



Соучредитель X-tend Group и сооснователь

Rabota.Ua Мария Терехова рассказала "Делу", как построить с нуля успешный отдел продаж в бизнесе

Мария, известно, что ваши компании после выхода на рынок в рекордные сроки добиваются топовых позиций на рынке. Вы уделяете большое внимание отделу продаж и считаете его одним из основных отделов в структуре компании. В чем особенность вашего подхода к его построению?

Да, продажи — ключевой элемент каждой компании. Если бизнес — живой организм, то продажи — кровеносные сосуды. Через отдел продаж деньги текут в компанию, наполняя ее ресурсом для развития.

Хочется отметить, что в последнее время роль отдела продаж в ИТ-проектах активно замещают системы онлайн платежей. По сути, "ходить за деньгами" в таком объеме как раньше, уже не нужно. Интернет позволяет сократить дорогу от пользователя к продукту. Одновременно возрастает роль product development департамента, который занимается усовершенствованием продукта и анализом эффективности конверсии посетителей в покупателей.

Если Вы продвигаете продукт на b2b рынок, то без активных продаж, как правило, не обойтись. Особенно, в сфере дорогих консалтинговых услуг. В нашей группе компаний есть ивент-бизнес, в нем прямые продажи — единственно правильное решение.

На старте бизнеса отдел продаж крайне важен, поскольку он выполняет роль полевого разведчика и, при правильном менеджменте, может снабжать информацией о том, что думает клиент о Вашем продукте/услуге и как следует доработать продукт, чтобы он пользовался большим спросом на рынке.

Если говорить о старте бизнеса, достаточно ли будет одного sales-менеджера?

Достаточно, но говорить в таком случае нужно не о бизнесе, а о предпринимательстве. Это выглядит приблизительно так: ходит по рынку один человек и что-то предпринимает для увеличения объема продаж.

Возьмем для примера наш франчайзинговый туристический бизнес. По стандартам работы мы настоятельно рекомендуем нанять в отдел продаж минимум три человека. Вы можете спросить, а почему так? Математика простая: если по каким-то причинам выпадает из строя один человек, то бизнес теряет 33% дохода, два — 50%... Один человек в команде — 100% риска. Кроме того, люди болеют, уезжают в отпуск один-два раза в году, у них есть дети и семьи. А бизнес должен работать как часы. Команда из трех человек — это своеобразное хеджирование рисков.

Мы рекомендуем никогда не прекращать поиск людей в отдел продаж и всегда держать в фокусе вопрос кадрового резерва.

Искать человека в отдел продаж — это, наверное, самый сложный вопрос. Где и как его искать?

Я бы поставила вопрос следующим образом: растить или брать готового специалиста с рынка?

По опыту развития наших компаний, готовый продавец — это скорее миф. Все его хотят, но никто найти, а главное сохранить и мотивировать, не умеет. Я больше склоняюсь к ответу растить, хотя этот путь — сложный.

Очевидные минусы готового специалиста из другой компании:

- Очень сложно мотивировать;
- С большой вероятностью "over skilled", т.е. обладает большими навыками, чем нужно для данной должности;
- Если он так хорош, так почему ушел с предыдущего места работы?

Плюсы — потенциально отличные навыки. Что реально проверить только на практике.

В чем преимущества метода "растить":

1. Сотрудник растет и развивается вместе с компанией;
2. Если пункт 1 выполняется, то у человека "горят" глаза, а это не купишь ни за какие деньги;
3. Он наблюдает рост компании и приобретает лояльность и приверженность бизнесу.

В общем, мой ответ растить, растить, растить и строить кадровый резерв.

А какие минусы могут быть у "готовых" менеджеров по продажам с рынка?

С большой вероятностью, хороший sales-manager, компетентный и обученный, зарабатывает приличные деньги в компании, где он вырос. Когда видите такого человека на собеседовании, должно быть больше вопросов, чем радости.

Как правило, если ты берешь хорошо подготовленного по техникам человека, у него очень большие ожидания. Смена места работы часто связана с желанием больше зарабатывать. А финансовый мотив, по природе своей, ненасытен. Сотрудник всегда будет ожидать увеличения зарплаты и бонусов и не часто связывать их со своей результативностью. В таком случае его ничего в компании не держит, кроме финансовой заинтересованности. А уходя, он, не моргнув глазом, заберет ключевых клиентов, потому что перед компанией ответственности, лояльности и приверженности нет. Ведь эти качества с рынка не берутся, а воспитываются только in-house.

Однажды мы ради эксперимента набрали в отдел продаж одной из наших компаний трех "готовых людей" с рынка, максимально отвечающих требованиям вакансии. Ни один не прошел испытательный срок. Они не жили жизнью этой компании. И это привить очень тяжело.

Вывод: нужно брать новых продавцов, если у них есть желание работать в продажах и потенциал. Остальное со временем приложится.

А какая причина могла бы для вас послужить объективным основанием ухода сосискателя с предыдущего места работы?

Банкротство компании или смена владельцев компании. Как правило, хорошие менеджеры по продажам держатся за лидера, и если произошла смена лидера, то смена отдела — это практически неминуемая вещь. Ведь сотрудник не отвечал за развитие бизнеса, он курировал свой набор функций. По какой-то причине бизнес закрылся, но он хорошо продавал, пока все работало. Такого человека можно нанять.

Для меня, когда человек рассказывает о том, что он хочет что-то поменять в своей жизни — это очень плохой знак. Нужно смотреть детали.

Человек не хочет поменять сферу в которой он работает, но хочет поменять компанию, в которой был успешен? Это очень странно. Ну как можно поменять то, где ты был успешным человеком?!

Смена мировоззрения или может быть религию поменял? Это не причина?

Я думаю, что причина. Но, если он поменял религию, то, чаще всего, это уход вообще от делового мира. Если у человека идет какая-то серьезная смена ценностей, жизненных ориентиров и прочего, то человек больше направлен на то, чтобы уйти не от работодателя, а уйти от работы в социуме как таковой. И я не хочу, чтобы наша компания стала переходным этапом.

В чем измеряется успех?

Успех для sales-менеджера измеряется в объемах продаж. Если ты менеджер по продажам, то, чем больше ты зарабатываешь, тем более ты успешен. Это с другими специальностями тяжело. А здесь все просто: какой был объем продаж у тебя и какой был объем продаж у твоего соседа? А какой был объем продаж у лучшего менеджера отдела продаж компании? Если твой был лучше, то, объективно, ты в этой компании был самым лучшим.

В заключении хотелось бы добавить, что у каждого руководителя могут быть свои подходы к решению вопроса построения эффективного отдела продаж. Я буду рада, если в комментариях коллеги поделятся своей точкой зрения и своим опытом.

Желаю всем найти своих продавцов, тех, кто нужен именно Вашей компании на данном промежутке времени.

Мария Терехова — соучредитель группы компаний [X-tend Group](#): Сеть туристических агентств "Поехали с нами", [www.IZUM.ua](#), [www.TURNE.com.ua](#), [EVENT.ua](#), X-tend Software Development, [www.zdorovalavka.com.ua](#), CEO и соучредитель компании [RABOTA.ua](#) до момента продажи бизнеса стратегическому инвестору



Автор: [Мария](#)

[Терехова](#)

[соучредитель Группы компаний X-tend](#)

По материалам: <http://delo.ua/opinions/kak-postroit-otdel-prodazh-v-kompanii-opyt-x-tend-group-178674/>

Раздел: [Мнения](#) > [Интервью](#)

Теги: [купля-продажа](#)