

HOW TO CREATE AN EFFECTIVE B2B SALES DEPARTMENT STRUCTURE: ONE DEPARTMENT – THREE FUNCTIONS

Setina D.V. (Russian Federation) Email: Setina457@scientifictext.ru

Setina Darya Vladimirovna - Master in "Marketing, Organization Management", General Director,
«HYPERION» LLC, MOSCOW

Abstract: in Russia, business was created during a period of rapid economic growth. This external circumstance has had an impact on the structure of companies, internal and external production relations. Since 2014, growth has been replaced by economic stagnation. This greatly affected the economic situation of economic entities. One of the ways to improve the financial situation of the business (increase sales, reduce the cost of wages), reduce the degree of risk (reduce the share of buyers working on deferred payment terms), eliminate cases of internal corporate conflicts (conflicts of sales managers among themselves and with the company's management, "turnover" of staff, the transition of sales managers to competing companies) is to reformat the structure of the sales department and the motivation of sales managers. This method has shown good results for a long time. This article describes in detail the structure of the sales department, the functionality of managers, and the motivation system.

Keywords: motivation system, functionality, "cold" calls, "warm" calls, sales department.

КАК СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СТРУКТУРУ ОТДЕЛА ПРОДАЖ В СФЕРЕ B2B: ОДИН ОТДЕЛ – ТРИ ФУНКЦИИ Сетина Д.В. (Российская Федерация)

Сетина Дарья Владимировна – специалист в области «Маркетинг, Менеджмент организации», генеральный директор,
ООО «Гиперион», г. Москва

Аннотация: в России бизнес сформировался в период бурного экономического роста. Это внешнее обстоятельство оказало влияние на структуру компаний, внутренние и внешние производственные отношения. С 2014 года рост сменился экономической стагнацией. Это сильно повлияло на экономическое положение хозяйствующих субъектов. Одним из способов улучшения финансового положения бизнеса (увеличение объема продаж, снижение затрат на ФОТ), снижения степени риска (снижение доли покупателей, работающих на условиях отсрочки платежа), исключения случаев внутрикорпоративных конфликтов (конфликты менеджеров по продажам между собой и с руководством компании, «текучка» персонала, переход менеджеров по продажам в конкурирующие компании) является реформатирование структуры отдела продаж и мотивации менеджеров по продажам. Данный метод показал хорошие результаты на протяжении длительного времени. В данной статье подробно описывается структура отдела продаж, функционал менеджеров, система мотивации.

Ключевые слова: система мотивации, функционал, «холодные» звонки, «теплые» звонки, отдел продаж.

ORCID 0000-0002-9244-5239

Данная статья в большей мере касается компаний, работающих на рынке с высокой конкуренцией (много продавцов и много покупателей).

Подавляющее большинство отделов продаж средних и малых предприятий России имеют следующую структуру: в отделе есть руководитель с разным функционалом, и несколько менеджеров по продажам с одним функционалом и одинаковой системой мотивации, которая, как правило, рассчитывается по формуле: оклад (фиксированная часть) + процент (рассчитывается либо от объема продаж либо от уровня маржинальности). Объем продаж менеджера формируется из следующих источников:

- «холодные» или «теплые» звонки;
- заказы постоянных клиентов, которые «привязаны» к конкретному менеджеру;
- заказы новых клиентов, которые были привлечены рекламой или другими каналами коммуникации с потенциальными потребителями.

Данная схема для отдела продаж имеет следующие недостатки:

- на «холодные» или «теплые» звонки выделяется незначительное время;
- менеджеры-«старожилы» достигают своей зарплатной «зоны комфорта» и кроме выставления счетов постоянным клиентам не заинтересованы в какой-либо деятельности, уволить их крайне тяжело ввиду риска их перехода к конкурентам вместе с клиентской базой;

- менеджеры-«новички» быстро теряют интерес к «холодным» и звонкам, т.к. они видят пример менеджеров-«старожилов», у них создается впечатление недостижимости высоких результатов, среди «новичков» большая «текучка»;

- система мотивации такова, что даже во время убыточного периода компании могут быть менеджеры, которые могут получить очень высокую зарплату, с одной стороны, и менеджеры, получающие «не совместимую с жизнью» зарплату, с другой, что нарушает принцип справедливости и в конечном итоге демотивирует весь отдел продаж.

Вышеперечисленные недостатки показывают, что данная схема не является оптимальной и может в кризисных ситуациях перерасти в форму конфликта менеджеров между собой и между руководством компании и привести к существенным потерям.

Данные проблемы решаются «загодя» методом изменения структуры отдела продаж и мотивации сотрудников. Структура отдела продаж формируется исходя из функционала, который выполняет отдел:

- привлечение новых клиентов, «холодные» и «теплые» звонки выполняют менеджеры-«звонильщики»;

- выставлением счетов постоянным клиентам, обслуживанием новых клиентов занимаются «сервисные» менеджеры;

- политика удержания клиентов, разработка акций, VIP -переговоры – на руководителе отдела.

Мотивация разных менеджеров выглядит следующим образом:

Менеджеры-«звонильщики» получают заработную плату в зависимости от количества «холодных» звонков, за каждый звонок назначается надбавка, рассчитывается среднее количество звонков в день: $(\text{количество звонков в 1 день} + \dots \text{количество звонков в последний рабочий день в месяце}) / \text{количество рабочих дней} = \text{среднее количество звонков в день}$. Звонки необходимо проводить строго по заранее написанным скриптам. Скрипты – это схемы разговора, фразы, которые менеджеру необходимо использовать в различных ситуациях в разговоре с потенциальными клиентами. В расчете заработной платы необходимо учитывать звонки, которые сделаны менеджером правильно. Если менеджер допустил ошибки в скрипте (использовал запрещенные слова, нарушил схему разговора либо пропустил что-то), то этот звонок не засчитывается. Количество «бракованных» звонков можно выявить на основе выборочного контроля (для менеджеров с большим опытом работы) либо на основе сплошного контроля (для «новичков»). Прослушивание звонков входит в обязанности руководителя, в случае выборочного контроля руководитель определяет % брака и экстраполирует это значение на весь результат менеджера за месяц. Также эти сотрудники могут получать небольшой % от продаж или надбавки за продажи недавно привлеченным клиентам. Таким образом, «звонильщики» максимально мотивированы привлекать новых клиентов и точно выполнять скрипты.

«Сервисные» менеджеры получают оклад + небольшой процент от продаж тем клиентам, которые были привлечены в ходе рекламной кампании или другими способами (кроме «холодных» звонков). Эти менеджеры также работают по скриптам, но написанным уже под их ситуации. Эти менеджеры принимают входящие заявки от постоянных клиентов, для этого в компании должно быть правило, что по прошествии 6 месяцев работы с компанией клиент передается от «звонильщика» к «сервисным» менеджерам. Также «сервисники» участвуют в формировании базы данных клиентов для последующего обзвона. Правильное заполнение и передача данных о потенциальных клиентах тоже целесообразно включать в мотивацию. Таким образом, «звонильщики» теряют возможность, наработав постоянных клиентов, достигнуть «зоны комфорта» по зарплате. Расчет мотивации «сервисного» менеджера может выглядеть так: оклад + % от продаж + дополнительное начисления за качество проделанной работы, например за полноту/правильность заполнения карточек новых клиентов. Почему в мотивации должен быть именно % от объема продаж, а не от прибыли? Потому что в случае мотивации от прибыли логично, что менеджер будет определять уровень цен. Эта ситуация в корне неверная, цены могут определять только руководители компании, т.к. цена – это результат долгосрочной стратегии. У «сервисников» итоговая заработная плата должна быть примерно на 30% меньше, чем у «звонильщиков».

Для организации такой схемы работы в компании должна быть CRM-система, в которой обеспечивается связка «входящий звонок (запись разговора) - контрагент (клиент), контрагент – контактное лицо/лица-продажи. Такие CRM-системы в изобилии представлены в РФ.

Пожалуй, главным недостатком данной системы является то, что «звонильщики» получают заработную плату за объем выполненной работы, которая не всегда сразу отражается в объеме продаж. Для многих собственников и руководителей эта ситуация психологически некомфортна, у них возникает ощущение, что они платят деньги «ни за что». Однако следует прежде всего осознать и принять, что работа по привлечению новых клиентов – это растянутый во времени процесс, в среднем занимает 3-4 месяца. Отказ от оплаты данной работы неизбежно приводит к «застою», а впоследствии к деградации компании.

Список литературы / References

1. *Кеннеди Дэн.* «Жесткие продажи. Заставьте людей покупать при любых обстоятельствах», 2020.
2. *Шиффман Стивен.* «Золотые правила продаж», 2017.