

**КАК ЭТО  
РАБОТАЕТ  
В РОССИИ**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



М И Х А И Л   Г Р Е Б Е Н Ю К

**ОТДЕЛ  
ПРОДАЖ**  
**ПО ЗАХВАТУ  
РЫНКА**  
**+300%**  
**РОСТА**

**БОМБОРА™**

Москва 2018

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

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. 17 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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Оглавление .....	4
Введение .....	9
<b>ГЛАВА I. КАЧЕСТВЕННЫЙ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ РОСТ .....</b>	<b>11</b>
Как работать с книгой .....	11
Типы роста .....	11
<b>ГЛАВА II. АУДИТ. КАК НЕ НАКОСЯЧИТЬ ПРИ ПОСТРОЕНИИ</b>	
<b>СИСТЕМЫ ПРОДАЖ .....</b>	<b>14</b>
Упражнение, которое меняет менеджерам образ мышления .....	14
Изучение целевой аудитории .....	16
Анализ конкурентов .....	18
Анализ показателей. Оцифровываем точку «А» .....	21
Дополнительные инструменты анализа .....	25
<b>ГЛАВА III. ВЫБОР МОДЕЛИ ПРОДАЖ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ .....</b>	<b>27</b>
Любая продажа глазами менеджера .....	27
Одноуровневая модель .....	29
Двухуровневая модель с кол-центром .....	30
Двухуровневая с аккаунт-менеджером .....	32
Трехуровневая система .....	32
Соль .....	33
<b>ГЛАВА IV. СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ .....</b>	<b>34</b>
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

<b>ГЛАВА V. НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ</b> .....	<b>51</b>
Внутренние соревнования .....	51
Градации на категории .....	52
Информирование .....	52
Показательное увольнение .....	52
Свежая кровь .....	53
Нематериальная «соль» .....	54
<b>ГЛАВА VI. CRM-СИСТЕМА — КАК НАСТРОИТЬ. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ И СПОСОБЫ ИХ УСТРАНЕНИЯ</b> .....	<b>55</b>
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
<b>ГЛАВА VII. ВИДЕООБУЧЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ. КАК СЭКОНОМИТЬ 80% ВРЕМЕНИ ПРИ АДАПТАЦИИ КАНДИДАТОВ</b> .....	<b>81</b>
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

<b>ГЛАВА VIII. СКРИПТЫ ПРОДАЖ И РЕЧЕВЫЕ МОДУЛИ.</b>	
<b>ЧТО ГОВОРИТЬ, ЧТОБЫ «ЗАКРЫТЬ СДЕЛКУ»? .....</b>	<b>90</b>
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
<b>ГЛАВА IX. РЕГЛАМЕНТЫ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ.</b>	
<b>КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ .....</b>	<b>122</b>
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
<b>ГЛАВА X. НАЙМ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ. ....</b>	<b>132</b>
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

<b>ГЛАВА XI. НАЙМ АККАУНТ-МЕНЕДЖЕРОВ</b>	<b>163</b>
Зачем нужен аккаунт-менеджер	163
Суть вакансии аккаунт-менеджера	164
Собеседование с аккаунт-менеджером	165
Тестовый период аккаунт-менеджера	166
<b>ГЛАВА XII. НАЙМ ЛИД-МЕНЕДЖЕРОВ</b>	<b>167</b>
Зачем нужен лид-менеджер	167
Найм лид-менеджера	168
<b>ГЛАВА XIII. АУТСОРСИНГ КОЛ-ЦЕНТРА</b>	<b>170</b>
Аутсорсинг и кому он нужен	170
Проблема рынка кол-центров	172
Подбор кол-центров и тестовое задание	172
<b>ГЛАВА XIV. РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ</b>	<b>175</b>
Зачем и когда нанимать руководителя отдела продаж	175
Как нанимать руководителя отдела продаж	176
<b>ГЛАВА XV. ОТДЕЛ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА</b>	<b>179</b>
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
<b>ГЛАВА XVI. ПЛАНЕРКИ</b>	<b>186</b>
Зачем нужны планерки	186
Виды планерок	187
<b>ГЛАВА XVII. NPS И eNPS</b>	<b>191</b>
Что может прикончить бизнес?	191
Отстающие и опережающие показатели	192
NPS	192
eNPS	195
<b>Заключение</b>	<b>197</b>
<b>Указатель</b>	<b>198</b>



# 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 вездельно и дотошно относиться к каждому слову и запятой, чтобы получить наивысшие показатели.

Я желаю вам интенсивного роста, десятилетнего отрыва от конкурентов и захвата рынка!

С уважением, **Михаил Гребенюк**  
Основатель GrebenukResulting

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



# 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.

### 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.

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.

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 будет кратно 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 выход.

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.**

# ГЛАВА II

## АУДИТ. КАК НЕ НАКОСЯЧИТЬ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

### Упражнение, которое меняет менеджерам образ мышления

Самое частое явление, с которым нам приходится сталкиваться во время построения систем продаж, — это неадекватность собственника и топ-менеджмента компании. Зачастую все гипотезы и стратегии построены на мнении, а не фактах.

Чтобы показать, как человек додумывает мнениями, а не фактами, хочу привести пример упражнения, часто задаваемого на тренингах по продажам менеджерам. Расскажу реальный пример из жизни.

«Представьте, что вы едете в метро и в вагон зашел человек...» — тут мы просим одного из менеджеров встать, а всем остальным посмотреть на него и представить, что это именно тот самый человек. Наш менеджер — молодой человек в синем костюме, чистых ботинках, в очках, гладко выбритый, с кольцом на безымянном пальце правой руки, аккуратной прической, мило улыбающийся всем.

Представили себе этот образ?

Мы попросили менеджеров описать, что они думают об этом человеке. Гипотезы были следующие:

- ЗАНИМАЕТСЯ СПОРТОМ, ТАК КАК ФИГУРА ПОДТЯНУТА, БЕЗ ЖИРА.
- МНОГО РАБОТАЕТ ЗА КОМПЬЮТЕРОМ, ПОЭТОМУ НОСИТ ОЧКИ.
- У НЕГО СЕМЬЯ, НОСИТ КОЛЬЦО.

## АУДИТ. КАК НЕ НАКОСЯЧИТЬ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

- ОН АККУРАТЕН, НА НЕМ ЧИСТЫЕ БОТИНКИ И ВЫГЛАЖЕННАЯ РУБАШКА.
- ОН ОЧЕНЬ КОММУНИКАБЕЛЕН, НОСИТ КОСТЮМ, ПРИЯТНО ВЫГЛЯДИТ.
- ОН ВЕСЕЛЫЙ, ОБЩИТЕЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕК, УЛЫБАЮЩИЙСЯ ВСЕМ.
- НА НЕМ СИНИЙ КОСТЮМ.
- У НЕГО ГЛАДКО ВЫБРИТО ЛИЦО.

Что из описанного менеджерами мнение, а что факт?

Можем ли мы утверждать, что у него есть семья? Возможно, человек просто носит кольцо на пальце левой руки, но сегодня палец опух и болит, и он передел кольцо на правую руку? Он много работает за компьютером, поэтому носит очки? Возможно. Но если у него с рождения плохое зрение и он даже не знает, как открыть документ в ворде? Эмпатичный человек? Легко располагает к себе? А что если его улыбка — нервный тик? Такое возможно? Этот список можно продолжать и дальше.

Единственное, что мы могли утверждать на 100%, — на нем очки, синий костюм, чистые ботинки, кольцо на безымянном пальце правой руки.

Люди часто додумывают, судят о происходящем вокруг, исходя из своей картины мира. Так менеджеры, когда выявляют потребности, получив ответ на вопрос «А что для вас важно?» — «Качество», сами додумывают, что это за качество. При покупке автомобиля для одного человека качеством может быть надежность и отсутствие поломок, а для другого — идеально простроченные швы на коже салона и бесподобное звучание басов в динамиках.

Подобным образом нередко строятся гипотезы относительно увеличения прибыли в отделе продаж — они не имеют в своей основе досконального изучения фактов. Это всегда риск — начинать тестировать неподготовленные гипотезы. Конечно, иногда цена ошибки настолько мала, что мы ее не замечаем, или она не достойна глубокого изучения. Но скрипты, система мотивации, наем менеджеров, стратегия развития всегда должны опираться на факты, а не на мнения. Поэтому давайте рассмотрим основные методы, применяемые при изучении компании, прежде чем начнем выстраивать эффективную систему продаж. Рекомендую проделать все ниже описанное в своем бизнесе.