

# ГЛАВА 1

## Отдел продаж — самый важный отдел в компании

Отдел продаж — самый важный в любой организации. Если он сегодня ничего не продаст — завтра нечем будет платить зарплату всем остальным отделам. Именно благодаря ему в холодильниках всех сотрудников компании есть продукты.

Если на работу не выйдет директор, то отлаженная компания еще долго сможет работать на благо клиентам. Если не выйдет бухгалтер, то до момента подачи следующей финансовой отчетности, пока не заблокируют все счета, компания сможет работать. Если не выйдут снабженцы и рабочие, то компания сможет работать, пока на складах есть сырье и готовая продукция. Если на работу не выйдут B2C-продавцы, то компания остановится в тот же день, даже не сможет начать работать, а если B2B-продавцы, то остановится за несколько дней.

Отдел продаж — как двигатель в автомобиле!

Существуют компании, которые состоят практически из одного отдела продаж. В такой компании может не быть

## Отдел продаж с нуля. Пошаговое руководство построения

своего производства, маркетинга, логистики. Ничего, кроме отдела продаж. Все остальное (включая бухгалтерию) можно отдать на аутсорсинг, если отдел продаж работает эффективно.

С другой стороны, возникает парадокс: отдел продаж может быть для вас самым прибыльным подразделением фирмы, и в то же время никто не гарантирует вам, что он не станет для вас же самым затратным в обслуживании. Например, если у вас затяжной цикл сделки, то может быть такое, что вы на протяжении полугода будете платить людям зарплату, не получая видимой отдачи в виде денег.

Следующий момент заключается в том, что низкие продажи затрагивают материально лишь продавцов, тогда как остальные отделы компании могут и не знать о невыполнении плана продаж, поскольку их доход не пострадает от этого. Поэтому продавцы берут на себя все «хвосты» других отделов, так как снижение продаж напрямую влияет на их доход.

Попробуйте предложить всем смежным отделам переменную к зарплате, которая будет зависеть от выполнения плана продаж, и в ответ услышите что-то о том, что они не продавцы и не влияют на продажи. Но стоит вам собрать всю компанию, обозначить все функции и выделить направления и людей в них — у вас появится снабжение, офис: менеджеры, логистика, склад, водители, а возмож-

но, и юристы, бухгалтеры, IT-служба, производство, служба персонала и т. д. Так вот, скажите этим людям, что не выполните без них план продаж!!! Они вам очень нужны! А затем предложите им ответить на вопрос, насколько в процентном соотношении от них зависит выполнение плана продаж. Бухгалтеры, снабженцы и логисты и т. д. выделяют себе по 5–50 % (в компании «Р.» на таком собрании главный бухгалтер ответила, что 90 %!). Суммируйте при них все проценты — и получите наверняка больше 100 % (в компании «Р.» сумма была 640 %). Затем скажите, что отдел продаж может идти домой, оставшиеся сами выполнят план с запасом. И вот тут-то все поймут, что без отдела продаж денег в компании не будет.

Отдел продаж — единственный отдел, который приносит деньги. Все остальные отделы их тратят!

Предложите смежным службам маленькую переменную (например, 10 %) и скажите, что зависеть она будет от выполнения плана компании. Это будет самой выгодной сделкой для вас за все время существования фирмы, ибо отныне вы всех вовлечете в борьбу за доход.

Тот же бухгалтер раньше получал 50 тыс. руб., а теперь может обнаружить, что ему начислили 49 тыс. 500 руб. Он будет знать почему: 10 % — переменная от его зарплаты — это 5000 рублей. И если компания выполнила план на 90 %, то его 5000 превратились в 4500. Это справедливо? Бесспорно!

## Отдел продаж с нуля. Пошаговое руководство построения

Как изменить поведение того же бухгалтера? Он будет всячески помогать продавцам выполнить план и никогда не отложит просьбу продавца сделать что-то, например акт сверки для клиента.

Если вы раньше сами никогда не занимались построением и управлением отделом продаж, то вам может показаться, что эта проблемная, недешевая в эксплуатации и требующая значительных для вас вложений работа.

Если у вас, к примеру, пока совсем маленькая компания, вы не можете привлекать большие инвестиции, но при этом хотите заниматься большими продажами с длинным циклом сделки, то мысль «а стоит ли вообще содержать отдел продаж» первое время будет приходить вам в голову десять раз в день.

Вы обнаружите, что нанять людей и обучить стоит денег и что первое время ваши продавцы ничего не продадут. Первые три-четыре-пять месяцев вы будете платить им зарплату, а результат их работы не будет заметен.

Что бы нам ни говорили многочисленные специалисты по настройке и автоматизации отделов продаж — его очень сложно поддерживать в рабочем состоянии, им сложно управлять и еще сложнее его строить.

В идеале система в отделе продаж должна обеспечивать взаимозаменяемость людей, чтобы вы не зависели от конкретного сотрудника. Если из отдела продаж убрать 10 % людей (причем любых), то уровень продаж не должен упасть.

## Глава 1. Отдел продаж — самый важный отдел в компании

Вот именно о том, как ГРАМОТНО построить такой отдел продаж, рассказывается в книге, которую вы держите в руках. Возможно, вы владелец небольшой компании и сами неплохо продаете, но решили масштабировать этот процесс и передать его другим людям, чтобы кто-то другой вместо вас выстраивал отношения с клиентами, таким образом экономя ваше время. Поэтому перед вами стоит задача построения и настройки отдела продаж. А я вам в этом помогу.

Идея о том, что вы наймете грамотного РОПа (руководителя отдела продаж) или коммерческого директора и он построит продажи, — утопия. Наемный сотрудник может управлять уже построенной системой. Чтобы самому строить профессиональные отделы продаж, необходимо только этим и заниматься и иметь опыт построения десятков, сотен отделов, чем наемный сотрудник не может похвастаться по определению.

**Читайте! Внедряйте! Побеждайте!**