время. В этой ситуации для фирмы-продавца порой жизненно важно знать, какие должностные лица компании-покупателя имеют право решающего голоса в вопросах приобретения той или иной продукции. Такая информация особенно важна при совершении личных продаж.

Участники процесса покупки

В крупных организациях на окончательное решение о покупке оказывают влияние достаточно много сотрудников — технические специалисты, менеджеры по работе с клиентами, сотрудники отдела закупок, руководители разных уровней и другие. Всех участников процесса можно условно разделить на семь категорий:

- ◆ инициаторы;
- ◆ пользователи;
- ◆ эксперты;
- ◆ цензоры;
- ◆ покупатели;
- ◆ лица, принимающие решения;
- ◆ контролеры.

Инициаторы покупки — это люди, которые выявляют проблему или видят возможность изменить к лучшему существующее положение дел и могут поставить перед руководством компании вопрос о приобретении товаров или услуг. В роли инициатора может выступить фактически любой сотрудник компании, который имеет возможность донести информацию до лиц, связанных с принятием соответствующего решения. В то же время довольно часто инициатива исходит непосредственно от руководства компании. Особенно это касается глобальных вопросов, например замены или обновления офисного оборудования или других элементов материально-технической базы организации.

Пользователи могут оказывать значительное влияние на решение о приобретении товаров и услуг, поскольку непосредственно применяют их в своей работе. Скажем, специалисты по техническому обслуживанию могут настоять на заключении контракта с конкретным поставщиком, поскольку качество его товара выше, благодаря чему увеличивается срок эксплуатации оборудования и/или сокращается время простоя. Пользователи также часто выступают в роли инициаторов покупки. Таким образом, одни и те же сотрудники компании могут выступать в нескольких ролях.

Цензоры — сотрудники, фильтрующие поток информации, который поступает к другим участникам процесса покупки. В их число могут входить сотрудники отдела закупок данной организации и представители поставщиков. Влияние цензоров определяется их контролем над типом и объемом информации, которая направляется от поставщиков к другим лицам, принимающим решение о покупке. Следует помнить, что это влияние может быть как сугубо профессиональным и исходить из потребностей компании, так и личным, основанным на материальной заинтересованности цензора. В роли цензора может выступать, например, секретарь, решающий, кого соединить с руководством компании, а кого нет, и сотрудник отдела снабжения, собирающий предложения от разных поставщиков и отсеивающий ненужную информацию. Избирательность подачи информации, несомненно, оказывает влияние на принятие окончательного решения.

Контролеры — группа сотрудников, определяющих бюджет конкретной покупки. Иногда бюджет устанавливается независимо от конкретной покупки, например, головной офис компании составляет бюджет для региональных офисов на приобретение определенной продукции, скажем, расходных материалов или оргтехники. В таких случаях покупка или замена конкретного оборудования не должны превышать предусмотренного бюджета. Если ставится задача удержать себестоимость нового товара в пределах определенной суммы, то в роли контролера выступает его разработчик.

Покупатель — человек, который непосредственно контактирует с компанией-продавцом и отвечает за размещение заказ. В одних случаях покупатель наделяется правом вести переговоры о покупке и ему предоставляется определенная свобода действий, в других он не может выйти за рамки четких технических требований или других условий, установленными специалистами и руководством компании.