

ВВЕДЕНИЕ

Управление продажами — единая система принятия решений

Добрый день, дорогие друзья, коллеги, партнеры.

Меня зовут Алексей Назаров. Более 20 лет я работаю в продажах, занимаюсь консалтингом в области управления и успешно помогаю компаниям выстраивать эффективную работу и достигать запланированных результатов.

За эти 20 лет мир сильно поменялся, деловой мир в том числе. Мы живем в ситуации высокой турбулентности. Это делает жизнь интересной, а бизнес подчас непредсказуемым.

В последние годы я и моя коллега, соавтор по многим другим проектам Ольга Будовская, стали задумываться над тем, как можно успешно планировать, анализировать свою деятельность по продаже и управлять ею, чтобы снизить эту непредсказуемость, меньше зависеть от внешних факторов.

Может быть, нам всем стоит принять волшебную таблетку под названием «Успешные продажи»? Но существует ли она? Наш опыт показывает, что нет, такой таблетки не существует. Зато у нас есть гораздо более серьезное оружие. Это методики и инструменты по управлению продажами. Если их собрать воедино и применять системно, то можно получить потрясающий результат для вашего бизнеса.

Эта книга предназначена для менеджеров, которые имеют отношение к продажам. Цель книги — дать комплексную модель оценки эффективности системы продаж.

Я хочу попытаться посмотреть на продажи и на управление процессом продаж как на науку, у которой есть правила и закономерности.

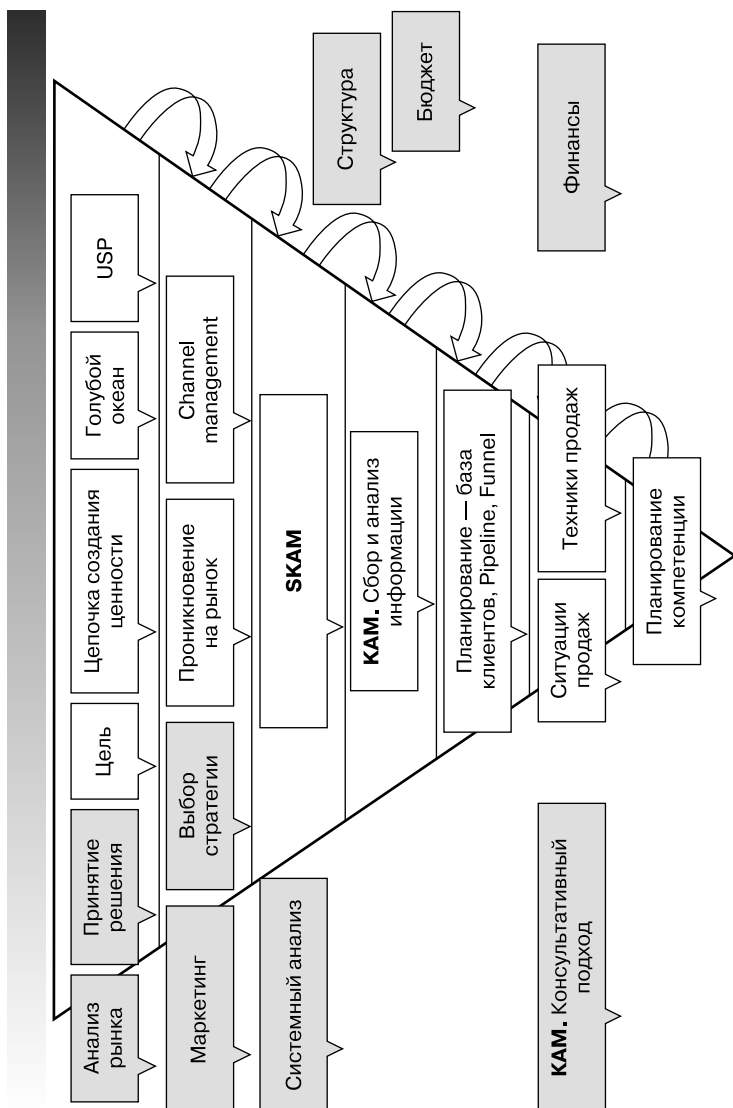
Как только мы говорим о продаже как о системе, мы должны выявлять законы и закономерности, правила и «анти-правила» и доказывать, что они находят свое отражение на практике. Закономерности разные, но суть их одна — они должны помогать дифференцировать правильные решения от ошибок. Например, если мы сказали «А», то надо говорить «Б». «Б» — это правильный ответ, а «В» — неправильный. Не такая уж простая задача для сферы, которую принято считать искусством, театром или полем боя.

Выявляя эти закономерности, я столкнулся с множеством различных проблем, но что-то мне все-таки удалось сделать. Проблемы были связаны с неполнотой информации и с достаточно ограниченной возможностью проверить мои гипотезы. Прямо сейчас, пока вы читаете эту книгу, я наверняка работаю над очередным консалтинговым проектом, проверяя и перепроверяя правильность методик и делая их лучше и точнее.

То, что мне удалось сделать на данный момент, я представляю на ваш суд. Это модель системы оценки продаж. Я подробно покажу и попробую доказать свою правоту. После прочтения этой книги можно будет «приложить» к своей компании эту модель как лекало или шаблон — конечно, на уровне методик, а не готового справочника с правильными ответами. И можно будет сказать: здесь у нас проблемы, а здесь у нас их нет, здесь есть недостатки, но они не фатальны, с ними можно жить, а здесь мы прекрасны как никто другой.

В книге не будет техник продаж. Точнее, будут, но в небольшом количестве, так как основной фокус — это все же управление процессом продаж в целом. Техники продаж — всего лишь часть процесса, и то не очень большая.

Как построена книга? Ее структура отражает структуру концепции оценки системы продаж. И выглядит она как перевернутая пирамида.



Суть пирамиды — показать семь уровней управления продажами. На каждом уровне принимаются свои решения, влияющие на продажи компании в целом.

- Уровень 1. Цели и конкурентные преимущества.
- Уровень 2. Стратегии и выбор каналов продаж.
- Уровень 3. Стратегический уровень КАМ.
- Уровень 4. Операционный КАМ.
- Уровень 5. Планирование результата.
- Уровень 6. Различные ситуации продаж.
- Уровень 7. Планирование и развитие компетенций сотрудников.

На каждом уровне будут свои методики и модели, свои решения и кейсы.

Здесь, во введении, я приведу краткое описание каждого уровня, чтобы у вас сложилось общее понимание того, как работает управленческая пирамида.

Уровень 1. Цели и конкурентные преимущества

На первом уровне нужно понять и определить цель компании. Относительно продаж и в целом. Чего мы хотим на самом деле? И это не так тривиально, как кажется. Все компании хотят финансового успеха — хотим денег. Допустим, но сколько, откуда и когда? На данном уровне нужно ответить на эти вопросы.

И еще — почему мы решили, что то, чего мы хотим, хоть сколько-нибудь реалистично? Необходимо также оценить, создается ли значимая ценность для клиента. И если вдруг создается, то какая именно и на что ее будут готовы «поменять» клиенты. Нужно понять, что такое цепочка создания ценностей, как вообще компания функционирует, за счет чего она продает. Здесь же определяются USP компании.

Unique Selling Point — уникальное торговое предложение для клиентов. Иногда USP переводят как Unique Selling Proposition, что на самом деле одно и то же. В некоторых источниках можно встретить русский вариант: УТП, уникальное торговое предложение.

На этом уровне пирамиды топ-менеджмент компании принимает основополагающие управленческие решения. Затем результат этих решений переходит на следующий уровень в виде задания на разработку стратегии.

Второй уровень — стратегический. Потому что цель — это «что» мы хотим, а стратегия — это «как» мы будем осуществлять. Стратегия — это всегда «как».

Уровень 2. Стратегии и выбор каналов продаж

На этом уровне решается, насколько мы хотим приблизиться к своим клиентам; определяется модель проникновения на рынок; определяются каналы, в которых мы собираемся работать.

В деталях я опишу это ниже, но общий смысл следующий: сколько посредников между собой и клиентом мы хотим оставить. Чем меньше — тем дороже и сложнее структура. Чем больше — тем проще и дешевле, но путь товара к потребителю менее прозрачен. Этот выбор стоит перед любой компанией, независимо от ее местоположения: как перед импортером из зарубежья, так и перед локальным производителем.

И как вы уже понимаете, выбор мы должны основывать на решениях, которые были приняты на более высоком уровне.

Уровень 3. Стратегический уровень КАМ (SKAM)

Для начала, что такое КАМ? Key Account Management — система взаимодействия с ключевыми клиентами компании, Key Account Manager — сотрудник, который это взаимодействие осуществляет.

Стратегический КАМ — это, по сути, группа людей, которые принимают стратегические решения о том, как будет выглядеть вся система взаимодействия с ключевыми клиентами.

Их задача — создать условия, упростить поведение, обеспечить, поддержать, прояснить, наделить полномочиями. На этом уровне должны быть приняты следующие решения:

- кто такие ключевые клиенты для компании, их место в нашей системе продаж, сегментация клиентов;
- какие переговоры ведет КАМ, каковы его полномочия;
- каковы KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности) у нашего КАМ, какова структура дохода, какого поведения мы от него ожидаем;
- как мы управляем отношениями с ключевыми клиентами; какую информацию собираем, как ее обрабатываем, какие выводы делаем;
- каков профиль нашего КАМ, компетенции, мотивация, склонности; какой нам нужен человек и каковы наши ожидания от него.

Задача SKAM — создать управленческую оболочку, кокон, если хотите, в котором операционный КАМ будет жить.

Человек, который находится в управленческой оболочке, и есть операционный КАМ.

Я ввел деление на операционных и стратегических КАМ для того, чтобы можно было четко разграничить области ответственности и влияния.

Уровень 4. Операционный КАМ

Операционный КАМ — это сотрудник компании, непосредственно работающий с ключевым клиентом и осуществляющий весь объем операций и рутинных действий.

Он не принимает стратегических решений, а трудится в поте лица под гнетом правил и ограничений с использованием ресурсов и возможностей компании.

По сути, работа с ключевыми клиентами — это частный случай продаж. Но важный частный случай. Суть любой КАМ-работы — снижение рисков и повышение прозрачности при взаимодействии с клиентом. Значит, суть КАМ-работы — это сбор, анализ, обработка информации и принятие решений на ее основе.

На данный момент в мире существует только одна модель работы с информацией в области КАМ. Я покажу ее вам с вариациями и комментариями.

Уровень 5. Планирование результата

Как вы, надеюсь, заметили, каждый следующий уровень проще и детальнее предыдущего. Если не заметили — не переживайте, книга только началась.

Итак, планирование. Когда мы определились с оболочкой и с тем, чем у нас занят операционный КАМ, мы переходим к следующему этапу — это планирование результата, деятельности и клиентской базы, а также Pipeline и другие специальные инструменты планирования и прогнозирования продаж.

Что такое Pipeline? Это поток заказов. А точнее, учет всей информации об этом потоке: размер, интенсивность, этапы продаж. Pipeline, по сути, внучатый племянник воронки продаж. Воронка продаж — это инструмент для усредненного прогнозирования результатов, прогнозирования самого верхнего уровня. Pipeline, в отличие от нее, очень детальный инструмент, в котором каждая сделка на своем месте, учтена, пронумерована и измерена.

В пятой главе я расскажу об этом подробнее.

Уровень 6. Различные ситуации продаж

Ситуация продаж — это момент взаимодействия сотрудников отдела продаж с клиентом. Эти ситуации можно

сегментировать, структурировать и описывать. У ситуации продаж есть несколько ключевых характеристик, которые и определяют специфику нашего и клиентского поведения в ней.

Каждой ситуации должны соответствовать свое поведение, своя техника и свои навыки, которые и нужно развивать. Конечно, надо быть реалистом и понимать, что весь отдел продаж всем необходимым навыкам научить невозможно. Скажем так, не всему можно научить за то время, пока сотрудник работает в компании, следовательно, для различных ситуаций продаж лучше подбирать разных людей, то есть людей с разным компетенционным профилем.

Уровень 7. Планирование и развитие компетенций сотрудников

Шестой уровень плавно перетекает в седьмой: планирование и развитие компетенций, обучение сотрудников. Подбор людей — очень важный момент. Можно набрать совершенно изумительные кадры, но они не будут, не смогут успешно продавать. Они могут не подходить по своему профилю под ту работу, которая у компании есть в настоящий момент.

Описывать специфику работы по подбору персонала не является целью этой книги, но тем не менее мы этот вопрос тоже затронем. Оценим эффективность различных форм обучения и целесообразность использования разных приемов.

На этом этапе мы определим, кого, чему и как мы будем учить. Или не учить.

Кроме вышеперечисленного, через всю книгу будет проходить идея ликвидации «смысловых разрывов». Это логические нестыковки в структуре и процессах компании, которые понижают эффективность работы сотрудников отдела продаж.

Ликвидация разрывов, а точнее, создание методики их обнаружения и устранения и есть настоящая цель данной книги!

Идея модели перевернутой пирамиды заключается в том, что мы сначала анализируем верхний уровень принятия решений и определяем, что мы получаем в виде входных данных на следующем уровне. И так несколько раз, пока вся пирамида не будет пройдена. Если мы допускаем ошибку на более высоком уровне, то исправить ее на следующем уже не получится. Скорректировать, частично компенсировать — да, можно. Но это, как правило, дорого и долго. И результат не гарантирован.

ЗАМЕТКА НА ПОЛЯХ

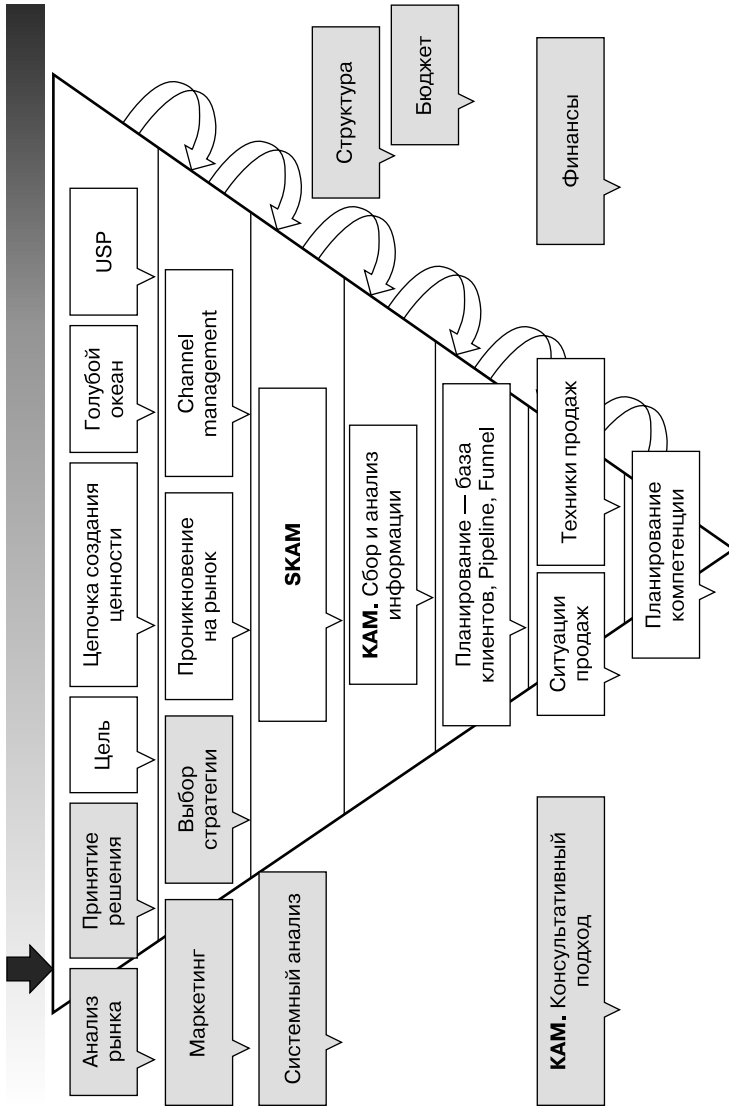
Главное правило управленческой пирамиды: нельзя улучшением работы на нижних уровнях убрать разрывы верхних уровней.

Понятие разрывов. Разрывы на разных уровнях

Самое время ввести понятие смысловых разрывов. Разрыв — это несоответствие или противоречие между принятыми на разных уровнях управленческими решениями. В этой части введения я подробно расскажу о том, как выглядит разрыв на каждом уровне, и приведу соответствующие примеры.

Разрыв первого уровня. Цели компании не соответствуют реальности.

Первый и самый опасный разрыв — это разрыв между целями компании и реальностью, в которой она находится. То есть цели компании не могут быть достигнуты в тех внешних условиях, в которых она существует. Но руководство компании продолжает говорить: нет, я хочу! нет, я буду!



Разрыв первого уровня часто приводит к смертельным для компании последствиям. Этот разрыв ничем не убирается, ничем не компенсируется. Если он допущен, то дальше вся цепочка принятия решений, различного рода обучение, построение системы КАМ и т. д. не то чтобы бесполезны, но с большой вероятностью не принесут ожидаемого результата.

ПРИМЕР

Компания с большой долей на рынке ставит себе цель: увеличить оборот за счет новых клиентов. При этом сам рынок — падающий, но компанию это не смущает. Она нанимает новых сотрудников для увеличения клиентской базы, увеличивает рекламный бюджет, создает новые предложения для новых клиентов и разрабатывает дорогостоящие маркетинговые активности. Что-то она получает, но какой ценой!

Такое решение в итоге приводит к большим инвестициям в недостижимую цель. И если компания будет в этом упорствовать, то у нее может не хватить ресурсов, например, на сохранение/удержание существующих клиентов и на поддержание приемлемого качества обслуживания.

В реальности этот разрыв часто убирается следующим образом: поняв, что достижение цели обойдется в недопустимую сумму, компания тихо и спокойно от нее отказывается и смиряет гордыню. Уходят риск и неоправданные траты, приходят стабильность и реалистичный взгляд на ситуацию.

Поймите, я не призываю не мечтать, ограничивать амбиции, стать занудой и педантом! Я призываю при постановке целей ответить себе на следующие вопросы.

- Не допускаем ли мы здесь разрыва первого уровня?
- Какова вероятность достижения нашей любимой цели?

И принять решение ответственно! Например, такое: да, мы ставим перед собой амбициозную цель, принимаем во внимание условия рынка, понимаем все риски и готовы заплатить за это потенциальными затратами/расходами.