Московский экономический журнал. № 1. 2023
Moscow economic journal. № 1. 2023

Научная статья

Original article

УДК 338.2

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_1_11

СИСТЕМА ПОСТРОЕНИЯ УДАЛЕННОГО ОТДЕЛА ПРОДАЖ В БИЗНЕСЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК

THE SYSTEM FOR CREATING A REMOTE SALES DEPARTMENT IN THE INTERNATIONAL CARGO TRANSPORTATION BUSINESS

Шибаков Дмитрий Павлович, Генеральный директор ООО «TBE», 195248, Россия, Санкт-Петербург, ул. Дегтярева, 4, литер А, офис № 609 Б, ds@transworldex.com

Shibakov Dmitrii, General Director TWE LLC, 195248, Russia, St. Petersburg, st. Degtyareva, 4, letter A, office No. 609 B, ds@transworldex.com

Аннотация. В статье представлена разработанная автором система по созданию удаленного отдела продаж в транспортно-экспедиторском бизнесе. Система состоит из трех крупных этапов с описанием конкретных шагов в каждом из них. В результате следования этому руководству бизнес может выстроить управляемый отдел продаж, способный равномерно и систематично выполнять план продаж и постоянно усовершенствовать процессы. Важным выводом является то, что такую комплексную и сложную задачу необходимо воспринимать и вести как проект с собственным ответственным проектным менеджером. Вовлеченность команды и руководства, а также готовность выделять временные и материальные ресурсы на этот проект, служат факторами успеха в создании удаленного отдела продаж.

Abstract. The article presents a system developed by the author for creating a remote sales department in the freight forwarding business. The system consists of three major stages with a description of the specific steps in each of them. As a result of following this guideline, a business can build a manageable sales force that can consistently and systematically execute a sales plan and continuously improve processes. An important conclusion is that such a complex and complex task must be perceived and managed as a project with its own responsible project manager. The involvement of the team and management, as well as the willingness to allocate time and material resources to this project, serve as success factors in creating a remote sales force.

Ключевые слова: Отдел продаж, продажи, международные грузоперевозки, удаленная работа, транспортно-экспедиторские услуги

Key words: Sales department, sales, international cargo transportation, remote work, forwarding services

Введение. Быстро растущие компании зачастую сталкиваются с проблемой организации и систематизации работы отдела продаж. В отделе может отсутствовать планирование на квартал или год, программы CRM, система найма и обучения, схема мотивации на практике может не работать, а методы взаимодействия с клиентами могут быть нигде не зафиксированы и не систематизированы. Отдела может и не быть вовсе, что означает, что владельцу бизнеса или коммерческому директору предстоит спланировать и организовать всю работу с нуля.

Начиная с 2020 г. COVID-19 вынудил компании по всему миру переводить своих сотрудников на работу из дома. Формат удаленной работы добавляет свои сложности при построении и развитии отдела продаж. Основными вызовами являются контроль и мотивация сотрудников.

Пандемия также стала причиной крупнейшего логистического кризиса. Европа весной 2020 года прекратила обрабатывать поступающие контейнеры

с грузами, объяснив это карантинными ограничениями и закрытием границ. Огромное количество контейнеров встало в портах, что привело к их острому дефициту и росту тарифов морского фрахта практически в восемь раз.

В разгар логистического кризиса и вынужденной удаленной работы финансовые показатели ООО “TBE” (далее - TWE) в 2020 г. ожидаемо начали снижаться. Именно в этот момент была выработана система развития удаленного отдела продаж. После ее внедрения продажи выросли на 362% за последние два года. Автор данной статьи, владелец и генеральный директор TWE, описывает практические шаги подготовки и внедрения этой системы. Профилем работы TWE являются международные мультимодальные контейнерные перевозки, поэтому эта работа будет полезна руководителям отдела продаж, коммерческим директорам и владельцам бизнеса непосредственно в сфере международных грузоперевозок.

Литературный обзор (Literature Review)

Тема построения удаленного отдела продаж с учетом специфики транспортно-экспедиторской компании не анализировалась в научных трудах отечественных исследователей.

К релевантной литературе можно отнести только две категории: построение традиционного отдела продаж и построение удаленного отдела продаж. Первая категория включает в себя множество учебных и научных материалов, в которых описаны цели и задачи отдела продаж. Вторая категория ожидаемо получила свое распространение и популярность после старта пандемии коронавируса в 2020 г. Костенков С.П., например, описал алгоритм организации удаленного отдела продаж, который был применен на практике [4]. Чилингорян А.Б. [6] проанализировал различные методы управления и пришел к выводу, что наиболее подходящими для удаленного отдела продаж являются административное управление (процедуры, регламенты и стандарты) и самоуправление. Шмыркин А.Н. подчеркнул, что внедрение и настройка CRM является одним из первых и ключевых шагов

при переходе отдела продаж на удаленную работу [7]. Все эти выводы также находят отражение и в данной статье.

1. Разработка системы продаж

Система построения отдела продаж состоит из трех этапов (Таблица 1). На самом первом этапе закладывается фундамент для построения и развития отдела продаж в виде разработки системы продаж, с учетом опыта компании. Под системой продаж понимается комплекс процессов, регламентов и процедур, который направлен на обеспечение стабильного и предсказуемого увеличения объема продаж без зависимости от конкретных сотрудников. Система продаж состоит из нескольких компонентов, которые и предстоит проработать для последующего внедрения. Данный этап является самым трудоемким и важным и может занять до 80% времени, выделенного на весь проект.

Таблица 1. Этапы и задачи системы построения отдела продаж

Этап 1. Разработка системы продаж
1.1 Проведение внутреннего аудита - Организовать интервью с генеральным директором или учредителем; - Организовать внутренний аудит процесса продаж; - Скорректировать модель продаж на основе результатов внутреннего аудита.
1.2 Расчет юнит-экономики и составление плана продаж - Сделать расчет юнит-экономику и P&L на 12 месяцев; - Составить план и декомпозицию плана продаж на каждого сотрудника, ответственного за продажи; - Составить и рассчитать воронку продаж.
1.3 Определение целевой аудитории - Организовать сегментацию базы клиентов с помощью ABC/XYZ-анализа; - Определить целевую аудиторию; - Определить критерии для квалификации клиентов; - Утвердить порядок работы с разным типом клиентов.
1.4 Определение модели продаж - Разработать модель продаж; - Разработать организационную структуру, прописать роли и функции; - Прописать бизнес-процессы продаж.

1.5 Настройка CRM системы и IP-телефонии - Выполнить базовую настройку CRM-системы и написать к ней инструкцию по работе; - Подключить и настроить IP-телефонию; - Сделать настройку интеграции между системами.
1.6 Создание базы знаний, сценариев и скриптов продаж - Составить учебник по продукту; - Составить книгу продаж со сценариями и скриптами.
1.7 Разработка системы мотивации - Разработать систему мотивации менеджеров на основе оргструктуры; - Разработать систему мотивации РОП.
1.8 Настройка системы управления и отчетности - Настроить систему отчетности отдела продаж; - Настроить визуальное представление (dashboard) для отслеживания выполнения плана продаж; - Внедрить систему отслеживания движения клиента по этапам цикла продаж (pipeline); - Составить план регулярных планерок.
Этап 2. Запуск отдела продаж
2.1 Найм Руководителя отдела продаж - Организовать интервью с коммерческим директором или учредителем; - Составить описание вакансии РОП; - Запустить поиск и отбор кандидатов самостоятельно или при помощи рекрутингового агентства; - Подготовить коммерческого директора или учредителя к интервью с кандидатами; - Составить план оценки кандидата; - Подготовить оффер для подходящего кандидата; - Организовать онбординг для нового РОП.
2.2 Найм менеджеров по продажам - Составить описание вакансий менеджеров по продажам; - Запустить поиск и отбор кандидатов самостоятельно или при помощи рекрутингового агентства; - Подготовить РОП, коммерческого директора или учредителя к интервью с кандидатами; - Составить план оценки кандидатов; - Подготовить оффер для подходящих кандидатов; - Организовать онбординг для новых сотрудников.
2.3 Настройка системы обучения менеджеров по продажам - Разработать модель навыков менеджеров по продажам для системного найма, обучения и аттестации; - Разработать дорожную карту (roadmap) развития менеджеров; - Внедрить систему аттестации менеджеров.

Этап 3. Улучшение созданной системы и внедрение контроля качества
- Выстроить регулярную проверку звонков менеджеров, навыков продаж, следования принятым сценариям, работы в CRM со сделками и задачами.

1.1 Проведение внутреннего аудита

Процесс разработки начинается с проведения внутреннего аудита с целью выявить существующий успешный опыт для его последующей трансформации в управляемую и масштабируемую систему продаж. Даже если у компании еще нет отдела продаж, но она ведет коммерческую деятельность, у нее есть собственный уникальный опыт реализации своих товаров и/или услуг. Важно его изучить и определить, что приносит результат, а что — нет.

Для этого необходимо:

1) Организовать интервью с генеральным директором или учредителем с целью прописать видение отдела продаж, расставить приоритеты и определить ожидаемые результаты;

2) Организовать внутренний аудит процесса продаж для того, чтобы выявить участки, которые оказывают как наиболее негативное влияние на продажи, так и наиболее позитивное;

3) Скорректировать модель продаж на основе результатов внутреннего аудита.

При аудите важно выявить корреляцию конкретных действий сотрудников, отвечающих за продажи, с их результатом и затем сформулировать гипотезу, что работает лучше всего. Если в компании работает до 5-10 человек, привлечение стороннего аудитора будет предпочтительным для повышения объективности.

1.2 Расчет юнит-экономики и составление плана продаж

В этот этап входят активности:

1) Сделать расчет юнит-экономику и P&L на 12 месяцев;

2) Составить план и декомпозицию плана продаж на каждого сотрудника, ответственного за продажи;

3) Составить и рассчитать воронку продаж.

Юнит-экономика помогает понять, сколько компания зарабатывает на каждой единице бизнеса или клиенте. Специфика экспедиторского бизнеса заключается в отсутствии фиксированных цен и предоставлении каждому клиенту уникального пакета услуг, связанных с перевозкой груза. По этой причине, по мнению автора, юнит-экономику для экспедиторов оптимально рассчитывать в разрезе каждого клиента.

Ниже также приведены примеры расчета план по привлечению новых клиентов (Таблица 2) и плановых доходов по клиентам для менеджера по продажам (Таблица 3). Исходя из практики ведения логистического бизнеса в расчетах заложена средняя потеря 20% клиентов ежемесячно.

Таблица 2. План по привлечению новых клиентов для менеджера по продажам

База клиентов	**1-й месяц**	**2-й месяц**	**3-й месяц**	**4-й месяц**	**5-й месяц**
Новые клиенты	3	3	3	3	3
Постоянные клиенты	0	2,4	4,8	7,2	9,6

Таблица 3. Плановые доходы по клиентам

Показатели	**1-й месяц**	**2-й месяц**	**3-й месяц**	**4-й месяц**	**5-й месяц**
Средний чек	200 000 руб.	200 000 руб.	200 000 руб.	200 000 руб.	200 000 руб.
Выручка по новым клиентам	600 000 руб.	600 000 руб.	600 000 руб.	600 000 руб.	600 000 руб.
Выручка по старым клиентам	0 руб.	480 000 руб.	960 000 руб.	1 440 000 руб.	1 920 000 руб.
Маржиналь ность	10%	10%	10%	10%	10%

Доход от новых клиентов	60 000 руб.	60 000 руб.	60 000 руб.	60 000 руб.	60 000 руб.
Доход от старых клиентов	0 руб.	48 000 руб.	96 000 руб.	144 000 руб.	192 000 руб.

1.3 Определение целевой аудитории

Целевая аудитория позволяет не размывать фокус на клиентскую базу, которая приносит меньше всего прибыли с наибольшим количеством временных затрат. В рамках этого этапа предусмотрены следующие шаги:

1) Провести сегментацию базы клиентов с помощью ABC/XYZ-анализа;
2) Определить целевую аудиторию;
3) Определить критерии для квалификации клиентов;
4) Утвердить порядок работы с разным типом клиентов.

При продаже транспортно-экспедиционных услуг важно понимать квалификацию клиентов в этой области, а именно насколько клиент знаком с профессиональными терминами и актуальной ситуацией на рынке грузоперевозок, какой у него опыт в работе с экспедиторами. Квалификация определяет сценарии и скрипты продаж.

1.4 Определение модели продаж

Понимая юнит-экономику, планы по продажам и сегментации клиентской базы, далее предстоит четко регламентировать рабочие процессы сотрудников отдела продаж, а именно:

1) Разработать модель продаж;
2) Разработать организационную структуру, прописать роли и функции;
3) Прописать бизнес-процессы продаж.

При разработке модели продаж для компании TWE, несмотря на наличие постоянных клиентов, было определено, что фокус должен по-прежнему сохраняться на активном поиске и привлечении новых клиентов, поэтому 40% рабочего времени менеджера по продажам отведено этой активности.

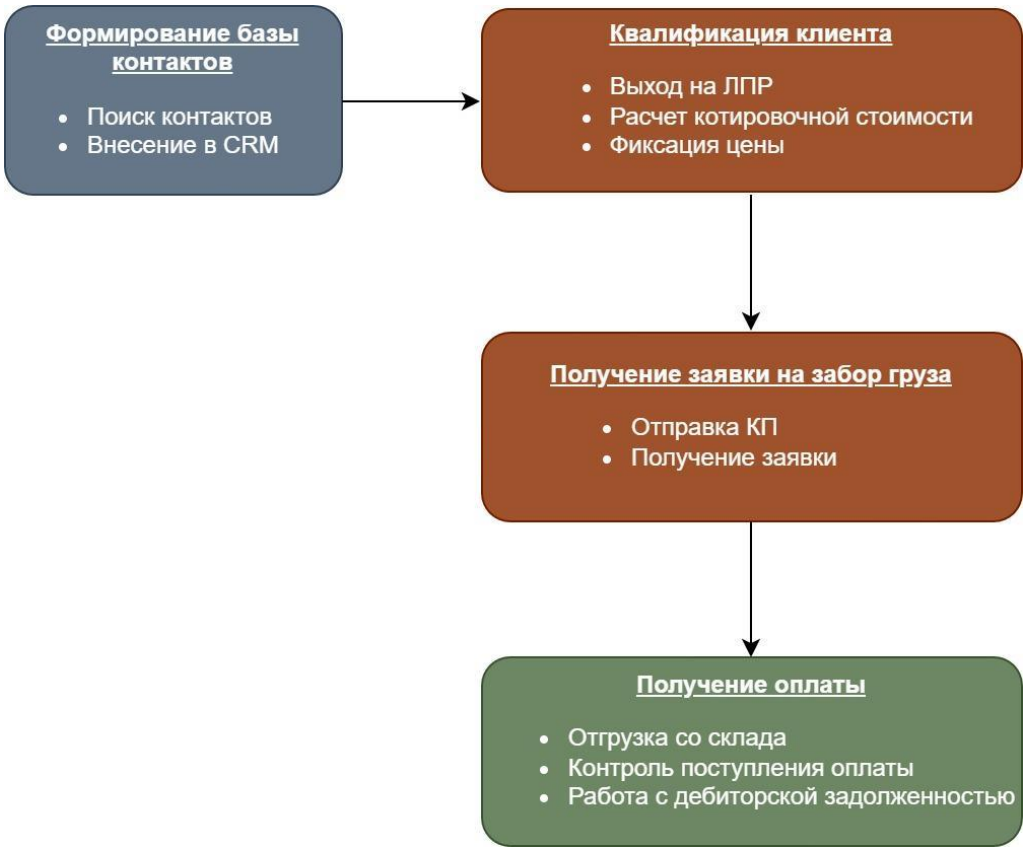

Рисунок 1. Пример бизнес-процесса в отделе продаж

1.5 Настройка CRM системы и IP-телефонии

Для удаленных сотрудников важно полностью имитировать их рабочее место с оборудованием, доступом к клиентской базе и IP-телефонии, поэтому необходимо:

1) Выполнить базовую настройку CRM-системы и написать к ней инструкцию по работе;
2) Подключить и настроить IP-телефонию;
3) Сделать настройку интеграции между системами.

Во время внутреннего аудита необходимо выяснить, в каком виде ведется клиентская база в компании. Для удаленного отдела продаж система CRM обязательно должна быть доступна для сотрудников в онлайн режиме. Поэтому если на текущий момент база ведется, например, в Excel-таблице, которая хранится локально на компьютере у руководителя — критично важно сделать ее доступной для менеджеров по продажам. Параллельно с этим рекомендацией автора статьи будет внедрение профессиональной CRM-системы. В работе менеджера по продажам в транспортно-экспедиторском бизнесе требуется большая аналитическая работа перед взаимодействием с клиентом: необходимо знать о наличии и расположении складов, с какими товарами и брендами он работает, откуда могут быть поставки и другая специфика его работы. По этой причине важно иметь профессиональные IT-решения для ведения всей информации о клиенте.

IP-телефония, в свою очередь, необходима не только для обеспечения телефонной связи через интернет, но и для контроля звонков Руководителем отдела продаж (далее — РОП). РОП может выборочно проверить запись звонков и определить возможные области для улучшения качества и повышения эффективности менеджера. Более подробно тема проверки будет раскрыта в п. 3 данной статьи.

Внедряемые IT-решения удаленного отдела продаж должны выстраиваться в единую экосистему для того, чтобы принести максимальную пользу для бизнеса. Интеграция IP-телефонии с CRM позволит отображать статистику по звонкам, сохранять историю взаимодействия с клиентом, автоматически перенаправлять входящий звонок на ответственного менеджера и осуществлять звонок напрямую из CRM-системы.

1.6 Создание базы знаний, сценариев и скриптов продаж

До внедрения системы продаж часто встречаются такие проблемы, как зависимость от знаний и опыта конкретных сотрудников, отсутствие

зафиксированных и регламентированных способов взаимодействия с клиентами. Следующие шаги направлены на их решение:

1) Составить учебник по продукту;

2) Составить книгу продаж со сценариями и скриптами.

Учебник по продукту в случае экспедиторского бизнеса содержит теоретические знания основ международной логистики (Инкотермс, основные географические маршруты и пр.), профессиональные сокращения, технические характеристики контейнерного оборудования, примеры транспортных и отгрузочных документов и другая информация, необходимая в ежедневной работе.

Книга продаж, в отличие от учебника продукта, содержит уже готовые сценарии и скрипты, проверенные на практике и доказавшие свою эффективность. Однако любая информация в этой книге должна постоянно обновляться и адаптироваться под новые реалии. На рынке международных грузоперевозок в течение последних двух лет скрипты быстро теряли свою актуальность из-за логистических кризисов и санкционных ограничений.

Учебник продукта и книга продаж упрощают и ускоряют обучение сотрудников, помогают зафиксировать самые эффективные методы продаж, снижают зависимость от конкретных менеджеров, значительно экономят время руководителей.

1.7 Разработка системы мотивации

Значимость системы мотивации сотрудников отдела продаж сложно переоценить. В плане по разработке системы продаж есть два пункта:

1) Разработать систему мотивации менеджеров на основе оргструктуры;

2) Разработать систему мотивации РОП.

Система мотивации должна быть привязана к плану продаж, разработанному на шаге 1.2. Ниже представлены примеры расчетов

вознаграждения. Окладная часть вознаграждения менеджера, как правило, составляет от 50 до 55% (Таблица 6).

Таблица 4. Пример система мотивации отдела продаж

Плановый показатель (в месяц)	**Процент выполнения**	**Сумма вознаграждения менеджеров отдела продаж**
2 000 000 руб. (валовая прибыль)	80%	5 000 руб.
2 500 000 руб. (валовая прибыль)	100%	15 000 руб.
3 000 000 руб. (валовая прибыль)	120%	30 000 руб.

Таблица 5. Пример индивидуального плана продаж

Тип вознаграждения	**Плановый показатель в мес.**	**Сумма вознаграждения**
KPI	80 шт. (коммерческих предложений)	5 000 руб.
План продаж	600 000 руб. (валовая прибыль)	15 000 руб.
Сверх плана продаж	мин 120 000 руб. (валовая прибыль)	15 000 руб.

Таблица 6. Пример системы мотивации менеджера по продажам

Тип вознаграждения	**Сумма в мес.**
Оклад (фиксированная часть)	40 000 руб.
Премия за KPI	5 000 руб.
Бонус за выполнение плана (не ниже 100 %)	15 000 руб.
Бонус за перевыполнение плана (свыше 120 %)	15 000 руб.
Итого	**75 000 руб.**

1.8 Настройка системы управления и отчетности

Заключительный шаг подготовительного этапа включает в себя следующие задачи по настройке системы управления:

1) Настроить систему отчетности отдела продаж;

2) Настроить визуальное представление (dashboard) для отслеживания выполнения плана продаж;

3) Внедрить систему отслеживания движения клиента по этапам цикла продаж (pipeline);

4) Составить план регулярных планерок.

Помимо классических представлений об отчетах менеджеров отдела продаж, необходимо помнить о принципе автоматизации. Та самая единая экосистема, о которой мы говорили ранее, позволит не только автоматизировать отчетность менеджеров, но и настроить визуальное представление (dashboard) для отслеживания выполнения плана продаж, поступление оплат и выставление счетов, KPI и состояние текущих сделок. Такое решение помогает руководителю за несколько минут понять, что происходит в его отделе. Раньше на это могли уходить часы работы.

Система отслеживания движения по этапам цикла продаж (pipeline) поможет спрогнозировать вероятность выполнения плана в любой момент и вовремя заметить возможные проблемы [1]. В экспедиторской компании TWE выделяется три этапа: формирование предложение, подготовка коммерческого предложение, предоставление услуги. К этапу формирования предложения относится знакомство, выявление потребностей, презентация и работа с возражениями. Следующий шаг начинается, когда клиент отправляет запрос на расчет. На заключительном этапе согласовывается стоимость услуги, оформляются необходимые документы и происходит непосредственное предоставление услуг перевозки.

Процесс продаж в экспедиторском бизнесе стандартный, что позволяет применять распространенные практики управления и ведения отчетности.

В результате выполнения всех задач первого этапа компания получает: план продаж с расчетом юнит-экономики, понимание целевой аудитории и воронки продаж, описанные бизнес-процессы и оргструктуру будущего отдела продаж, настроенную CRM и IP-телефонию, готовую базу знаний в

виде учебника продукта и книги продаж со сценариями и скриптами, разработанные системы мотивации, управления и отчетности. Этого достаточно, чтобы переходить к непосредственному запуску отдела продаж.

2. Запуск отдела продаж

Главная задача второго этапа — запустить созданную систему продаж и откалибровать ее работу на практике. Основная роль отведена руководителю отдела продаж. В данной статье за пример взята ситуация, когда РОП и менеджеров по продажам еще нет в компании, и их только предстоит нанять. По согласованию с руководством компании РОП может быть нанят на подготовительном этапе для того, чтобы он применил свой опыт и видение при разработке системы продаж.

В статье представлена модель, которая подходит под ситуацию, когда представители руководства компании обладают многолетним опытом продаж и готовы активно участвовать в разработке системы продаж. Таким образом, при поиске РОП можно будет оценить, насколько тот или иной кандидат подходит под разработанную систему, а сам РОП на старте получит готовый фундамент для работы, который он может менять и адаптировать на практике.

2.1 Найм Руководителя отдела продаж

Даже если поиском кандидатов на должность РОП занимается сторонний специалист или рекрутинговое агентство, есть список из шести задач, которые необходимо выполнить внутри компании:

1) Организовать интервью с коммерческим директором или учредителем;

2) Составить описание вакансии РОП;

3) Запустить поиск и отбор кандидатов самостоятельно или при помощи рекрутингового агентства;

4) Подготовить коммерческого директора или учредителя к интервью с кандидатами;

5) Составить план оценки кандидата;

6) Подготовить оффер для подходящего кандидата;

7) Организовать онбординг для нового РОП.

Поиск РОП может занять от трех до шести месяцев, отталкиваясь от опыта автора статьи. Рекомендацией для логистических компаний будет найм продающих руководителей отдела продаж. При отсутствии собственных продаж и прямых отношений с клиентами, как правило, сложно строить каркас отдела. РОП важно быть в актуальном информационным поле. Еще до круговорота карантинных и санкционных ограничений условия менялись практически каждый день. Сейчас же скорость устаревания информация увеличилась в несколько раз.

После принятия оффера успешным кандидатом происходит процесс ознакомления нового руководителя с компанией, услугами, сотрудниками и уже разработанной системой продаж, которую ему предстоит внедрять. Этот этап довольно короткий и может занимать от 3 до 7 дней.

2.2 Найм менеджеров по продажам

Рекрутмент новых менеджеров по продажам происходит совместно с РОП, который может выступать основным ответственным лицом за этот процесс. К задачам этого этапа относятся:

1) Составить описание вакансий менеджеров по продажам;

2) Запустить поиск и отбор кандидатов самостоятельно или при помощи рекрутингового агентства;

3) Подготовить РОП, коммерческого директора или учредителя к интервью с кандидатами;

4) Составить план оценки кандидатов (trial days);

5) Подготовить оффер для подходящих кандидатов;

6) Организовать онбординг для новых сотрудников.

Процесс найма сотрудников стандартный. Однако в транспортно-экспедиторском бизнесе, как правило, длинный процесс погружения в

профессиональную специфику с нуля и может занимать от 10 до 14 месяцев. Именно поэтому рекомендацией автора будет поиск кандидатов исключительно с опытом в логистическом бизнесе.

2.3 Настройка системы обучения менеджеров по продажам

Для обеспечения быстрого старта новых специалистов необходимо настроить эффективную систему обучения, а процесс онбординга сделать прозрачным, управляемым и системным. На подготовительном этапе уже были созданы учебник продукта и книга продаж, материалы и база знания для обучения. Теперь разрабатывается сама система обучения и аттестации сотрудников:

1) Разработать модель навыков менеджеров по продажам для системного найма, обучения и аттестации;
2) Разработать дорожную карту развития менеджеров;
3) Внедрить систему аттестации менеджеров.

В модели навыков перечисляется, что должен знать, понимать и уметь делать новый менеджер. Также указывается, что является критерием того, что менеджер справился с задачами во время испытательного срока. Дорожная карта представляет индивидуальный план развития с намеченными задачами во времени. На аттестации менеджеров проверяются знания и навыки. По причине быстрых изменений в сфере логистических услуг аттестация может проводиться чаще, чем в других сферах.

Дорожная карта развития и даже план продаж может зависеть от профиля менеджера. Традиционно выделяют три типа: хантер, клоузер и фармер. Хантер или охотник отличается большим количество холодных продаж, они активны и легко привлекают новых клиентов. Клоузеры специализируются на доведении сделок до конца. Фармеры работают над укреплением и развитием взаимоотношений с клиентом. В бизнесе транспортно-экспедиторских услуг, по мнению автора, можно оставить лишь два типа — хантер и фармер — без промежуточного звена в виде клоузера,

т.к. и хантер и фармер должны успешно справляться с функцией закрытия сделок. При выстраивании индивидуального плана развития и постановке значений KPI руководителю отдела продаж крайне важно учитывать тип профиля менеджера [3]. Оценивать фармера по показателям хантера, и наоборот, будет ошибочным.

В результате второго этапа, запуска отдела продаж, у компании появляется Руководитель отдела продаж и менеджеры по продажам, которые работают на базе подготовленного фундамента. Дополнительно разрабатывается система развития, обучения и аттестации менеджеров.

3. Улучшение созданной системы и внедрение контроля качества

После запуска отдела продаж предстоит непрерывный процесс улучшения внедренной системы. Одной из самых известных и эффективных методологий улучшения процессов является цикл PDCA (Plan — планируй, Do — делай, Check — проверяй, Act — корректируй) [2]. Этапы, перечисленные в данной статье, могут легко быть соотнесены с этим циклом. Следуя логике PDCA, сначала необходимо проанализировать текущее состояние, определить проблемы, сформулировать цели и спланировать их достижение — то, что происходит на первом этапе. Далее происходит внедрение подготовленного плана — второй этап. Следующий этап должен быть посвящен проверке принесли ли изменения желаемые результаты.

Однако при запуске отдела продаж запускается сразу множество новых постоянных процессов для бизнеса. Цикл PDCA помогает решить проблему максимально эффективно, в то время как еще одна методология, цикл SDCA, помогает поддерживать процессы таким образом, чтобы проблемы не возникали. Частью цикла SDCA являются: Standardise - создавай стандарты, Do - делай в соответствии со стандартом, Check - проверяй работу относительно стандарта, Act - корректируй стандарт. По мнению автора статьи, именно цикл SDCA должен лечь в основу ежедневной работы для

поддержания и усовершенствования новых процессов, а цикл PDCA должен применяться для решения отдельных конкретных проблем [5].

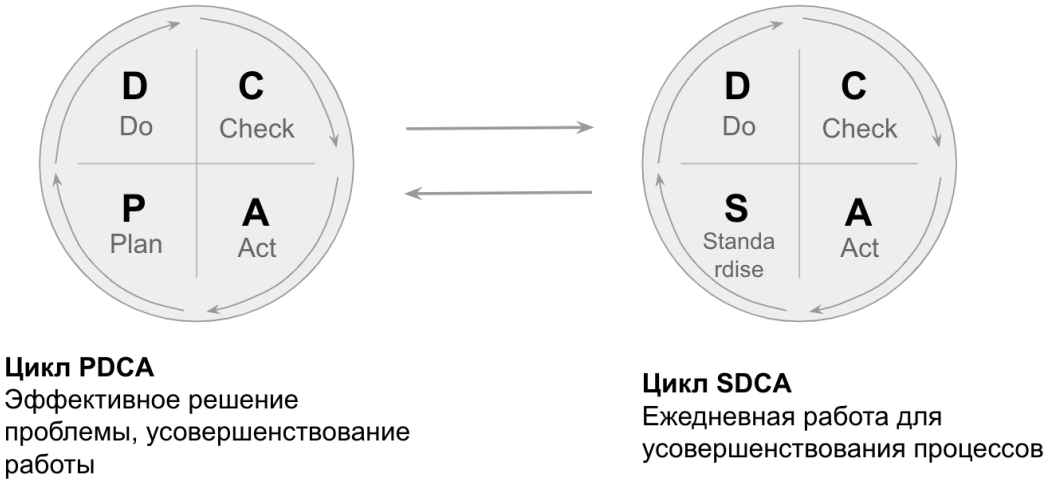

Рисунок 2. Применение циклов PDCA и SDCA

Поэтому в рамках третьего этапа построения отдела продаж предстоит настроить “C” из цикла SDCA, а именно регулярную проверку звонков менеджеров, навыков продаж, следования принятым сценариям, работы в CRM со сделками и задачами.

Благодаря настроенной IP-телефонии (п. 1.5) за каждый менеджером по продажам закрепляется номер телефона, и ведется статистика и запись рабочих телефонных звонков. Звонки менеджера можно разделить на короткие и более длительные. В первую очередь необходимо проанализировать более длительные звонки, от 5-7 минут, отобранные в случайном порядке. Такая проверка позволяет проверить работу менеджера, использование им сценариев и скриптов, навыки продаж. Затем то же самое проделать с короткими звонками. Они могут выявить такие проблемы в работе менеджера, как сложности в выходе на ключевое лицо, принимающее решение. Еженедельно необходимо анализировать около 30% всех звонков с целью проверки.

Соблюдение стандартов и правил работы в CRM является критичным, т.к. профессиональная система позволяет автоматически создавать множество отчетов на основе данных и является основным источником информации о проделанной менеджером работе. В целях проверки, выявления проблем и своевременной коррекции автор статьи рекомендует регулярные встречи руководителя с менеджером не менее двух раз в неделю. На таких встречах необходимо смотреть отчеты из CRM, анализировать звонки, и вместе вырабатывать решения, направленные на улучшение показателей.

Если одна и та же проблема встречается у более чем одного менеджера — это повод для организации дополнительного обучения или пересмотра стандарта, по которому работают сотрудники. Для внесений изменений в систему продаж более подходящим будет применений методики PDCA.

Внедрение системы проверок и постоянных улучшений является заключительным этапом плана построения отдела продаж. Благодаря использованию принципов работы по циклу SDCA сотрудники отдела продаж поддерживает, оптимизирует и совершенствует процессы, которые были внедрены на первых этапов этого плана.

Результаты

Данная статья предлагает практические шаги по внедрению удаленного отдела продаж в бизнесе международной грузоперевозки. В результате следования этому руководству бизнес получает:

1) Управляемый отдел продаж с понятной мотивацией и равномерным и предсказуемым выполнением плана продаж;

2) Систему обучения и контроля качества, которая помогает поддерживать целевые показатели и развивать бизнес-процессы;

3) Готовы условия для дальнейшего масштабирования.

Предлагаемая система была применена на практике в транспортно-экспедиторской компании TWE в пик пандемии и логистического кризиса и

позволила создать удаленный отдел продаж и значительно увеличить продажи.

Выводы

Внедрение новой системы продаж с целью развития или построения коммерческого отдела с нуля — это комплексная, трудоемкая и сложная задача для компании любого размера. Руководящему составу важно с самого начала воспринимать и вести ее как проект. Это значит, что необходимо назначить ответственного человека для ведения этого проекта, выделить время, человеческие и материальные ресурсы, сформировать и согласовать план совместно с заинтересованными лицами, затем отслеживать его выполнение и разрешать любые проблемы, возникающие в ходе его выполнения. Без вовлеченности команды и ответственного подхода шансы на внедрение эффективной и работающей системы практически отсутствуют.

Список источников

1. Васильева Е.В., Лосева Е.В. Воронка онлайн-продаж как аналитический инструмент управления эффективностью бизнеса // Управление. 2019. С. 63–74
2. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цикл PDCA Деминга. Современное развитие // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 2 (54). С. 3-28.
3. Каххаров Ш. Над-профессиональные компетенции и управление ими // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 4. С. 103–120.
4. Костенков, С. П. Как за 2 месяца создать успешный удаленный отдел продаж и увеличить прибыль на 30 %: пошаговая инструкция // Директор по маркетингу и сбыту. 2020. № 8. С. 53-58.
5. Фрицлер, И.А., Татарникова Л.И. Связь стандартов ISO и методологии бережливого производства // Молодежный вестник ИрГТУ. 2018. Т.8.№4. С. 75-78.
6. Чилингорян А.Б. Эффективная организация удаленной работы отдела продаж // Управление продажами. 2022. №03 (114). С. 186-192.

7. Шмыркин А.Н. Задачи, факторы и порядок автоматизации отдела продаж предприятия в условиях антикризисного управления // Проблемы российской экономики: вызовы и реальность: Сборник научных трудов Международной заочной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2020. С. 316-319.

References

1. Vasil`eva E.V., Loseva E.V. Voronka onlajn-prodazh kak analiticheskij instrument upravleniya e`ffektivnost`yu biznesa // Upravlenie. 2019. S. 63–74

2. Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.K. Cikl PDCA Deminga. Sovremennoe razvitie // Problemy` e`konomiki i menedzhmenta. 2016. № 2 (54). S. 3-28.

3. Kaxxarov Sh. Nad-professional`ny`e kompetencii i upravlenie imi // Organizacionnaya psixologiya. 2014. T. 4. № 4. S. 103–120.

4. Kostenkov, S. P. Kak za 2 mesyacza sozdat` uspeshny`j udalenny`j otdel prodazh i uvelichit` priby`l` na 30 %: poshagovaya instrukciya // Direktor po marketingu i sby`tu. 2020. № 8. S. 53-58.

5. Friczler, I.A., Tatarnikova L.I. Svyaz` standartov ISO i metodologii berezhlivogo proizvodstva // Molodezhny`j vestnik IrGTU. 2018. T.8.№4. S. 75-78.

6. Chilingoryan A.B. E`ffektivnaya organizaciya udalennoj raboty` otdela prodazh // Upravlenie prodazhami. 2022. №03 (114). S. 186-192.

7. Shmy`rkin A.N. Zadachi, faktory` i poryadok avtomatizacii otdela prodazh predpriyatiya v usloviyax antikrizisnogo upravleniya // Problemy` rossijskoj e`konomiki: vy`zovy` i real`nost`: Sbornik nauchny`x trudov Mezhdunarodnoj zaochnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Sankt-Peterburg, 2020. S. 316-319.

Для цитирования: Шибаков Д.П. Система построения удаленного отдела продаж в бизнесе международных грузоперевозок // Московский экономический журнал. № 1. 2023. URL: https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-1-2023-11/

© Шибаков Д.П., 2023. Московский экономический журнал, 2023, № 1.