

**КАК ЭТО
РАБОТАЕТ
В РОССИИ**

А Л Е К С А Н Д Р Е Р О Х И Н

БОЛЕЕ 20 ЛЕТ В УПРАВЛЕНИИ ПРОДАЖАМИ

ПРОП

2-е издание

**СЕМЬ СИСТЕМ
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2024

УДК 339.13
ББК 65.290-2
Е78

Ерохин, Александр Альбертович.

Е78 РОП. Семь систем для повышения эффективности отдела продаж / Александр Ерохин. — 2-е издание. — Москва : Эксмо, 2024. — 400 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-192056-2

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 978-5-04-192056-2

© Ерохин Александр, текст, 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

*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. Восемь 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. Семь 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

Настал момент X. Умер основатель старейшей российской консалтинговой компании, все ее эксперты теперь претендовали на роль управляющего партнера.

Напряжение внутри компании нарастало, каждый видел свою стратегию единственно верной и никто не хотел идти на компромисс. Впервые за 17 лет существования организации произошел управленческий кризис. Наконец наследник, сын основателя, принял решение, что фирму возглавит тот эксперт, чей результат по итогам полугодия будет лучшим. «Вот это поворот! Наконец-то появился шанс на практике доказать, на что ты способен! — пронеслось в моей голове. — Не зря ты 13 лет бороздил «поле» и провел более 70 тысяч переговоров, — говорил я себе. — Теперь опыт возьмет свое».

В финал вышли две мини-команды, каждая состояла из двух сотрудников, эксперта и ассистента. Все остальное: финансовый и юридический отделы, IT-инфраструктура, методический отдел с самым большим в России архивом бизнес-решений в области управления продажами, клиентская база, оборудованные рабочие места и помощь секретарей — предоставляла компания. Условия были одинаковыми. Оставалось только выявить победителя.

Ситуация осложнялась тем, что команды не знали результатов друг друга. Догадаться о том, как идут дела соперников можно было только по их пустому кабинету, означающему, что те на встречах с клиентами. Ведь чем больше встреч, тем лучше потенциальный результат.

Приходилось соревноваться с самим собой: сколько бы денег ты ни принес, соперник, может быть, принес еще больше. Радостное улюлюканье, хлопки от шампанского и довольные лица могли означать лишь одно — результат другой команды улучшился.

В какой-то момент на середине дистанции в голове пронеслись слова Марка Аврелия: «Делай, что должен, и будь, что будет». Сопевания, звонки, встречи, мозговые штурмы, тренинги, рабочие и стратегические сессии летели своей чередой, и тут неожиданно настал момент X. Количество сделок у двух команд оказалось сопоставимым, вот только счет отличался в пять раз!

Это победа! ПОБЕДА!

И она означала одно — что один из лучших экспертов в области управления продажами Александр Ерохин будет определять направление дальнейшего развития компании.

Семь лет прошли как один день. За это время было реализовано более 100 сложных проектов в разных нишах рынка, побиты рекорды клиентов, многие из которых доросли до лидеров рынка в своих нишах благодаря построенным для них системам. Настала пора выходить на новый уровень, тиражировать успешный опыт реализации проектов построения систем продаж. Обучать этому больше экспертов, чтобы они могли строить больше систем клиентам.

Для этого было принято решение создать так называемую «Производственную книгу» — документ, в котором шаг за шагом будут описаны все этапы создания системы продаж. Выполняя их, вы гарантированно построите лучшую систему для конкретных компании, продукта и рынка.

Книга, которую вы держите в руках, необычна по нескольким причинам.

Во-первых, она написана как внутренний документ для своих консультантов, поэтому она полна откровений. Однако потом мы осознали, что было бы преступным скрыть такую информацию от других предпринимателей, так как им приходится сталкиваться с этими моментами каждый день и решать схожие задачи самостоятельно. В России 195 000 средних и крупных компаний, в которых работают миллионы людей.

Во-вторых, это практическое пособие, которое затрагивает вопросы, связанные с управлением любым персоналом, а значит, оно поможет собственникам, директорам, руководителям выстроить систему администрирования всей компании.

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

В-третьих, более 150 компаний за последние семь лет уже внедрились эти семь систем с нашей помощью и стали лидерами отрас-