Управление продажами

2-е изд. / В. Вертоградов. — СПб.: Питер, 2005. — 240 с: ил. — (Серия «Маркетинг для профессионалов»).

Оглавление

Предисловие ко второму изданию	8
От автора	10
Глава 1. Стратегия продаж	13
Место стратегии продаж в деятельности компании	14
План продаж	
Насколько реален ваш план продаж?	
Необходимая информация из стратегии маркетинга	
Необходимая информация из стратегии развития	20
Риски и их нейтрализация	20
Реализация стратегии продаж	22
Удержание клиентов как элемент стратегии	23
Надо ли рядовым сотрудникам знать о стратегических решениях	
руководства компании?	25
Глава 2. Организационная структура отдела продаж	27
Зачем нужна организационная структура отдела продаж?	27
Продаем напрямую или через посредников?	
Как должна продаваться ваша продукция?	32
Простая структура отдела продаж	33
Специализация сбыта по группам товаров или потребителей	34
Специализация по этапам продаж	
Специализация по привлечению и удержанию клиентов	37
Как определить цели работы для менеджеров по продажам	38
«Проявляем и закрепляем» оргструктуру	38
Эволюция и революция оргструктуры отдела продаж	40
Глава 3. Подбор персонала	42
Так вот ты какой, менеджер по продажам!	42
Идеальный продавец глазами покупателя	
Какие качества необходимы хорошему продавцу-консультанту?	43
Сколько лет должно быть менеджеру по продажам?	
«Требуются сотрудники в отдел продаж»	45
Где искать хороших менеджеров по продажам?	45
Как составить описание вакансии?	
Как найти руководителя отдела продаж?	49
Кандидаты найдены. Выбор за вами!	49

http://koob.ru

Управление продажами

На что стоит обратить особое внимание в резюме?	50
Сколько кандидатов приглашать на интервью?	50
Как подготовиться к проведению интервью	51
Как рекомендовать кандидату готовиться к интервью	
Как проводить первое интервью	
Выбор кандидатов	
Кто покупает и кто продает?	
Глава 4. Обучение персонала	58
А стоит ли вообще учить продавцов?	58
Какие знания необходимы продавцам?	59
Что нужно знать перед первым контактом с клиентом	60
Какое плановое обучение необходимо	62
Как организовать обучение в компании?	63
Как сделать обучающий семинар эффективным?	67
Что еще способствует эффективному обучению?	68
Фиксация знаний	70
Мы их обучим, а они уйдут!	70
Глава 5. Система мотивации	72
Каковы цели компании в области мотивации сотрудников?	72
Что, кроме денег, мотивирует менеджера по продажам?	74
Каким требованиям должна удовлетворять система мотивации	
менеджеров по продажам?	75
Принципы разработки системы мотивации	75
Мотивация для новых сотрудников	77
Мотивация взаимодействия с другими подразделениями	78
Мотивация при посменной работе	79
Мотивация руководителя отдела продаж	79
Увольнение менеджера по продажам	
Тестирование системы мотивации	81
Связь системы мотивации с организацией продаж	83
Как изменять систему мотивации?	84
Глава 6. Информационные технологии	
А нужен ли компьютер менеджерам но продажам?	
Создание единой информационной среды	
Сбор информации о потребностях клиентов и работе с ними	
Автоматизация работы менеджеров	
Автоматическое составление отчетов	95

Оглавление

Защита клиентской базы компании	95
Лучше купить готовую систему для отдела продаж	
или разработать свою?	97
Как создаются специализированные информационные системы	
Как выбрать систему для себя?	
Как внедрять информационную систему?	
Как выбрать консультанта?	
Сопровождение системы.	
Глава 7. Оперативное управление продажами	106
Что значит «управлять продажами»?	106
Управление активностью менеджеров	107
Целевое управление процессами работы с клиентами	108
Выделение этапов в процессе работы с клиентами	111
«Воронка продаж»	115
Разработка регламентов работы	117
Как регламентировать процессы продаж	118
Как регламентировать этапы продаж	121
Регламент взаимодействия менеджеров по продажам	121
Внедрение технологии целевого управления продажами	123
Как подготовить сотрудников к нововведениям	
Связь регламентов с системой мотивации	124
Глава 8. Оперативное управление — II	
Прогноз продаж на основе вероятности	
«Воронка продаж» по результатам процессов	128
АВС-аиализ клиентской базы	130
Выявление факторов, влияющих на продажи	132
Экспертные оценки	132
Эконометрическое моделирование	134
Выявление однородных сегментов клиентов	136
Когда стоит применять данные методы?	138
Глава 9. Прогнозирование продаж	140
Зачем прогнозируют продажи?	
Что нужно для прогнозирования продаж	142
Кто должен заниматься прогнозированием, и кому это	
противопоказано	142
Прогнозировать объем продаж клиентам	
или объем потребления клиентами?	144

http://koob.ru

6	ние продажами
В какой момент надо прогнозировать	145
Допустимый уровень точности	
Данные для прогнозирования	
Выбор периода агрегации данных	
Выбор интервала данных	
Выбор метода прогнозирования	
Прогнозирование на основе экспертных данных	
Прогнозирование на основе данных о результатах проце	
Прогнозирование на основе данных о показателях проц	
Глава 10. Взаимодействие с другими подразделениями	
Какую роль должен играть отдел продаж в компании?	155
Зачем вам нужен отдел маркетинга?	156
РИМ — рекламно-информационные материалы	
Оформление места продажи	160
Информационная работа с клиентами	160
Анализ информации о продажах	
Зачем вам нужен отдел сервисного обслуживания?	
Чем вам могут быть полезны другие подразделения?	
Как выстраивать отношения с другими подразделениями?.	164
Чем вы будете полезны другим подразделениям?	164
Из-за чего возникают конфликты, и как их предотвраща	ть 165
Глава 11. Продажи через партнеров	
Зачем вам нужна партнерская сеть?	
Проектируем партнерскую сеть	
Должна ли сеть заниматься продажами?	
Когда нужна сеть?	
Вы бы сами захотели стать своим партнером?	175
Какие партнеры вам нужны?	
Каких результатов вы ждете от работы сети?	178
Сколько партнеров вам нужно и в каких сегментах?	
Алло, мы ищем партнеров!	
Формирование базы потенциальных партнеров	
Привлечение потенциальных партнеров	181
Презентация партнерской программы	182
Как управлять партнерской сетью?	183
Инфраструктура работы с партнерской сетью	184
Работа с партнерами в режиме «нон-стоп»	185
Партнерская конференция	185

http://koob.ru

Оглавление

Конкуренция с другими сетями	
Эволюция партнерской сети	188
Глава 12. Продажи государственным органам	190
Особенности продаж госорганам	190
Чем привлекательны продажи госоргапам	191
Обязательные требования к поставщику	
Каким образом госорганы осуществляют закупки?	193
Какой он, государственный чиновник?	195
Как организовать работу по продажам в госсектор?	196
Кто должен заниматься продажами в госсектор?	198
Как можно повлиять на выбор госоргана?	199
Последствия продаж в госсектор	200
Глава 13. Продажи крупным клиентам	202
Чем крупный клиент отличается от остальных?	
Что хорошего в крупных клиентах?	
Что плохого в крупных клиентах?	
Стоит ли работать с крупными клиентами?	
Как организовать работу с крупным клиентом	
Поиск крупных клиентов	
С каким уровнем управления стоит работать?	
Дополнительные направления работы с крупными клиентами	
Координация работы с крупным клиентом	
Кто несет ответственность за работу с крунным клиентом?	
Можно ли аналогично организовать работу	
со всеми остальными клиентами?	212
Стратегические «плюсы» сотрудничества с крупными клиентами	
Глава 14. Мифы о продажах	215
Приложение 1. Классика «продажного» юмора	220
Приложение 2. Шесть лучших книг по продажам	228
Приложение 3. Регламент работы менеджера по продажам	
по первичным контактам	232

Предисловие ко второму изданию

Первая книга, вышедшая в начале 2003 г. в издательстве «ОЛМА-Пресс Инвест» в серии «Успешный бизнес. Мастер-класс», нашла своего Читателя. Этот Читатель, покритиковав непривычный дизайн книги, больше всего расстроился от ее лаконичности: слишком много ключевых положений было представлено в формате «должно быть так» или «стоит пойти таким путем».

И, несмотря на то что со многими мыслями Читатель был согласен, немалая их часть все же требовала ответа на вопрос «а почему именно так?» или нуждалась в более подробном объяснении. Поскольку большинство читателей так или иначе имели отношение к продажам, то многим из них не составило труда найти автора книги и задать ему имеющиеся вопросы. В результате многочисленных обсуждений ответов на вопросы читателей и появилось это, дополненное и переработанное, второе издание.

В отличие от первой книги многие ключевые идеи во втором издании освещены значительно более детально, появились новые темы (главы 9-13), сама книга увеличилась в объеме почти в четыре раза. Книга стала более «осторожной», в ней чаще стали встречаться предостережения типа «если вы не уверены в... то ни в коем случае не стоит использовать только что описанный метод». Действительно, применение любого нового подхода в такой важной для любой компании деятельности, как продажи, требует глубокого понимания необходимости и последствий этого нового подхода. А если понимания нет или нет времени разобраться, то предпочтительнее в продажах следовать принципу «лучшее — враг хорошего».

Рассмотрение большинства тем стало предваряться вопросом «Зачем [это вообще нужно для управления продажами]?», а в описание многих методов добавилось описание преимуществ, недостатков и полученных результатов их применения. Значительно больше внимания было уделено способам внедрения различных методов в работу компании, что потребовало добавить информацию о том, как данный процесс должен быть отражен в нормативных документах компании.

Предисловие ко второму изданию

В результате получилась своеобразная книга-консультант. Она не учит, но предлагает воспользоваться накопленным опытом и обсудить различные идеи, связанные с организацией продаж и управлением ими. И, несмотря на то что где-то «консультант» настаивает, где-то всячески отговаривает, итоговое решение все равно принимать вам, уважаемый Читатель. Буду рад, если книга поможет вам сделать ваши продажи более эффективными.

Огромное спасибо многим специалистам, чьи идеи, советы, вопросы и критика помогли сделать второе издание книги более интересным и полезным: Наталье Зубковой, Евгению Писареву, Виталию Шемедельскому, Денису Каминскому, Сергею Барабанову, Антону Валерьевичу Чехонину, Евгению Викториновичу Армейскому, Игорю Синюкову, Андрею Палевичу, Максиму и Ирине Макрушиным и многим другим.

От автора

Если ваша задача — создать подразделение, которое будет заниматься продажами продукции вашей компании, то эта книга для вас. Она посвящена разнообразным аспектам построения и развития системы продаж как центрального элемента компании.

В условиях современной экономики способность компании осуществлять продажи своей продукции часто является определяющей с точки зрения ее развития. Чем лучше идут продажи у компании, тем больше доходов она получает, тем более квалифицированный персонал она может привлечь и тем больше средств инвестировать в свое развитие соответственно, тем стабильнее будет ее рыночное положение и тем сложнее будет конкурентам атаковать ее. Чем более надежной будет система продаж в компании, тем более успешно компания сможет развиваться.

В первой главе книги мы начнем с основ построения любой эффективной системы — с определения стратегии ее развития. Само наличие стратегии позволяет сказать, какие цели стоят перед нами, а значит, установить те показатели, по которым мы будем определять, добились ли мы того, чего хотели, или хотя бы в правильном ли направлении мы движемся. Стратегия — она как «линия партии»: есть линия — значит есть партия, нет линии — нет и партии. Отсутствие стратегии продаж предопределяет отсутствие целей работы системы сбыта и делает бессмысленной любую работу по ее улучшению, так как нельзя сказать, приблизило это улучшение нас к достижению цели или нет.

Опираясь на стратегию продаж, во второй главе мы построим каркае системы сбыта и определим организационную структуру подразделения, которое будет эту стратегию реализовывать.

В третьей главе мы займемся подбором исполнителей для нашей системы. Если верно утверждение, что «кадры решают все», то для отдела продаж это верно вдвойне. Каждый продавец — это, в первую очередь, лицо компании. Именно эти люди определяют впечатление клиента от компании в целом и его желание платить деньги за вашу продукцию.

От автора 11

В четвертой главе мы рассмотрим, какое обучение следует пройти сбытовому персоналу до начала работы с клиентами и, самое главное — какое обучение необходимо уже в процессе работы и каким образом его стоит организовывать.

В **пятой главе** основное внимание будет уделено тому, как лучше мотивировать специалистов по продажам, чтобы и «волки были сыты», и систему оплаты не пришлось резко изменять в случае непредсказуемого роста или падения объема продаж.

Шестая глава позволит нам ответить на вопросы, какие информационные технологии необходимы современным менеджерам по продажам и их руководителю и каким образом следует их внедрять в работу компании.

Систему сбыта иногда называют «черным ящиком» — на входе непредсказуемое число клиентов, на выходе — непредсказуемый объем продаж. В седьмой главе мы исследуем этот «ящик»: насверлим в нем контрольных отверстий, поставим датчики и научимся не только точно предсказывать объем продаж на выходе, но и поймем, с какой стороны и когда по «ящику» нужно постучать, чтобы объем продаж был выше.

Во многих книгах (и та, которую вы держите в руках, не исключение) вы найдете советы, что делать, если в сбыте есть проблемы. А вот что делать, если существенных проблем нет? Если все и так работает как часы и объем продаж вашей компании определяется только уровнем рождаемости потенциальных клиентов? Куда двигаться дальше? Восьмая глава представит вашему вниманию различные «продвинутые» технологии, которые также могут использоваться для повышения эффективности продаж. Объединяет их то, что для их использования необходима актуальная и качественная информация, характеризующая состояние сбытовых процессов в компании.

Девятая глава целиком посвящена вопросам прогнозирования продаж. Очевидно, что точность прогнозирования зависит от общего уровня развития продаж в компании: чем больше компания знает о своих клиентах, о рынке, на котором она работает, тем точнее она сможет предсказать его поведение в будущем. Если же прогноз случайно или Намеренно искажен, то это может повлиять на развитие компании в целом, ведь многие процессы планируются именно исходя из оценок спроса на продукцию компании.

В десятой главе мы поговорим о том, каким образом продавцам Выстраивать отношения с другими подразделениями компании для ффективного взаимодействия. И хотя этот вопрос будет рассмотрен

исключительно с позиции продавца, понятно, что решить его можно будет только путем диалога с коллегами.

После того как в рамках компании выстроена эффективная система работы с клиентами, часто оказывается, что для расширения рынков сбыта более выгодно работать с клиентами не напрямую, а через партнеров. Вопросы создания партнерской сети будут рассмотрены в одиннадцатой главе. Во многих случаях компании-партнеры способны с меньшими издержками и более оперативно, чем вы, обработать некоторые сегменты рынка. В этом случае вам стоит сделать упор на разработку взаимовыгодных «правил игры» и организацию работы с сетью партнеров.

Если же вы чувствуете себя на рынке довольно уверенно, то можно попробовать организовать продажи самому крупному клиенту в любой стране — государству в лице его государственных органов. Двенадцатая глава целиком посвящена вопросам этой довольно специфичной деятельности.

В тринадцатой главе мы поговорим о том, как работать с крупными клиентами. Несмотря на то что в таких случаях нередко приходится разрабатывать уникальные подходы к продаже, общие черты, безусловно, есть и они будут подробно описаны.

А завершающая книгу **четырнадцатая глава** посвящена основным мифам о продажах, которые, как правило, препятствуют организации нормальной работы отдела сбыта. Мифы будут победно развенчаны с помощью одного из самых известных в мире специалистов по продажам.

В приложениях к книге вы найдете обзор наиболее интересной современной литературы по продажам и блок профессионального «продажного» юмора. И то и другое будет вам интересно, если продажи — ваша профессия.

Глава 1 Стратегия продаж

Стратегия продаж — это точка отчета всей деятельности, связанной с продажами. Она определяет цели, методы их достижения и промежуточные «ориентиры», помогающие контролировать процесс достижения целей.

Анекдот в тему

Жили-были мыши, и все их обижали. Как-то пошли они к мудрому филину и говорят:

—Мудрый филин, помоги советом. Все нас обижают: коты разные, совы. Что нам делать?

Филин подумал и говорит:

А вы станьте ежиками. У ежиков иголки, их никто не обижает.

Мыши обрадовались и побежали домой. Но по дороге одна мышка сказала:

- —Как же мы станем ежиками? и все побежали обратно, чтобы за дать этот вопрос мудрому филину. Прибежав, они спросили:
 - -- Мудрый филин, а как же мы станем ежиками?

И ответил филин:

—Ребята, вы меня ерундой не грузите. Я стратегией занимаюсь.

Без определения целей продаж нет смысла и начинать эту деятельность, так как никогда нельзя будет определить, правильна она или Нет — ведь неизвестно, что должно получиться в результате. Лучше : уж точно знать, что вам надо в итоге стать ежиком, чем не знать ничего Юобще.

Итак, необходимо задать себе следующие вопросы.

- ♦ Каких целей в области продаж хочет достичь компания?
- ♦ Насколько реалистичны эти цели?
- ◆ Отражает ли стратегия продаж стратегию развития компании в целом?

Но начнем мы с определения места стратегии продаж в рамках дру-ГИХ стратегических решений, которые принимаются в компании.

Место стратегии продаж в деятельности компании

С точки зрения теории менеджмента (которая по большей части отражает накопленный практический опыт лучших компаний) у каждой компании должна быть своя миссия, то есть то, ради чего компания создана и работает на рынке. На основе этой миссии вырабатывается стратегия развития компании, которая, в свою очередь, определяет последовательность необходимых для достижения главной цели шагов, и ставятся долгосрочные и краткосрочные цели компании на рынке. Стратегия развития компании является отправной точкой для разработки стратегии маркетинга, определяющей, что именно компания будет производить, кому и каким образом продавать и какова будет стоимость продуктов компании. И уже на основе стратегии маркетинга вырабатывается стратегия продаж (стратегия сбыта), непосредственно определяющая, каким образом должна быть организована работа с клиентами компании, чтобы они стали покупателями. Подробнее процесс стратегического менеджмента представлен на рис. 1.

При выработке стратегии продаж компании необходимо в первую очередь определить следующие ключевые моменты:

◆ цели сбытовой деятельности (в том числе в количественном выражении: число клиентов, доля рынка, объем продаж);



Рис. 1. Последовательность принятия стратегических решений в компании

- ◆ целевая аудитория (кто ваши клиенты, где они расположены, сколько готовы платить за вашу продукцию и в каком количестве потреблять);
- ◆ каналы сбыта (каким образом ваши товары будут «достигать» ваших клиентов — напрямую, через посредников и т. п.);
- ◆ бюджет продаж (какие затраты на осуществление продаж ваша компания планирует понести, чтобы достигнуть целей в области сбыта).

Обратите внимание на то, что стратегия продаж должна представлять собой написанный и утвержденный документ. Если ответы на все иышеуказанные вопросы являются лишь устно согласованными, то можете считать, что в компании нет утвержденной стратегии продаж. Многие руководители отделов продаж и другие топ-менеджеры часто не придают значения этой «формальности» и в результате сами создают себе существенные проблемы в будущем, когда приходит время контроля достижения целей в области продаж. Без четко зафиксированной стратегии руководителю отдела продаж, например, будет намного сложнее решать вопросы финансирования работы своего отдела (наем дополнительных сотрудников, дополнительные рабочие места, оборудование, командировки и т. п.), а руководителю компании — контролировать достижение целей, так как устные договоренности всегда имеют значительно больше разнообразных толкований, чем зафиксированные письменно.

Отдельное внимание стоит уделить бюджету продаж. Как правило, зн состоит из прямых затрат на продажи (зарплата персонала, оплата командировок и т. п.) и представительских расходов, остальные затраты, влияющие на продажи, относятся на бюджет маркетинга. Руководителю отдела продаж важно предусмотреть в таком бюджете дополнительные потребности, которые могут возникнуть в плановом периоде, — расширение штата сотрудников, покупка презентационного оборудования, создание премиального фонда и т. п.

Информация к размышлению

Не путайте «стратегию продаж компании» и «стратегию конкретной продажи». Термин «стратегия продаж» широко применяется в специализированной литературе, но может иметь разный смысл. В данной книге под этим термином мы будем понимать исключительно стратегию нродаж компании, то есть совокупность стратегических решений компании в области сбыта своей продукции.

Другое значение этого термина -- стратегия [конкретной] продажи — последовательность действий, необходимых для обеспечения продажи

вашей продукции конкретному клиенту. Чаще всего этот термин применяется при работе с крупными клиентами или при продаже сложной продукции и услуг, когда требуется участие группы специалистов со стороны компании-продавца, а решение о продаже также принимается группой специалистов со стороны клиента. Для реализации такой продажи вполне может вырабатываться локальная стратегия, координирующая работу с данным клиентом и содержащая разнообразные промежуточные цели, которые необходимо достичь.

Нередко стратегия продаж не оформляется как отдельный документ, а входит в стратегию маркетинга компании. Нельзя однозначно сказать, правильно это или нет, так как смысл определения стратегии продаж заключается не в наличии самостоятельного документа с таким названием, а в принятии компанией определенных решений в области сбыта. Если все решения приняты и зафиксированы, по ним определены исполнители, а также методы контроля их работы, то в большинстве случаев этого достаточно.

План продаж

Одной из важнейших составляющих стратегии продаж является план продаж. В нем фиксируются ключевые показатели, которых компания должна достичь за определенный период работы. Пример такого плана приведен в табл. 1.

План продаж на 2004 г. Продажи, І-ІІ кв. Продажи, III-IV кв. Итого Про-При-Груп-2004 г., 2004 г., январь-июнь, 2004 г., июль-дедажи рост па 2003/ 2003 г. кабрь, млн руб. млн това млн руб. 2004 гг., млн руб. pa VIP Регионы VIP MP Регионы MP руб. % 63 11 70 12 8 14 12 14 A 2 30 29 3 2 11 3 В 11 1 19 47 5 28 C 3 3 5 7 5 15 13 20 30 18 21 128 111 Итого 26

Таблица 1 Сводный план продаж компании

Примечания: 1) У1Р — ключевые клиенты компании; 2) МР — Московский регион (Москва и Московская область); 3) цветом выделен планируемый рост продаж по сравнению с первым полугодием.

Это простейший пример плана. Целевая аудитория в нем разбита на три группы. Видно, что компания уделяет особое внимание группе ключевых (У1Р) клиентов, продажи которым составляют более 40 % общего объема. Эти клиенты являются основными потребителями товаров группы В (рост продаж по которой практически не запланирован). По каким причинам цифры в плане именно таковы, почему данные продажи запланированы в указанных сегментах — все это должно быть определено в стратегиях продаж и/или маркетинга.

Информация к размышлению

Чем плохо для руководителя отдела продаж работать по принципу «Продать как можно больше!»:

- нельзя запланировать объем производства/закупок следователь но, возможны перебои с отгрузкой товара клиентам;
- нельзя спрогнозировать поступление доходов это может привес ти к неустойчивому финансовому положению компании в целом;
- невозможно оценить количество необходимого сбытового персона ла, обосновать покупку новых компьютеров или проведение корпо ративного праздника — непонятно, вырастут после этого продажи или упадут, ведь сравнивать не с чем;
- нельзя получить премию за превышение плана, потому что план продаж не определялся.

Если у вас и такого плана нет, его придется сделать в любом случае. Вы будете выстраивать работу отдела продаж, во многом ориентируясь именно на положения плана.

Насколько реален ваш план продаж?

Об этом стоит подумать сразу, так как если вы беретесь за выполнение плана, то компания соглашается платить вам за это зарплату. А если вы потом не сможете выполнить этот план, то и компания вправе урезать вашу оплату. Иными словами, давайте уточним все «на берегу».

Если все ваши продукты давно известны на рынке, появления новых конкурентов не ожидается, а продаете вы в основном постоянным клиентам и они заранее информируют вашу компанию об объеме закупок, то для оценки реалистичности плана вам будет достаточно оценить ресурсы непосредственно отдела продаж:

- достаточно ли сотрудников для решения поставленных задач;
- ♦ достаточна ли квалификация сотрудников;
- ◆ достаточна ли функциональность используемых компьютерных систем?

Но если вам приходится бороться за каждого клиента, конкуренция уже давно ведется не на уровне цен, а большая часть вашей продукции только-только вышла на рынок, вам не обойтись без дополнительного анализа вопросов, которые традиционно освещаются в стратегии маркетинга компании.

Необходимая информация из стратегии маркетинга

В стратегии маркетинга отражаются ключевые решения, принятые по следующим основным компонентам комплекса маркетинга:

- ◆ продуктовая линейка (характеристики, упаковка, качество, ассор тимент);
- ценовая политика (уровни цен, условия оплаты, изменения цен, политика скидок);
- ◆ продвижение (реклама, РК, стимулирование продаж, персональ ные продажи);
- ◆ каналы сбыта (характеристики каналов, затраты, число и состав, уровни запасов).

Информация к размышлению

Сколько «Р» должно быть в стратегии маркетинга? Комплекс маркетинга часто называют «4Р» как сокращение от английских терминов proclucl (продукт), pnce (цена), promouon (продвижение), placemenC (размещение), обозначающих названия его компонентов. Это наиболее известная маркетинговая концепция, ей уже несколько десятков лет. За это время различные авторы предлагали и другие концепции:

- 5P;
- 7P:
- 4P + Cит.п.

Но, как вы понимаете, не столь важно, как называются компоненты комплекса маркетинга, и абсолютно все равно, сколько «Р» будет в стратегии маркетинга. Важно, чтобы данная стратегия предельно четко отвечала на стоящие перед компанией вопросы в области маркетинга и содержала информацию о маркетинговой деятельности, необходимую для работы всех подразделений компании. Приведенные концепции — это примеры теоретических обобщений реальных стратегий маркетинга в определенный исторический момент, но ни коим образом не догма.

Стоит еще раз подчеркнуть, что стратегия маркетинга ни в коем случае не разрабатывается исключительно для работы маркетингового отдела компании. Данный документ будет обязательно использоваться подразделениями, отвечающими за сбыт, сервис и производство, а нередко бывает востребован и отделом кадров, и службой безопасности.

Для организации работы по продажам вам нужно будет найти ответы на следующие вопросы, которые обычно содержатся в стратегии маркетинга компании (табл. 2).

Таблица 2 Необходимая для продаж информация из стратегии маркетинга

Раздел стратегии маркетинга	Вопросы, актуальные для организации сбыта
Продуктовая линейка	Чем наши товары лучше товаров конкурентов? Какую долю рынка мы сейчас занимаем? Какие заменители есть у наших товаров?
Ценовая политика	Какие скидки от основной цены можно предлагать клиентам? Что входит в цену товара (сервисное обслуживание, доставка, установка и т. п.)? Какие скидки имеются на комплекты товаров, на крупные заказы, для постоянных клиентов и т. п.?
Продвижение	Когда и какие меры по продвижению конкретных продуктов будут предприняты? Будет ли поступать в отдел продаж информация о тех клиентах, на которых направлена реклама? Что будет сделано для нейтрализации акций по продвижению товара конкурентов?
Каналы сбыта	Через какие каналы сбыта планируется осуществлять продажи товаров? Какие каналы сбыта используют конкуренты?

Однако, скорее всего, вам не удастся найти в стратегии маркетинга ответы на следующие вопросы:

- ◆ каковы планы нашей компании по расширению ассортиментного ряда продукции;
- ♦ какие еще товары мы планируем продавать в дальнейшем;
- какие товары мы прекратим продавать в ближайшее время;
- ♦ какие новые товары планируют выпускать конкуренты?

Эти вопросы не менее важны для оценки реалистичности плана продаж. Если ваша компания планирует изменения в работе, вызванные экономической ситуацией, изменениями в законодательстве, действиями конкурентов и т. п., все это может серьезнейшим образом повлиять на результаты продаж.

Необходимая информация из стратегии развития

Стратегия развития компании последовательно отвечает на следующие вопросы:

- ◆ какой компания хотела бы стать через 5-10 лет (ответ на этот во прос вытекает из миссии компании и текущей позиции компа нии на рынке);
- ♦ какой для этого должна стать компания через три года;
- ◆ каких результатов для достижения этого компания должна до биться через один и два года;
- какие структурные и организационные изменения необходимы в компании для этого;
- ♦ каков необходимый объем финансирования;
- ♦ какие товары и услуги необходимо производить?

Когда вы получите ответы на все вопросы, необходимые для оценки реалистичности плана продаж, настает самое время подумать о том, что еще может помешать его выполнить.

Анекдот в тему

— Это замечательно! Вы пришли на рынок всего шесть месяцев назад, и у вас уже миллион долларов. Как вы этого добились? — Ну, это очень просто. Я начал с двух миллионов...

Риски и их нейтрализация

Никогда не стоит забывать про один из законов Паркинсона: «Если что-то плохое может произойти, то оно наверняка произойдет». Без знания специфики деятельности конкретной компании сложно даже обозначить возможные риски. В дальнейшем в книге мы постараемся обозначить все вероятные источники проблем, но сейчас предлагаем вам взять бумагу и ручку и выписать те риски, которые понятны уже сейчас, и те действия, которые вы можете предпринять, чтобы снизить их влияние на результаты вашей работы. Пример анализа рисков приведен в табл. 3.

Как видно из приведенных примеров, не для каждого риска можно выработать список мер, которые однозначно позволят его устранить. В связи с этим данная таблица должна ежедневно находиться под пристальным вниманием руководителя отдела продаж (и других руководителей компании, несущих ответственность за результаты работы

компании). При правильной организации работы в области сбыта, о чем мы, собственно, и будем говорить в этой книге, деятельность по нейтрализации рисков вообще станет основной для начальника отдела продаж, ведь все остальное должно стабильно работать и без постоянного руководства.

Таблица 3 Сводная таблица рисков и мер по их нейтрализации

Риск	Меры по их нейтрализации
Отток кадров из отдела продаж и как результат — потеря части клиентов	1. Совместно с отделом кадров в срок до выяснить, на- сколько каждый сотрудник отдела продаж удовлетворен те- кущим положением в компании. Возможно, ввести измене- ния в систему мотивации (по результатам)
	2. Создать единую базу клиентов по компании (в срок до), обязать сотрудников фиксировать в ней всю работу с клиентами (внести поправки в регламент работы в течение недель после создания базы)
Уход к конку- рентам ключе- вых клиентов	1. Совместно с отделом маркетинга в срок до выяснить, насколько наше предложение лучше предложений основных конкурентов
	2. Менеджеру по продажам, который работает с данным клиентом, в срок до подготовить информацию о ключевых сотрудниках клиента и их отношении к нашей продукции. На основе этого провести серию встреч с клиентом с участием руководства нашей компании
Затраты на продажу ново-го продукта	1. Поставить отделу маркетинга задачу по размещению информации о новом продукте на интернет-сайте компании и в профильных СМИ
будут высоки, так как он еще не известен на рынке	2. Получить от отдела маркетинга информацию о целевой аудитории данного продукта. Сопоставить ее с текущей клиентской базой
	3. Поручить отделу маркетинга провести прямую почтовую рассылку по текущим клиентам компании, которые потенциально могут стать потребителями нового продукта
[ваш риск]	[ваши действия по его нейтрализации]
[ваш риск]	[ваши действия по его нейтрализации]
ваш риск]	[ваши действия по его нейтрализации]

ЕСЛИ «В общем и целом» стратегия продаж для вас ясна и вы с ней согласны, план продаж вы оцениваете как выполнимый, а риски — как допустимые, то самое время заняться анализом того, что вам потребуется для реализации стратегии.

Реализация стратегии продаж

Скорее всего, в вашей компании уже сформировано подразделение, которое занимается продажами, и, читая эту книгу, вы планируете найти в ней интересные идеи, способные помочь вам повысить эффективность его работы. Но эффект будет еще большим, если при реализации стратегии продаж вы сначала разработаете оптимальные решения и лишь затем сравните их с текущим положением дел в вашей компании. Представьте себя внешним консультантом и начинайте сразу все выстраивать правильно. В крайнем случае еще до начала внедрения этих решений вы все сможете изменить.

Для реализации стратегии продаж вам необходимо принять решения (или подготовить их проекты) в следующих областях:

- ◆ организационная структура отдела продаж каким образом должна быть распределена ответственность за реализацию стра тегии, какими могут быть оптимальные решения этих задач, ка кие полномочия необходимы сотрудникам для выполнения сво их функций;
- ◆ сотрудники и уровень их квалификации какой квалификаци ей должны обладать сотрудники для выполнения соответствую щих задач, какое начальное и текущее обучение им необходимо, как будет происходить контроль и аттестация по результатам обучения, каким образом должно идти накопление опыта в ком пании и его перераспределение;
- ◆ система мотивации менеджеров по продажам в последнее время человеческий фактор приобретает все большее значение в деятельности любой компании, и не только на уровне руковод ства, так как поиск и подготовка специалиста обходятся очень дорого. Система мотивации должна стимулировать сотрудников к выполнению плановых показателей, взаимодействию с колле гами, а также решать задачи удержания сотрудника в компании;
- ◆ информационные технологии работа подразделения продаж должна быть автоматизирована, чтобы сотрудники не тратили время на выполнение тех операций, которые за них более эффек-

тивно выполнит компьютер. Кроме того, современные информационные технологии позволяют значительно снизить затраты времени на управление продажами, что дает возможность повысить качество этой деятельности;

- ◆ взаимодействие отдела продаж с другими подразделениями компании — отдел продаж является лишь одним из подразделе ний компании, конечным результатом работы которой является именно объем продаж своих товаров и услуг. Для эффективной работы отдела продаж в компании должны быть четко определе ны процедуры командной работы сотрудников нескольких под разделений при продаже товара конкретному клиенту;
- ◆ технологии управления продажами компании как и любая другая деятельность, продажи могут и должны управляться. Ка чественное управление предполагает, что требуемые результаты должны быть достигнуты в запланированных объемах и при за планированном бюджете.

Обо всем этом мы подробнее поговорим в следующих главах книги, в этой же главе напоследок рассмотрим несколько стратегически важных вопросов, ответы на которые не всегда очевидны.

Удержание клиентов как элемент стратегии

Несмотря на то что продажи существующим клиентам (повторные продажи) легче прогнозируемы и, несомненно, обойдутся компании дешевле, чем продажи новым клиентам, нередко работе с текущими клиентами уделяется незаслуженно мало внимания при планировании деятельности отдела продаж.

Часто такая ситуация вызвана тем, что **хранящиеся** в компании сведения о работе с клиентами не являются достаточно полными, а имея о покупателе только ту информацию, которая используется в бухгалтерских документах, — реквизиты, сумма оплаты и номенклатура отгруженных товаров, — действительно сложно предугадать его потребности. В подобных случаях каждый покупатель по сути является новым клиентом, ведь вы практически ничего не знаете о нем.

Аналогичная ситуация может иметь место и с теми клиентами, которые к вам уже обращались, но по тем или иным причинам отказались от покупки. Если вы потеряете информацию об этом контакте, то в следующий раз с этим клиентом вам придется все начинать заново, если сохраните — потратите меньше времени (а значит, и денег) на Выяснение его потребностей, а скорее всего, получите информацию

24

о том, какую продукцию и в какие сроки он планирует закупать. Даже в случае однозначно отрицательного ответа вы сэкономите время сотрудников, которые в какой-то момент снова могут выйти на этого клиента.

Но даже если вы имеете информацию о ключевых сотрудниках организаций — ваших текущих и потенциальных клиентов, которые определяют потребность в вашей продукции, принимают решение о сроках и объемах ее закупки, и в вашей компании стоит специализированная компьютерная система, где вся эта информация хранится и постоянно обновляется, — этого тоже может быть недостаточно. Информацию надо использовать, и использовать целенаправленно.

Существует много причин, по которым менеджер по продажам может «забросить» клиента, которому он что-либо продал:

- ♦ в ближайшее время новых покупок не предвидится;
- ◆ менеджер испортил отношения с одним из сотрудников клиента, требуя вовремя совершить платеж;
- ◆ клиент по какой-либо причине испытал разочарование от про дукта после покупки;
- ◆ менеджер потратил на клиента слишком много усилий, и повто рять это ему не хочется, и т. п.

Каждый конкретный клиент, уже что-либо купивший, легко затеряется в общей массе клиентов, с которыми ведется работа. Отдел продаж всегда в большей степени ориентирован на оперативные задачи, и стратегические цели нередко отходят на второй план. Менеджера по продажам нельзя обвинить в том, что он не уделяет повышенного внимания уже купившим клиентам — его зарплата, как правило, определяется новыми продажами. Но его можно обязать (а на самом деле помочь не забыть) выполнять некие периодические работы с такими клиентами: например, «перезвонить клиенту через один месяц после покупки, узнать, насколько он удовлетворен продуктом, и спросить, не нужно ли ему что-либо еще». Выполнение данных работ практически никогда не вызывает противодействия со стороны продавцов, так как затрат времени они требуют мало, а их эффективность очевидна для обеих сторон.

К сожалению, не всегда работы менеджера по продажам достаточно — он не может ответить на всевозможные вопросы клиента и не всегда может повлиять на качество продуктов или услуг, которые продал клиенту от имени компании. Поэтому желательно, чтобы менеджер

5

координировал действия работников других подразделений и контрояпровал, насколько удовлетворен клиент сотрудничеством с вашей компанией.

Для этого сотруднику отдела продаж нужны соответствующие полномочия, ведь ему придется вмешиваться в работу сотрудников других подразделений компании. Соответственно, подобная деятельность должна быть зафиксирована в стратегии продаж компании и утверждена руководством.

Надо ли рядовым сотрудникам знать о стратегических решениях руководства компании?

Как известно, чем большему количеству человек известна определенная информация, тем менее такая информация защищена. И чем меньше зарплата у сотрудника, обладающего некой информацией, тем меньшей будет возможная стоимость этой информации для заинтерегонанных лиц. Стратегия продаж компании, скорее всего, содержит информацию, которая была бы чрезвычайно интересна вашим конкурентам.

С другой стороны, известно, что начиная с определенного уровня дохода для большинства сотрудников зарплата становится менее важ-ш>1м мотивирующим фактором — человеку важно получать удоволь-ИГВие от работы, чувствовать уважение со стороны коллег, видеть перспективы карьерного и профессионального роста. И в том числе — понимать смысл работы компании на рынке и то, какую роль сам сотрудник играет в достижении целей компании.

Дилемма очевидна. Но опыт подсказывает, что в российских услониях конкурентам интересна информация о реальных результатах, р не о стратегических целях компании. Многие компании в нашей стране либо составляют долгосрочные планы только для проформы, либо вынуждены часто от них отклоняться, так как не состоянии достичь запланированных результатов. Поэтому информация из стратегии продаж может быть доступна менеджерам по продажам, которые принимают участие в ее реализации.

Тем не менее часть информации о развитии компании не может **1ыть** доступна не только рядовым сотрудникам, но и топ-менеджерам. 11апример, если в ближайшее время планируется продажа компании, го информирование сотрудников об этом скорее навредит ситуации. Га кая информация является действительно конфиденциальной и про- **|сто** не должна входить в стратегические документы компании.

| Хотите знать больше?

С Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. — М.: Юнити, 1998.

Это просто лучший западный учебник по стратегическому менеджменту. Читая его, вы будете подсознательно ловить себя на мысли, что большая часть книги написана именно про вашу компанию. Вы найдете ответы на давно мучившие вас вопросы и увидите множество аргументов в поддержку тех мыслей, которые вы никак не могли донести до руководства. В частности, станет гораздо понятнее, почему западные компании часто привлекают консультантов по стратегическому менеджменту, хотя те и являются одними из самых дорогих.

О МингоДж. Секреты успеха великих компаний. — СПб.: Питер, 1996.

Иногда, чтобы решить что-то для себя, полезно познакомиться с опытом других. Посмотрите, как известнейшие мировые компании добились успеха на рынке, и, возможно, это подскажет вам стратегические решения для вашей фирмы.

О Семинар «Разработка стратегии развития предприятия» компании «Про-Инвест Консалтинг», птт.р://\плллл/.pro-1т/e51.coт/conз.

Не все знания можно получить из книг, и данный семинар это прекрасно иллюстрирует. Специалисты компании «Про-Инвест Консалтинг» обладают большим опытом стратегического менеджмента в российских условиях, и на этом однодневном семинаре интенсивно освещаются большинство вопросов, с которыми можно столкнуться при выработке стратегии компании.

Заложив первый камень в фундамент будущей системы сбыта и определив цели ее создания, начнем ее аккуратно выстраивать. И начнем мы в следующей главе с определения каркаса, а точнее — организационной структуры подразделения, которое и будет реализовывать стратегию сбыта компании.

Глава 2 Организационная структура отдела продаж

Итак, у вас есть цели, которые вам либо сразу не понравились, либо [Сразу воодушевили. В любом случае именно на них мы будем ориентироваться, создавая систему сбыта нашей продукции.

11ачнем мы с формирования организационной структуры подразде-Нения, которое будет заниматься продажами. Данная работа позволит Мим распределить зоны ответственности и полномочия, а также определ ить базовые механизмы контроля работы такой структуры. [В этой главе мы получим ответы на следующие вопросы.

- ♦ Зачем нужна организационная структура отдела продаж?
- ♦ Что влияет на ее характеристики?
- ♦ Какие виды организационных структур существуют?
- ◆ Как проводить тестирование и закрепление организационной структуры?
- ♦ Как осуществлять изменения в организационной структуре?

Как писал в одной из своих книг гуру современного менеджмента II Друкер, «хорошая организационная структура сама по себе не принесет успеха... но плохая организационная структура делает успех Испозможным независимо от того, насколько хороши отдельные менеджеры». Цель данной главы — помочь вам сформировать такую струк-Гуру, которая даст возможность вашим сотрудникам раскрыть свой Иотенциал, принося при этом прибыль вашей компании.

Зачем нужна организационная структура отдела продаж?

11 оскольку далеко не во всех сбытовых подразделениях российских компаний существует четкая организационная структура, определим I сначала, зачем она, собственно, нужна. На этот вопрос нельзя дать од-

нозначного ответа с точки зрения компании, но можно попытаться сделать это с точки зрения различных групп людей, имеющих отношение к компании:

- ◆ акционеры (собственники) для них наличие прозрачной и ос мысленной организационной структуры в отделе продаж являет ся своего рода гарантией того, что компания сможет выполнить план продаж, а значит, акционеры могут рассчитывать на полу чение запланированных доходов. По крайней мере отсутствие оргструктуры в отделе продаж скорее всего будет рассмотрено акционерами в качестве серьезного риска;
- ◆ руководители компании (директора, руководители подразде лений) — для них результат работы отдела продаж является ре зультатом деятельности компании в целом, в связи с этим руко водители других подразделений должны быть уверены, что усилия их сотрудников будут подкреплены хорошей работой отдела про даж. Кроме того, нередко заработная плата руководителей при вязана к объему продаж компании, а значит, и к результату рабо ты отдела сбыта;
- ◆ руководитель отдела продаж вообще, оргструктура собствен ного подразделения должна быть нужна ему больше всего, чтобы он имел возможность эффективного управления сотрудниками, а в результате меньше времени уделял текучке, и больше — во просам повышения эффективности работы;
- ◆ менеджеры по продажам для квалифицированного сотруд ника понимание того, за что он отвечает, какими полномочиями обладает, кому подчиняется и какими ресурсами может пользо ваться, важно по двум причинам. Во-первых, обладая такой ин формацией, он может влиять на результаты своей работы, а зна чит, рассчитывать на повышение в компании. Во-вторых, точно понимая, за что он НЕ отвечает и на что у него НЕТ полномочий, он имеет возможность требовать от руководителя решения тех вопросов, которые влияют на результаты его деятельности. На пример, если отгрузка товара или выполнение контракта затяги вается по причинам, которые менеджер сам устранить не может, он имеет полное право «передать» эту проблему своему руково дителю.

Как мы выяснили, каждая группа людей видит в организационной структуре свои интересы и для компании в целом оргструктура (и отдела продаж в том числе) является просто необходимым компонен-

■Ом, без которого сотрудники компании не смогут эффективно работать. Иными словами, организационная структура нужна для того, чтобы компания могла работать максимально эффективно.

Для определения оптимальной структуры отдела продаж предварительно необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) кто еще, кроме сотрудников вашей компании, может заниматься продажами вашей продукции;
- 2) каким образом продается ваша продукция?

Определив в итоге, какие посредники (внешние компании, люди) М каким образом могут принимать участие в продаже вашей продукции (подробнее см. главу 11 «Продажи через партнеров»), и сравнив Эффективность привлечения посредников и выполнения такой рабо-I ы собственными силами, вы сможете определить тот объем работы, спорый должен будет выполнять непосредственно отдел продаж вашей компании. А уже на основании этой информации и сведений о специфике продаж вашей продукции спроектируете организационную структуру отдела продаж.

Продаем напрямую или через посредников?

11 родажа через посредников по сути является одной из разновидностей аутсорсинга (англ. *оШзоигащ*) — привлечения внешних специалистов или компаний для выполнения некоторых видов работ. Так же, Как вы приглашаете программиста для обслуживания бухгалтерской 1 1 Н 1 смы, пользуетесь услугами курьерской доставки или заказываете р. фаботку и размещение рекламы в рекламном агентстве, вы можете виатить внешним специалистам — посредникам — за работу по прода-Не вашей продукции. Во всех описанных примерах вы принимаете ре-Нвнис о привлечении внешних исполнителей в первую очередь потову, что вам это выгоднее, то есть отношение результата к затратам и избранном варианте выше.

| Возможным отличием является то, что посредникам вы обычно пла-Вите по факту продажи, то есть только в тот момент, когда сами полу-■Ите деньги. Но в этом нет ничего странного — вы платите по факту выполнения работы, а работой в данном случае является продажа ва-|1К|"| продукции.

I Ключевое отличие между продажей через посредников и напрямую ШИенту заключается в том, что в первом случае вы не всегда можете Полностью контролировать, кому и каким образом продается ваш то-

вар. Соответственно это снижает возможность получения информации от клиентов о том, насколько ваша продукция удовлетворяет их потребностям. Преимущества каждого из вариантов приведены на рис. 2.

Далее в книге всех посредников мы будем, как это сейчас принято, называть партнерами. Данный термин появился как следствие повышения конкуренции на различных рынках, в результате чего производители были вынуждены учитывать интересы посредников, которые занимаются продажами их продукции, чтобы не потерять их как канал сбыта. В итоге это привело к установлению тесных связей между производителем и поставщиком и позволило говорить о координации стратегических решений, обмене информацией и технологиями работы и т.п., что традиционно понимается под партнерством.

Особенностям построения взаимоотношений с партнерами будет посвящена специальная глава в книге, в остальных же главах, кроме текущей, мы не будем специально разделять продажи через партнеров и напрямую.

Теперь, когда вы проанализировали преимущества и недостатки продаж через посредников и сделали вывод, что вариант партнерства будет более эффективен и выгоден для вашей компании, самое время перейти к более конкретному вопросу.

Кто может продавать вашу продукцию, кроме вашей компании?

Если ваш товар широко известен на рынке и пользуется устойчивым спросом, то вам будет несложно ответить на этот вопрос, так как скорее всего различные компании регулярно обращаются к вам с целью покупки вашей продукции для дальнейшей перепродажи. Если же ситуация не настолько радужная, то, вероятно, вам придется снача-

Преимущества продаж напрямую: • больше доход от одной продажи; • более эффективны при продаже нового товара; • полный контроль над процессом продажи; • возможность получения маркетинговой информации от клиентов.

999

Преимущества продаж через посредников: • ниже издержки на одну продажу; • более эффективны при продаже «раскрученного» товара; • больший охват рынка; • более эффективны для товаров массового спроса.

Рис. 2. Преимущества продаж напрямую и через посредников

Глава 2. Организационная структура отдела продаж

п выявить те компании, которые могут стать вашими партнерами по продаже, а потом (и это поможет проверить точность ваших выводов) попять, почему же эти компании так до сих пор и не «выстроились и очередь» у ваших дверей.

Видимо, если к вам никто не обращается с предложением стать вашим дилером или дистрибьютором, ваша продукция действительно не настолько привлекательна, чтобы ею могли заинтересоваться посредники. И, наверное, в этом случае вам стоит в первую очередь подумать К известности вашей компании и ее продукции и свыкнуться с мыс.11,к), что все затраты на создание под нее рынка на первоначальном [втапе вам придется нести самим. Если же обращения, пусть разовые, все же были, то их содержание и может дать первичную информацию пля анализа.

В любом случае вы должны точно определить:

- чем ваша продукция (или ваша компания в целом) может быть привлекательна для партнеров;
- ◆ какую прибыль и при каком уровне инвестиций партнеры реаль но могут получить от сотрудничества с вами;
- ♦ насколько продолжительным может быть такое партнерство;
- есть ли на рынке аналогичные примеры установления партнер ских связей в вашей отрасли? В близких отраслях?

Каждый из полученных вариантов партнерства вы должны проанализировать с точки зрения привлекательности инвестиций в данное исправление продаж (не забудьте, что работа через посредника также потребует определенных затрат с вашей стороны). Если вы уверены, 1 Что работать напрямую для вас будет выгоднее, то «оставляйте» это направление себе, если нет, то планируйте, каким образом вы будете организовывать работу через партнеров. Более подробно этот вопрос Вудет рассмотрен в главе 11 «Продажи через партнеров».

Иногда имеет смысл оставить оба варианта, но следует помнить, что если вы будете создавать партнеру существенную конкуренцию, то, скорее всего, он предпочтет уйти с рынка, так как при конкуренции производителя и посредника последний почти всегда (сразу или через Некоторое время) проигрывает, а значит, теряет вложенные в это направление инвестиции.

После того как мы определили, какие партнеры и с какими клиен-1,1 ми могут работать, давайте внимательно проанализируем, каким образом ваша продукция достигает своего покупателя и как это может Отразиться на структуре отдела продаж.

Как должна продаваться ваша продукция?

Некоторые виды продукции (например стройматериалы) достаточно просто выставить на продажу в нужном месте по привлекательной цене, и продукция начнет продаваться, по большому счету, независимо от дополнительных усилий, которые вы будете прикладывать. В подобной ситуации вам необходимо лишь доставить продукцию в максимальное число точек продажи и обеспечить заинтересованность продавца в ее реализации.

Если же вы продаете, например, вооружение, то вам придется разработать огромное число вспомогательных материалов, прорекламировать продукцию на различных выставках, наладить систему постоянной работы с потенциальными заказчиками (список которых уместится на одном листе бумаги), обеспечить поддержку своей деятельности в различных государственных органах, и т. д. и т. п.

Даже если вы — страховая компания и все ваши услуги по сути аналогичны, то для продажи полисов долгосрочного страхования жизни вам потребуется войти в контакт с огромным количеством потенциальных клиентов, для заинтересовавшихся устроить не по одной презентации, и только единицы в итоге согласятся заключить с вами договор. А вот для продажи полисов страхования гражданской ответственности автолюбителей (которая сейчас обязательна для всех автовладельцев) вам опять же понадобится просто обеспечить конкурентоспособный уровень цен и расположить офисы продаж в тех местах, куда клиентам будет удобно добираться.

Специфика продаж вашей продукции будет определяться:

- ◆ размером целевой аудитории сколько клиентов могут потен циально стать покупателями вашей продукции;
- ◆ простотой локализации реальных покупателей то есть сколько первичных контактов вам нужно осуществить, чтобы получить определенное число заинтересованных покупателей;
- ◆ количеством документов, которые нужно подготовить для офор мления продажи, — какие дополнительные знания необходимы, чтобы оформить отношения между вашей компанией и клиен том, и сколько времени это займет;
- ◆ уровнем необходимой квалификации на разных этапах про даж — например, вполне возможно, что для установления перво го контакта достаточно знаний в объеме средней школы, но об суждение условий договора на поставку требует привлечения генерального директора вашей компании;

- ◆ спецификой сегментов клиентов например, если вы продаете оборудование, которое может использоваться в различных отрас лях, то вполне возможно, что вам необходимы узкопрофильные специалисты по каждой отрасли как для повышения уровня до верия со стороны клиента, так и в связи с необходимостью нали чия специальных отраслевых знаний;
- ◆ спецификой ассортимента вашей продукции даже если кли ент одновременно покупает у вас и автомобили, и услуги по их техническому обслуживанию, вряд ли он поверит, что у вас в обо их вопросах хорошо разбирается один и тот же специалист;
- спецификой потребления вашей продукции например, если при продаже услуг связи оплата идет помесячно, то это наклады вает специфические требования к компании, которая решит стать посредником.
- ! Опираясь на всю полученную информацию, рассмотрим, как может [быть организационно устроен отдел продаж и в каких случаях какой Вариант более подходит.

Простая структура отдела продаж

ь В самом простом случае все ваши потенциальные клиенты заинте-■Ктованы во всем спектре вашей продукции, и ваша продукция не наьтолько сложна, чтобы один человек не мог прекрасно в ней разбиваться. Пример такой структуры приведен на рис. 3.

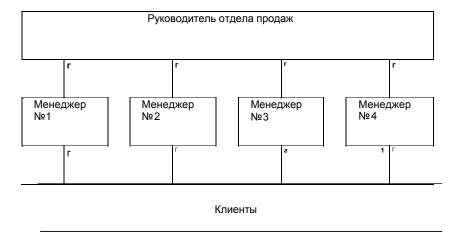


Рис. 3. Простая структура отдела продаж

I (,Γ>1

В этом случае каждый из менеджеров по продажам занимается продажами всех товаров. Это хорошо для менеджера — он всегда имеет возможность предложить клиенту максимально широкий ассортимент, и хорошо для клиента — один человек может рассказать ему про всю продукцию вашей компании.

Основной плюс данной структуры в ее простоте. Она часто используется в крупных компаниях-производителях, предлагающих на рынке однородную продукцию, предназначенную для вполне определенного сегмента клиентов.

Специализация сбыта по группам товаров или потребителей

А что делать, если:

- ◆ одна или несколько групп товаров требуют специальных глубо ких знаний в предметной области — например, если вы продаете одновременно бытовую технику и компьютеры;
- ◆ потенциальные клиенты разбиты на несколько сегментов, с каждым из которых необходимо применять специфические методы рабо ты, — например, государственные учреждения и малый бизнес?

В каждом из случаев необходимо принять решение о том, стоит ли выделять отдельного сотрудника для работы по определенному товарному направлению или по определенному сегменту клиентов. Пример организационной структуры, где присутствуют оба вида специализации, приведен на рис. 4.

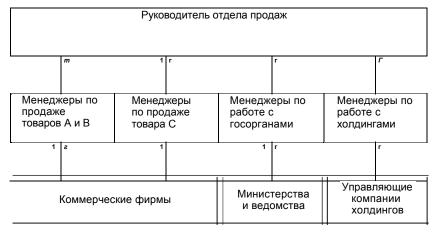


Рис. 4. Специализация по группам товаров или потребителей

К этому же случаю относится и специализация менеджеров по продажам по географическому принципу — наиболее распространенная специализация в компаниях, ведущих свои операции на федеральном или международном уровнях. Нередко менеджеры, отвечающие за продажи в определенном регионе, имеют в своем подчинении менеджеров, отвечающих за продажи групп товаров. Последний пример показывает, что региональные сегменты клиентов различаются в большей степени, чем сегменты покупателей той или иной продукции.

Преимущества и недостатки специализации части менеджеров по различным сегментам клиентов приведены в табл. 4.

Таблица 4
Преимущества и недостатки специализации по группам товаров или клиентов

Преимущества	Недостатки
• Меньшие затраты времени на обучение менеджера и более глубокие знания менеджера о товаре и/или рынке сбыта. • Более интенсивная работа по определенному товару или сегменту. • Четко определенная ответственность за продажи конкретного вида товара.	• Дополнительные затраты на персонал. • Работа с сегментом или продажа определенного товара зависит от работы только части менеджеров. • Клиенту приходится работать с несколькими представителями вашей компании. • Возможна неравномерная загрузка менеджеров по продажам.

Специализация по этапам продаж

Часто встречается ситуация, когда для продвижения, например, нового товара необходимо пообщаться по телефону с большим числом клиентов, чтобы хотя бы 1 % из них согласился познакомиться с товаром поближе. Если такую работу выполняет один сотрудник, то на проведение презентаций продукции у него будет уходить скорее всего не более 5 % времени, а значит, и качество проведения презентации вряд ли будет на высоте, так как фактически это не является основной работой данного сотрудника.

Более эффективно в таких случаях разбивать процесс продаж на две части:

 ◆ от поиска клиента до согласия клиента познакомиться с продукцией (телемаркетинг);

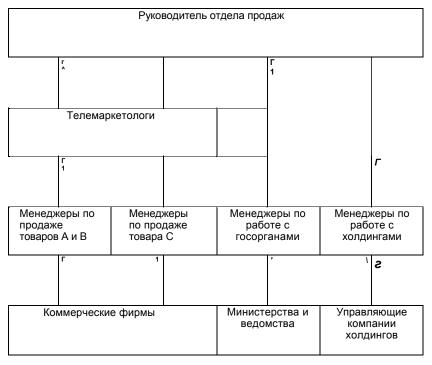


Рис. 5. Структура отдела продаж при специализации по группам клиентов с дополнительной специализацией по этапам продаж на сегменте коммерческих компаний

 ◆ от проведения презентации до оплаты и отгрузки (непосредствен но продажи).

В итоге предыдущая структура отдела продаж может видоизмениться до, например, представленной на рис. 5. Также в качестве специализации могут быть выделены следующие этапы процесса продажи:

- ◆ поиск информации о клиентах и составление списков для пер вичных контактов;
- ♦ оформление необходимых документов (бэк-офис);
- ♦ проведение демонстрации продукта.

В табл. 5 представлены преимущества и недостатки специализации сотрудников по различным этапам продаж. Понятно, что критерием целесообразности подобной специализации во всех случаях должна стать экономическая эффективность такой деятельности.

Глава 2. Организационная структура отдела продаж

Таблица 5 Преимущества и недостатки специализации по этапам продаж

Преимущества	Недостатки
• Каждый этап работы с клиентом выполняется более профессионально. • Для выполнения некоторых этапов можно использовать менее квалифицированный или временный персонал. • Повышается скорость обработки клиентской базы.	• Дополнительные затраты на персонал. • Сложно определить объективные критерии завершения этапа и соответственно оплаты результатов. • Исполнители, занятые на первых этапах, могут быть не ориентированы на достижение результатов всего процесса продажи. • Необходимо координировать работу группы сотрудников.

Специализация по привлечению и удержанию клиентов

Некоторые российские компании в последнее время (в особенности это относится к ИТ и торговым компаниям) стали разделять деятельность по поиску новых клиентов и удержанию существующих. Причем цели таких подразделений тоже заметно отличаются. Если первые ориентированы на расширение клиентской базы, то есть на привлечение клиента для совершения пусть даже минимальной покупки, то задачей вторых является получение максимальной прибыли от работы с клиентом в долгосрочном плане.

С точки зрения технологии работы менеджер, совершивший первую продажу новому клиенту, знакомит его после подписания договора с другим сотрудником — «персональным» менеджером данного клиента — и переключается на поиск новых клиентов. Нередко даже подразделения, занимающиеся удержанием клиентов, переименовывают в отделы сервиса, чтобы подчеркнуть, что клиенту теперь ничего не продают, а стараются максимально удовлетворить его потребности.

Об эффективности такой структуры можно будет говорить по прошествии некоторого времени, но пока можно подчеркнуть, что организационно повторные продажи могут осуществляться и под доководством «первого» менеджера. Также в зависимости от того, насколько важны личные отношения между представителем клиента и менеджером по продажам, передача клиента новому сотруднику может не всегда оказаться эффективной. С другой стороны, четкое разделение ответственности, конечно, позволит обеспечить более высокий уровень работы с клиентом как на этапе первой продажи, так и на этапе повторных.

Как определить цели работы для менеджеров по продажам

В зависимости от того, какой вариант организационной структуры вы выберете для своей компании в качестве стартового (именно стартового, потому что со временем вы все равно будете его модернизировать), определенные в предыдущей главе цели сбытовой деятельности должны быть соответствующим образом распределены между сотрудниками отдела продаж.

Если для вас не важна структура продаж (то есть главное — достичь объема продаж в 128 млн руб. за год, а не продать товара А на 70 млн, товара В на 30 млн руб. и т.д.), то цели для сотрудников могут ставиться исключительно в денежном выражении — например, «план продаж менеджера Романцева на 2004 г. составляет 32 млн руб.».

В ином случае вы можете дать каждому менеджеру ориентировочные показатели по структуре продаж, а по результатам каждого квартала либо корректировать эти показатели в зависимости от полученных отделом в целом результатов, либо управлять системой мотивации так, чтобы обеспечить продажи того товара, продажи которого составят меньше запланированных.

Наличие схемы организационной структуры и установленных для каждого направления работы (если их несколько) целей помогут вам определить необходимое количество сотрудников и требуемый уровень квалификации.

«Проявляем и закрепляем» оргструктуру

Тестирование оргструктуры. Созданная вами структура должна пройти проверку на прочность еще до момента ее официального внедрения. Осуществить такое тестирование возможно с помощью проведения специальной встречи с участием нескольких руководителей компании и ключевых менеджеров по продажам. Вам стоит обратить внимание на следующие моменты:

- однозначно ли распределены ответственность и полномочия меж ду сотрудниками;
- ◆ достаточно ли каждому конкретному сотруднику полномочий для достижения целей его работы;
- ◆ каким образом в подобной структуре будет происходить распре деление ответственности в случае неэффективной работы по од ному из направлений.

Иными словами, в первую очередь мы тестируем организационную структуру на отсутствие потенциальных конфликтов, предполагая, что

если нам удастся создать сотруднику оптимальные условия для работы, то он сам будет заинтересован в максимизации результата. Предположение можно считать верным, поскольку, как мы увидим в дальнейшем, именно сотрудники с подобным отношением к работе и добиваются наилучших результатов в продажах, а значит, именно таких мы и будем искать.

Информация к размышлению

Сколькими людьми может управлять один человек? В книге Питера Аллена и Джефри Вуттсна «Продажи» приведен интересный обзор теорий организационных структур в части решения проблемы «охвата менеджмента», или каким количеством сотрудников и при каком количестве уровней иерархии в организации способен эффективно управлять один человек.

По мнению авторов теорий, количество сотрудников в подчинении менеджера ограничивается следующими особенностями человека:

- ограничение возможностей человеческого мозга (человек способен эффективно взаимодействовать с 3-6 аналогичными «мозгами»);
- ограничение по числу вероятных взаимодействий (при увеличении количества подчиненных количество вероятных взаимодействий возрастает почти на порядок);
- ограниченные возможности внимания человека (число элементов, которым человек способен уделять внимание в конкретный момент времени, ограничено, а значит, при росте количества элементов часть их них неизбежно выпадет из внимания);
- уменьшающаяся предельная эффективность (каждый дополни тельный элемент охвата снижает среднюю эффективность работы с каждым из элементов).

Часто применяемая в менеджменте аксиома о том, что менеджер должен иметь не более семи сотрудников в прямом подчинении, не противоречит описанным теориям, но, с другой стороны, очевидно, что чем более эффективна оргструктура и чем более совершенны применяемые информационные технологии, тем больше элементов может контролировать каждый конкретный человек. В связи с этим при определении охвата управляемости в вашем случае имеет смысл ориентироваться в большей степени на требования, которым охват должен удовлетворять:

- давать возможность руководителю отдела сбыта лично общаться с непосредственно подчиненными ему сотрудниками;
- предоставлять возможность необходимого обучения отдельных со трудников;
- позволять создавать и поддерживать оптимальные двухсторонние коммуникации.

Закрепление оргструктуры. Разработанная вами организационная структура должна быть в обязательном порядке формально закреплена с помощью распоряжений и приказов руководства компании для того, чтобы исключить различные ее толкования. В частности, она должна найти отражение в штатном расписании и в должностных инструкциях.

При подготовке таких документов вам (и всем, кто будет их подписывать) придется лишний раз проанализировать итоговые варианты, и, скорее всего, вы найдете достаточно «скользких» моментов, которые будут нуждаться в дополнительной проработке. Это обычный психологический трюк, который позволяет привлечь дополнительное внимание к решениям даже тех специалистов, которые «не глядя согласны на все», но затем, «обнаружив» в документах положения, противоречащие их интересам, становятся основным источником конфликтов. Соответственно, в интересах всех сотрудников компании, чтобы внедрение новой (или измененной) оргструктуры прошло максимально комфортно.

Эволюция и революция оргструктуры отдела продаж

Закрепив текущий вариант организационной структуры, вы можете быть вполне уверены, что со временем вам все равно придется ее менять. Оргструктура может меняться двумя путями:

◆ эволюционно — часто, особенно в развивающихся компаниях, наиболее талантливый менеджер умудряется настолько развить свое направление, что компания вынуждена дать ему в помощь (или даже в подчинение) дополнительных сотрудников, а впоследствии нередко и перестроить структуру под конкретного человека. Нет ничего странного в том, что такое творится в российских компаниях, хотя, по сути, это свидетельствует о том, что энтузиазм и амбициозность конкретного менеджера оказались более полезными, чем профессиональный опыт и знания его руководителей, — российская экономика развивается только ей ведомыми путями, и рассчитывать на удачу стоит настолько же, насколько и на очередной дефолт. Аналогичные эволюционные изменения происходят, когда одно из направлений компании приходит в упадок и соответствующих продавцов переводят на другие направления или отпускают в другие компании;

◆ революционно — такие изменения обычно происходят в компаниях, которые начали стагнировать, свидетельством чего является снижение темпов роста (или спад) продаж, уход ключевых специалистов, замедление темпов развития и т. п. В таком случае, как правило, идет коренная перестройка технологий работы, что выливается в «перетряску» организационной структуры. Нередко именно изменения в оргструктуре являются экономически необоснованными, но позволяют наименее болезненно провести ротацию кадров в компании. Другой причиной «революции» может быть смена собственника компании или реструктуризация направлений бизнеса — в обоих случаях изменения часто необходимы и оправданны.

При определении организационной структуры стоит ориентироваться на возможные эволюционные изменения, но не стоит принимать в расчет революционные — в этом случае проще просто переделать структуру с нуля и разработать комплекс мер по переходу на новые условия работы.

| Хотите знать больше?

О Портал «Развитие бизнеса», г11т.р://\л\ллла!eyьи51пe53.ги.

Здесь вы найдете различные методики построения организационной структуры отдела продаж, аудита существующей структуры и много других полезных материалов по данной теме. Главное, идите сразу в раздел «Продажи», чтобы не потеряться в огромном количестве материалов, представленных на этом ресурсе.

3 *Быкова А. А.* Организационные структуры управления. — М.: ОЛМА-Пресс Инвест: Институт экономических стратегий, 2003.

Лаконичная книга о различных подходах к определению организационной структуры. Легко читается и содержит много конкретных идей, которые подробно объяснены.

Теперь, когда наша организационная структура сформирована, самое время поговорить о тех людях, которые, собственно, и будут ее составлять, чем мы и займемся в следующей главе.

Глава 3

Подбор персонала

В советские времена ходила быль о реальном диалоге двух кадровиков: «Скажите, а вы евреев на работу берете?» — «Берем». — «Скажите, а где вы их берете?» В нашем же случае задача еще сложнее — нам нужно найти хороших специалистов по продажам.

Итак, зададим себе вопросы.

- ♦ Какими качествами должны обладать менеджеры по продажам?
- ♦ Как искать сотрудников и по каким критериям их выбирать?

В прошлой главе мы определили, какие сотрудники нам нужны для реализации стратегии продаж. Теперь самое время начать формировать команду отдела сбыта.

Так вот ты какой, менеджер по продажам!

Поскольку сотрудники отдела продаж работают непосредственно с клиентами и главная их задача — убедить клиента приобрести именно вашу продукцию, в дело вступает «человеческий фактор». Более чем желательно, чтобы клиент почувствовал к менеджеру симпатию и доверие. Понятно, что, кроме профессиональных знаний о продукции, менеджер по продажам должен обладать некими качествами, присущими именно его должности, а именно качествами... консультанта!

Идеальный продавец глазами покупателя

Представьте, что вы как руководитель отдела продаж хотите купить себе, например, проектор для проведения презентаций. Как бы вы хотели, чтобы вам его продавали?

Наверное, примерно так...

К вам в офис заходит опрятно одетый молодой человек, представляется и достает папку с различными материалами и блокнот с ручкой. Первым делом он спрашивает у вас, для каких целей вы хотите использовать презентационное оборудование и каким требованиям

оно должно отвечать. На основе этой информации он предлагает вам одну из марок презентационных проекторов, которыми торгует его фирма, объясняя, почему именно этот проектор подходит для вашей компании лучше всего. При этом он внимательно слушает ваши комментарии к его рассказу, понимая, как они могут повлиять на выбор проектора. Он уверенно отвечает на ваши вопросы о конкурентах, не рассказывая пугающих историй о катастрофических поломках конкурентных проекторов сразу после включения в сеть, а объясняя, чем его проекторы лучше. После завершения рассказа он уточняет, не осталось ли у вас вопросов, и узнает, когда вы планируете принять окончательное решение о покупке проектора. Затем вы договариваетесь о дате следующего контакта, и перед уходом он рассказывает вам свежий анекдот.

Хорошая история? Она списана с реальной практики одного из лучших менеджеров по продажам. А теперь перечитайте ее, обращая внимание на то, что, уточнив ваши исходные потребности, в дальнейшем продавец в большей степени консультирует вас о том, какой товар вам больше подходит. Разве можно сказать, что он вам что-то продает? Он помогает вам сделать выбор. Будьте уверены, что и ваши клиенты ждут от ваших менеджеров по продажам именно искренней помощи, а не чего-либо еще.

Информация к размышлению

Клиент ждет от менеджера профессиональной помощи в выборе товара, а не набора рекламных слоганов и жесткой критики конкурентов.

Какие качества необходимы хорошему продавцу-консультанту?

Во-первых, это **умение презентабельно выглядеть.** В истории сохранилось несколько примеров о выдающихся продавцах, которые выделялись своей экстравагантностью или явным отсутствием вкуса, но эти примеры лишь подтверждают общее правило.

Во-вторых, это **умение внимательно слушать.** Говорят, что лучшие собеседники — это индейцы, так как они «умеют слушать». Не просто молча кивать головой, думая о своих делах, а именно слушать **и** стараться понять, что им хотят сказать. Не все клиенты умеют правильно формулировать свои мысли, но все ценят, когда их понимают.

В-третьих, умение правильно и кратко формулировать свои мысли. Чем быстрее и доступнее вы донесете свою мысль до клиента, тем меньше времени — своего и клиента — вы потратите. Более того, чем

более понятными и простыми фразами вы будете говорить, тем больше вероятность, что клиент это запомнит.

В-четвертых, это профессионализм в предметной области и широкий кругозор. Если первое позволит вам грамотно проконсультировать клиента в типовой ситуации, то второе значительно повысит ваши шансы в нестандартных случаях.

И, в-пятых, чувство юмора. Люди любят улыбаться, а хорошая шутка позволит выйти из неудобной ситуации и опять же больше запомниться клиенту. И вообще, почти все любят вести бизнес с веселыми людьми.

Сколько лет должно быть менеджеру по продажам?

На этот не самый сложный вопрос все отвечают по-разному. С одной стороны, нам часто приходится встречать молодых продавцов, от зубов которых четко отлетает зазубренный рекламный текст, и считается, что молодой голос приятнее слышать по телефону. С другой стороны, наибольших успехов в продажах добиваются, как правило, люди взрослые, старше 30 лет, и взрослый продавец вызывает больше доверия.

Но не надо думать, что при ответе на этот вопрос можно найти «золотую середину», которая поможет определить критерии «сплава молодости и опыта», хотя ответ уже практически прозвучал ранее в этой главе. Давайте проанализируем ситуацию с «идеальным» продавцом еще раз. Вы могли бы представить на месте продавца проекторов добродушного старичка? Или студентку-первокурсницу? Наверное, нет, потому что:

- ◆ нам продают технику, а мы привыкли, что в технике лучше раз бираются мужчины;
- ◆ техника не очень сложная, но и простой ее не назовешь. При этом проектор должен подключаться к компьютеру. Опять же мы при выкли, что в такой технике лучше всего разбираются молодые мужчины, которых иногда ласково называют «компьютерщиками».

Иными словами, доверие между нами и продавцом выстраивается, исходя из наших стереотипов. Мы считаем, что продавщица модной одежды должна быть обязательно стильной девушкой, чтобы мы доверяли ее советам, а автослесарь — уверенным в себе мужчиной в возрасте, чтобы мы не опасались за машину при каждом его движении. И в этих ситуациях мы ведем себя так же, как повели бы себя клиенты нашей компании.

Поэтому образ сотрудника отдела продаж должен обязательно соответствовать продукции, которую вы будете продавать. Представьте себе, как должен выглядеть консультант по вашей продукции, который вызвал бы доверие у вас самого, и вы определите и его возраст, и пол, и, возможно, даже образовательный уровень.

И не надо пытаться сломать стереотипы. Конечно, бывают девушки-программисты и мужчины-секретари, но у продавца не та должность, чтобы он тратил время на доказывание клиенту, что ему можно доверять.

Обратите внимание на то, что если структура вашего отдела продаж предполагает разделение процессов работы с клиентами по этапам продаж — например, одна часть сотрудников занимается исключительно телефонными переговорами, а другая проводит презентации продукции, — то для каждого из этих случаев «типаж» продавца может быть свой.

«Требуются сотрудники в отдел продаж...»

Итак, вы определили в общих чертах, какими хотите видеть менеджеров по продажам вашей компании и готовы приступить к поиску и отбору кандидатов. Во-первых, необходимо очертить «ареал» поиска. Никому ведь и в голову не придет идти на рыбалку в лес или за грибами на озеро. Так же обстоят дела и с поиском специалистов — они имеют обыкновение «водиться» в совершенно определенных местах. Во-вторых, в объявлении о вакансии следует четко прописать все требования к потенциальным сотрудникам отдела продаж, чтобы опять же не тратить свое время на рассмотрение заведомо «провальных» кандидатур.

Где искать хороших менеджеров по продажам?

Там, где они работают или ищут работу.

Работают хорошие менеджеры в компаниях, которые стабильно развиваются и где хорошо платят. Стабильность — важное качество компании для сотрудника отдела продаж, так как его зарплата сильно зависит от наличия наработанной клиентской базы, и переход в новую компанию для него всегда связан с определенными потерями.

По каким причинам менеджер может решить уйти из хорошей компании? Либо почувствовав, что в компании начинаются проблемы, либо на более высокую зарплату. Следовательно, первым местом поиска могут быть компании, аналогичные вашей. Эту работу предпоч-

тительнее доверить сотрудникам кадровых агентств, которые специализируются на таких услугах, так как иначе велик риск, что вы получите работника, от которого ваш конкурент как раз мечтает избавиться. Но если вы чувствуете в себе достаточно сил, то всемирная сеть Интернет и ваша активность могут дать хорошие результаты.

Сотрудник аналогичной компании, придя к вам, наверняка «захватит» с собой и тех клиентов, с которыми он работал. О том, что сделать, чтобы, уходя из вашей компании, он не поступил таким же образом, читайте в главе 6 «Информационные технологии».

Во вторую очередь стоит искать там, куда будут обращаться менеджеры по продажам в поисках работы. Это опять же кадровые агентства, профильные СМИ и интернет-ресурсы (причем в последнее время большая часть менеджеров трудоустраивается именно через Интернет).

В-третьих, обратите внимание на сотрудников своей компании. Часто хорошие менеджеры по продажам получаются из тех сотрудников, которые постоянно общаются с клиентами и обладают достаточными знаниями о продукции. Больше всего потенциальных кандидатов можно найти в отделах сервиса и маркетинга. Перепрофилируя сотрудника вашей компании, вы серьезно экономите время, которое потребовалось бы на адаптацию и обучение нового работника. А значит вы раньше начнете получать отдачу от его работы.

В-четвертых, вспомните тех продавцов, которые в последнее время что-то пытались продать вам. Фактически вы уже провели с ними первое собеседование, и это позволит значительно ускорить принятие решения, если кто-либо из них понравился вам и не прочь поменять работу.

И в-пятых, спросите всех сотрудников вашей компании, нет ли среди их знакомых потенциальных кандидатов для вашего отдела продаж. Несмотря на то что такой кандидат еще до собеседования узнает о вашей компании значительно больше, чем «положено» знать новому сотруднику, если он все же устроит вас и придет на интервью, значит, он уже практически готов к работе в вашей компании.

Информация к размышлению

Почему большим спросом пользуются менеджеры по продажам с опытом работы в ИТ-компаниях? В последнее время многие компании при отсутствии профильного опыта отдают предпочтение тем, кто до этого занимался продажей программных продуктов. Утверждается, что такие специалисты обладают «опытом продажи воздуха», так как физически

продают всего лишь компакт-диск и книжку (руководство по использованию программы) — все остальное клиент получает в форме обещаний и сформированных менеджером ожиданий от использования данной программы. Да и вообще они продают за тысячи долларов то, что за 80 рублей можно купить у «пиратов» на любом углу!

Причина такой тенденции, вероятно, кроется всего лишь в том, что в секторе ИТ-компаний довольно высока конкуренция, в результате чего компании вынуждены использовать передовые технологии организации продаж и управления ими. В результате менеджер получает опыт работы в сложнейших условиях, при этом обучен большинству известных методов продаж и, естественно, «на ты» с компьютером. Конечно, обладающие такими качествами сотрудники будут высоко цениться на рынке.

Как составить описание вакансии?

Для этого вам необходимо составить четкие и понятные требования к претендентам и описать предлагаемые условия работы. Чтобы не тратить зря ни свое, ни чужое время, при составлении требований придерживайтесь следующих двух правил:

- ♦ разделите требования на обязательные и желательные;
- проверьте, чтобы хотя бы половина сотрудников, работающих сей час на аналогичных должностях в вашей или аналогичной ком паниях, удовлетворяли этим требованиям.

И не забудьте предложить хорошие условия оплаты и желательно достойный социальный пакет. Менеджеры по продажам, как никто, любят зарабатывать деньги.

Информация к размышлению

Какие объявления никогда не вызовут интереса у хорошего менеджера и почему?

- Предлагается слишком высокий уровень зарплаты похоже на МЛМ, что, к сожалению, в России ассоциируется с «втюхиванием» некачественного товара.
- Предлагается слишком низкий уровень зарплаты слишком велик риск в случае неуспеха. Хороший менеджер больше всего ие хочет лишний раз рисковать — его работа и так сплошной риск.
- Не требуется опыт работы значит, и оплата будет на уровне не квалифицированного персонала.
- Слишком размыто описание вакансии если работодатель не по нимает, за что он хочет платить деньги, можно быть уверенным, что много платить он не планирует.

Перед составлением описания вакансии вам также придется ответить себе на несколько важных вопросов, не имеющих однозначного ответа.

- 1. Необходимо ли наличие опыта работы в вашей отрасли? В по следнее время кадровые агентства переманивают все больше ква лифицированных сотрудников из одной отрасли в другую. Ут верждается, что сотрудник из другой отрасли часто привносит в новую компанию свежие методы работы и может быстро адапти роваться к незнакомой среде. Правильно это или нет, однозначно сказать нельзя, но, возможно, последняя глава книги поможет час тично ответить на этот вопрос.
- 2. Необходимо ли высшее образование? Скорее да, чем нет, хотя все сильно зависит от того, что вы продаете. В любом случае мож но точно утверждать, что наличие высшего образования расши ряет кругозор человека, а это помогает легче находить общий язык с разными клиентами. Однако сотрудник с высшим образовани ем при прочих равных условиях будет «стоить» больше.
- 3. Стоит ли брать на работу неопытных сотрудников и самим «ра стить» из них продавцов? Если вам необходимы быстрые резуль таты, то вряд ли, так как отдача от неопытных сотрудников будет не быстрой. С другой стороны, неопытный сотрудник, скорее все го, будет значительно более лоялен компании, чем опытный про давец, и его «стоимость», естественно, ниже.

Информация к размышлению

Ловушки характеристики. В книге Гранта Стюарта «Эффективное управление сбытом» приведен интересный список ловушек, в которые можно попасть при составлении описания вакансии (авторы называют этот процесс составлением характеристики):

- не увлекайтесь отбором по возрасту желательно, чтобы кандида ты были молодыми, но разве не может выполнить эту работу чело век среднего возраста?
- реально подходите к наличию опыта работы в вашей отрасли и зна нию продукции. Умение и навыки в области сбыта часто ценятся больше, чем опыт работы в конкретной отрасли или знание продук ции, которое можно быстро получить. Возможно, вашей компании нужны «свежие глаза»;
- является ли квалификация жизненно необходимой? Нужно ли быть геодезистом, чтобы продавать дома? Нужно ли быть квалифициро ванным инженером, чтобы продавать бытовую технику?

- сокращайте количество «обязательных» критериев идеальные кандидаты встречаются слишком редко, а чересчур требовательная характеристика значительно уменьшит количество желающих;
- не игнорируйте на первом этапе такие базовые критерии, как здоро вье, действительные водительские права, место жительства;
- не подгоняйте характеристику под себя кандидаты с другими дан ными также могут добиваться успеха.

Как найти руководителя отдела продаж?

Этот вопрос намного сложнее вопроса поиска квалифицированного менеджера по продажам, и более логично будет поручить его специализированному кадровому агентству, но если вы все же чувствуете в себе силы, то попробуйте отыскать либо руководителя продаж в аналогичной компании, либо, что часто более эффективно, «менеджерапереростка» — специалиста, который уже перерос свою должность, но не видит карьерных перспектив в своей фирме. В последнем случае у вас будет не только готовый руководитель (большинство методов он скопирует у своего предыдущего руководителя), но и реальный практик в продажах, так как он только что ими занимался.

Руководителю в меньшей степени приходится заниматься именно продажами, а больше — административными вопросами, обучением специалистов и непосредственно управлением. В связи с этим потенциальный руководитель должен обладать следующими качествами:

- ◆ реальным опытом и достижениями в продажах чтобы получить авторитет среди сотрудников;
- ♦ опытом управления людьми;
- ♦ отличными навыками организации работы;
- ◆ высокой степенью ответственности ему придется отвечать за большую часть доходов компании.

Ну и, конечно, руководитель отдела продаж должен уметь работать в команде с другими топ-менеджерами компании, поэтому мнение последних по поводу потенциального коллеги является особенно важным.

Кандидаты найдены. Выбор за вами!

Настал момент, когда ваши усилия начали приносить первые плоды. Вам поступает множество резюме от людей, рассчитывающих на работу в вашей компании. Теперь важно не захлебнуться в этом море информации. Понятно, что провести интервью со всеми соискателями, приславшими резюме, скорее всего, физически невозможно, да и попросту не нужно. Значит, необходим предварительный отбор: какая-то часть резюме (вероятно, большая) будет вами отброшена как заведомо неперспективная, а оставшихся кандидатов можно приглашать на собеседование. Какими же критериями следует руководствоваться при отборе соискателей и как сделать окончательный выбор? Рассмотрим эти вопросы поподробнее.

На что стоит обратить особое внимание в резюме?

При выборе резюме обратите внимание не только на его содержание, но и на оформление и на стиль подачи информации о соискателе. Менеджер по продажам должен, как никто, уметь себя продать. И его резюме — краткая, но очень важная информация о том, как он умеет это делать.

Особое внимание при анализе резюме стоит уделить тем результатам, которых достиг сотрудник на предыдущих местах работы. Вы хотите взять сотрудника, который «имеет 5-летний опыт работы» или который «побил рекорд продаж в компании через первые полгода работы»?

Также стоит уделить внимание тому, как происходил карьерный и профессиональный рост кандидата. Кандидат должен четко объяснить, по каким причинам он принимал решение о смене мест работы и почему его «перемещали» в рамках одной компании с одной должности на другую. Как правило, критерием профессионального роста менеджера является увеличение уровня ответственности на каждой новой должности или переход в компанию, продающую более дорогую продукцию, что часто подразумевает больший уровень оплаты. Хотя вполне может быть, что менеджер долго находился на одной должности, так как компания была заинтересована в его стабильных результатах на этом месте, а не в его росте. Правда, в подобных случаях не всегда понятно, почему такая ситуация устраивала самого менеджера.

Но самое важное — это найти в резюме ту информацию, которая важна именно для вашей компании. Ведь вам не нужен лучший специалист по продажам. Вам нужен специалист, который обеспечит наилучшие продажи вашей продукции.

Сколько кандидатов приглашать на интервью?

Несмотря на сложность вопроса, профессионалы в подборе персонала решают его очень просто. Для этого они исходно определяют две величины:

Глава 3. Подбор персонала

- 1) сколько кандидатов на данную вакансию они готовы рассмот реть, прежде чем сделать выбор;
- 2) какие характеристики кандидата на вакансию закрывают ему до рогу в компанию на 100 %?

Наличие четкого ответа на второй вопрос позволит точно выбросить некоторые резюме, а ответ на первый позволяет выбрать из остальных необходимое число кандидатов.

Анекдот в тему

Сидят двое НК-менеджеров и разбираются в огромной стопке резюме, которые пришли на вакансию менеджера по продажам.

Молодой НК, только что закончивший вуз, активно рассуждает вслух:

 Сначала мы рассортируем их по опыту работы, потом выберем тех, кто работал в нашей отрасли, потом рассчитаем для каждого интегриро ванный коэффициент уровня эмпатии и честолюбия, потом...

Другой, опытный НК-менеджер, молча берет половину стопки и отправляет ее в шредер.

Молодой НК вскакивает, расстроенно смотрит па бумажную труху, поворачивается к опытному НК:

- —Зачем? Ведь там могли быть классные специалисты!
- —Могли. Но подумай, зачем такой крутой компании, как наша, не удачники???

Как подготовиться к проведению интервью

Во-первых, постарайтесь организовать несколько интервью в один день — так будет проще сравнивать кандидатов между собой, а во-вторых, подготовьте анкету для проведения интервью.

Анкета должна состоять из тех вопросов, ответы на которые вы будете использовать в дальнейшем для принятия решения о выборе кандидата. Она поможет не забыть про важные вопросы, а при большом количестве интервью или если интервью проводят несколько сотрудников — более объективно сравнить кандидатов по выбранным критериям.

Также рекомендуется привлекать к проведению интервью несколько сотрудников вашей компании, в том числе и возможных будущих коллег кандидата. Кроме того что вы получите несколько точек зрения, выбранному в итоге кандидату будет проще войти в коллектив, так как с частью сотрудников он познакомится еще во время собеседования.

52	Управление продажам					
	Информация к размышлению					
	Пример анкеты для интервью:					
	Ф.И.О. кандидата Дата проведения интервью					
	Уровень образования					
	Наивысшие профессиональные достижения кандидата Где					
	его учили или он учился продажам, по его мнению					
	Опыт работы по продаже аналогичной продукции					
	Наличие рекомендаций					
	Наличие профессиональных сертификатов					
	Знание профессиональных программных продуктов_					
	<u> </u>					
	Основные требования кандидата к вакансии					
	Желаемый уровень оплаты					

В дальнейшем, используя такую анкету, вы сможете сравнивать новых кандидатов на позиции в отделе продаж с анкетами тех, кого приняли на работу или по определенным причинам не взяли. Это опять же позволит вам сократить время, затрачиваемое в процессе поиска персонала.

Как рекомендовать кандидату готовиться к интервью

Можно этого и не делать, но тогда есть шанс, что вы потратите лишнее время, пытаясь вытянуть из кандидата именно ту информацию, которая интересна вам. Вполне возможно, что кандидат, готовясь к интервью, рассчитывает, что оно будет происходить по другому «сценарию», и ему будет сложно перестроиться на ваш вариант. Поэтому постарайтесь заранее сформулировать несколько ключевых вопросов, ответы на которые вы хотите получить, и дайте кандидату подготовиться.

Но даже более важно проверить то, что на сленге называется «вменяемостью кандидата» — способность понимать поставленную перед ним задачу, решать именно ее и решать качественно. Фактически клиенты также формулируют заранее те вопросы, которые наиболее важны для них, и потенциальный менеджер по продажам вашей компании должен уметь на них качественно отвечать.

Как проводить первое интервью

Обычно рекомендуется создать на интервью атмосферу, в которой кандидат будет чувствовать себя наиболее комфортно, — ведь интер-

вью при приеме на работу является стрессом для любого человека. В нашем случае вы можете пренебречь этим правилом, если для вас особенно важно проверить умение потенциального сотрудника проводить переговоры и его реакцию на нестандартные ситуации. Оптимально, если вы сможете создать ситуацию, аналогичную встрече кандидата с клиентом вашей компании.

Рекомендуется придерживаться следующей последовательности проведения интервью:

- ♦ уточнение непонятных моментов в резюме;
- ◆ вопросы об интересующих вас знаниях, навыках и достижениях кандидата;
- ♦ уточнение причин, по которым он хочет поменять место работы;
- расширенный рассказ о вакансии и вашей компании;
- ◆ предложение условий для данного кандидата (если они готовы на момент проведения этого интервью);
- уточнение места и времени следующего контакта.

Информация к размышлению

Как презентовать собственную компанию? Если вам нравится компания, в которой вы работаете, ответ на этот вопрос может показаться вам очевидным: вы с удовольствием расскажете «корпоративную быль» о ее создании, скромно обрисуете лидирующие позиции на рынке (в отрасли, в регионе), вскользь упомянете, что ближайшие год-два — это период активного роста, так как у компании дела идут хорошо как никогда.

Затем расскажете историю про высокие доходы лучших специалистов и приведете примеры стремительного карьерного роста, а в конце добавите про великолепный коллектив и умных начальников.

Если вы не любите вашу компанию, то, скорее всего, расскажете примерно то же самое, только голос у вас будет более занудным и внушающим меньше доверия.

Не стоит так делать — вы зря потратите время. Если кандидату это интересно, он может прочитать всю эту «рекламу» на вашем интернетсайте.

Расскажите ему именно то, что он хочет от вас услышать о вашей компании, так как иначе он все равно вас об этом спросит, с поправкой на то, чего не стоит знать человеку, пока не работающему в вашей компании. Опишите ему:

 планы вашей компании относительно дальнейшей деятельности на рынке (не «рекламные», а те, которые будут влиять на работу сотрудника);

- перспективы развития вашей компании (сильные стороны компа нии, на которые делается упор в деятельности);
- причины появления вакансии, кандидатов на которую вы просмат риваете;
- требования компании к сотрудникам (какие требования предъяв ляет компания к сотруднику, как организуется планирование и кон троль и т.п.);
- обязанности компании перед сотрудниками (что делает компания, чтобы сотрудники работали с максимальным комфортом).

Такой информации будет достаточно, чтобы дальше смело начать обсуждать конкретную вакансию, которая интересует данного кандидата.

И не забудьте узнать, каким образом менеджер по продажам планирует и организует свою работу. Специфика его профессии предполагает достаточную степень независимости, поэтому менеджер по продажам должен уметь сам планировать, расставлять приоритеты и анализировать результаты.

Как правило, после первого интервью стороны расстаются, чтобы обдумать возможности сотрудничества. Необходимость, сроки и содержание дальнейших интервью определяются по ситуации.

Информация к размышлению

О чем часто забывают спросить интервьюеры:

- когда кандидат готов приступить к работе на новом месте;
- семейное положение кандидата;
- готов ли он к командировкам;
- есть ли у него предложения от других компаний, и если да, то како вы его критерии выбора вакансии?

Выбор кандидатов

По результатам интервью у вас должно оказаться 2-3 кандидата на каждую вакансию. Если кандидатов больше, то, скорее всего, вы не очень четко определили для себя, какой специалист вам нужен на данной позиции, если меньше — вы либо предъявили завышенные требования, либо плохо искали.

Итоговый выбор в большей степени должен определяться психологической совместимостью сотрудника с вами и другими сотрудниками отдела продаж, ведь, несмотря ни на что, достигнуть сбытовых целей отдела вы сможете, только если в отделе будет работать команда продавцов, а не несколько независимых личностей.

А что делать с тем, кто вам не подошел?

Мир тесен. Каждый сотрудник, который не подошел по тем или иным причинам вашей компании, завтра может стать сотрудником ваших конкурентов, вашим клиентом, а через год и вашим боссом или владельцем компании, для которой вы сегодня строите эффективную систему сбыта. Поэтому всегда имеет смысл стараться оставаться в хороших отношениях с теми, кому вам приходится отказывать.

Обязательно говорите тем, кого не планируете брать на работу, об этом факте. Желательно также указывать причины, по которым человек вам не подошел. Это подчеркнет не только профессионализм вашего подхода к формированию команды продавцов, но и сгладит в любом случае негативный эффект от такой информации. Если это возможно, предложите человеку прислать вам резюме еще раз через некоторый временной промежуток — полгода, год, два. И, конечно, не забудьте поблагодарить человека за то, что он потратил время, чтобы познакомиться с вашей компанией.

Некоторые компании в последнее время при отказе также добавляют, что они будут готовы еще раз рассмотреть вопрос, о приеме на работу, если кандидат приведет в компанию одного или нескольких клиентов.

Кто покупает и кто продает?

Обратите внимание на то, в каком стиле вы проводите собеседование. Нередко можно встретить ситуацию, когда представители работодателя рассматривают кандидата на вакансию в качестве «просящего», которому они могут «дать разрешение поработать в их компании». Часто такая ситуация складывается ввиду недостатка опыта в поиске сотрудников, иногда — вследствие сложившейся корпоративной культуры или личности интервьюера.

Из предыдущего абзаца не следует, что вы не можете занять позицию «докажите мне, что вы сможете принести нашей компании дополнительные доходы». Это довольно жесткая, но вполне возможная позиция. Но она никогда не должна переходить в описанную выше.

В процессе поиска сотрудников не только кандидат «продает» вам свои навыки и умения, но и вы «продаете» ему свою компанию, рассказывая, какая она привлекательная для кандидата. Как правило, чем более квалифицированный кандидат приходит на собеседование, тем меньше его будет интересовать именно ваша компания. У него достаточно предложений, и он выбирает для себя наилучшее место работы

и продолжения карьеры. Любое выраженное пренебрежение, любая «перегнутая палка» — и ваша компания будет вычеркнута из его списка. Так же как вы «вычеркиваете» тех кандидатов, которые вам не подошли.

Этот раздел специально сделан последним в главе. Есть мнение, и не только автора этой книги, что со временем все больше кандидатов будут демонстрировать именно такой подход к поиску работы, и предыдущее замечание будет относиться не только к сложившимся специалистам. Чем лучше экономически развит регион, чем выше уровень жизни населения, тем более широкий спектр вакансий открывается перед кандидатом и тем больше времени он может потратить на выбор лучшей вакансии.

Обратите внимание на то, что сейчас в Москве открыто огромное количество вакансий, и компании охотно берут на работу профессионалов со всей страны, предлагая такой уровень оплаты, что люди готовы менять место жительства. И все равно по некоторым специальностям найти специалистов чрезвычайно трудно даже богатым московским компаниям. Чем быстрее будет сокращаться разрыв между столицей и регионами, тем более гибким будет становиться рынок труда, и акцент будет смещаться именно в сторону того, что сотрудник будет подбирать себе компанию, а не наоборот.

Поэтому уже сейчас вам как работодателю стоит обратить на это внимание и проводить интервью не с позиции силы, а с позиции сотрудничества вашей компании и кандидата. Иначе велика вероятность того, что вы и не заметите, как лучшие специалисты начнут приносить доход конкурентам, а не вам.

| Хотите знать больше?

О Сообщество менеджеров-профессионалов Е-хеси1ме, \п/\плл/.е-хеси1ме.ги.

Там общаются сотрудники известных компаний, многие из которых могут стать и вашими сотрудниками.

О Сайт для менеджеров по персоналу Нитап Незоигсе МападетеШ, \плллл/.пт.ги.

Если вопрос подбора персонала является для вас одним из самых сложных, то этот сайт окажет вам существенную поддержку. На нем представлены различные статьи, методики, базы данных рекрутинговых компаний, а главное — в форумах сайта вы можете пообщаться с опытными людьми и получить консультации по интересующим вас вопросам.

Э «Интервью-в-5-шагов», семинар-тренинг Александра Литягина, \лмлл/.Г1ГС.ги.

Однодневный тренинг, на котором участников учат ключевым навыкам проведения интервью. Тренинг ориентирован на широкую аудиторию сотрудников, которым приходится заниматься подбором персонала, чем обусловлена его высокая насыщенность примерами и упражнениями для закрепления навыков.

Но вернемся к нашей основной задаче. Сформировав команду профессиональных менеджеров, мы должны теперь ее обучить. Чему же можно, а главное нужно, учить профессионалов в продажах? Об этом мы и поговорим в следующей главе.

Глава 4

Обучение персонала

Мы часто ориентируемся при покупке на мнения друзей не только потому, что считаем их незаинтересованными лицами, но и потому, что не уверены, что в магазине нам вообще помогут сделать правильный выбор. С другой стороны, стоит найти знающего продавца, и мы не забудем направить в его магазин всех своих друзей, если им что-то понадобится.

В этой главе мы обсудим:

- ◆ какое обучение необходимо продавцам до начала работы с клиен тами:
- ◆ какое дополнительное обучение необходимо пройти в процессе ра боты;
- ♦ как можно организовать обучение и эффективно его проводить.

Но сначала решим, зачем вообще тратить средства на обучение продавцов. Может, проще, чтобы они сами научились всему в процессе работы?

А стоит ли вообще учить продавцов?

Обучение персонала — дело очень затратное. Во-первых, нужно тратить средства на преподавателей или время сотрудников вашей компании, которые проводят обучение. Во-вторых, во время обучения сотрудник не работает. В-третьих, велика вероятность того, что, даже пройдя обучение, сотрудник не сможет закрепиться в отделе продаж и уйдет из вашей компании.

Тем не менее учить надо обязательно по следующим причинам:

◆ продавец — лицо вашей компании. Вы хотите выглядеть умным, эрудированным и интересным? Ваша компания тоже будет не против, если клиенты, которые из всей компании знают только одного хорошего менеджера, будут считать, что в компании все сотрудники такие же профессионалы;

- ◆ клиент хочет иметь дело со специалистом в предметной обла сти, а желательно с консультантом по его бизнесу. Клиент не всегда точно знает, нужна ли ему ваша продукция, и хочет, чтобы ему рассказали о том, каким образом он сможет ее использовать. Для этого продавцу нужно уметь быстро разобраться в специфи ке клиента и показать, как ваши продукты смогут решить его про блемы;
- клиент хочет быстро получать ответы на все вопросы. Во мно гих книгах описано, что делать, если вы не знаете ответа на во прос, но отсутствие ответа никогда не улучшит мнение клиента о вас и никогда не ускорит процесс заключения сделки.

Затраты на обучение — это такие же инвестиции вашей компании, как закупка нового оборудования, ремонт офиса или приобретение «имиджевого» автомобиля для руководителя. Соответственно, и относиться к обучению сотрудников стоит именно так же, как к инвестициям, — оценивать отдачу на вложенный капитал. Иными словами, вы должны четко осознавать, зачем нужно каждое из учебных занятий, а точнее — как оно повлияет на результаты работы тех, кого учат, или компании в целом. Если в вашей компании уже существует учебный план, попробуйте ответить на такой вопрос по каждому из запланированных семинаров. Вполне вероятно, что вы сможете серьезно сократить затраты вашей компании, ничего не потеряв в результатах.

Какие знания необходимы продавцам?

Чтобы ответить на этот вопрос, посмотрим, какими навыками обладают лучшие продавцы:

- **◆ умение организовать свою работу** планирование и контроль работы, определение приоритетов, самомотивация, самообучение;
- ◆ знание технологии работы с клиентами методы инициирова ния интереса, проведения презентации, закрытия сделок, плани рование работы с клиентами и умение взаимодействовать с кол легами;
- ◆ глубокие знания в предметной области характеристики про дукции, методы ее применения, товары-конкуренты и товары-за-

менители, планы производителей по выпуску новых товаров, совместное использование некоторых товаров, особенности эксплуатации и т.п.;

◆ знание основ маркетинга и ведения бизнеса — как покупка данного товара может повлиять на бизнес клиента, как клиент может более эффективно использовать данный продукт и т. п.

Обратите особое внимание на первую группу навыков — умение организовывать свою работу. В следующих главах мы будем рассматривать много различных технологий, которые способны помочь менеджерам по продажам добиваться наилучших результатов. Но ни одна из методик управления людьми не является совершенной, и каждый человек обладает только ему известными особенностями, поэтому важно, чтобы сотрудник сам постоянно анализировал свою деятельность и подбирал наиболее эффективный стиль работы.

Что нужно знать перед первым контактом с клиентом

Всему сразу обучить невозможно, и более того, лучшая учеба та, которая совмещается с практикой. Чем раньше ваши молодые продавцы начнут работать с клиентами, тем лучше они будут учиться, потому что теперь они могут сразу применить знания на практике и, если что-то не получается, уточнить у преподавателя на следующем занятии.

Анекдот в тему

Объявление: «Хотим обратить внимание молодых сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, на то обстоятельство, что словосочетание "всякая фигня" не в полной мере отражает ассортимент товаров и услуг, предоставляемых нашей компанией».

В табл. 6 представлен набор достаточных для первого контакта знаний и методы, которыми эти знания можно «донести» до обучающегося сотрудника.

В любом случае рекомендуется, чтобы на несколько первых встреч молодой сотрудник съездил вместе с более опытным коллегой, который поможет скорректировать его работу и найдет выход из сложных ситуаций. Чтобы такое обучение было более эффективным, желательно предусмотреть в системе мотивации опытного менеджера такую деятельность, как «обучение молодых сотрудников» — подробнее см. в следующей главе.

Таблица 6 Первоначальное обучение менеджера по продажам

Что надо знать перед первым контактом	Зачем это нужно знать	В какой форме лучше этому учить
Методы выяснения потребностей клиента	Не поняв, чего хочет клиент, нельзя определить, какой из ваших продуктов оптимально ему подойдет	Тренинг, решение кей- сов под руководством опытного сотрудника
Ассортимент предла- гаемой продукции, ее базовые характеристи- ки и умение проводить презентацию продукции	Клиенту необходимо по- казать именно те качества продукции, которые для него важны	Самообучение сотрудника и аттестация приобретенных знаний специалистом по производству или сервисному обслуживанию
Ценовая политика компании	Большинство клиентов хочет узнать точную или примерную цену при первом же контакте, и отказывать им было бы неправильно	Персональное обучение под руководством ру-ководителя отдела продаж или опытного менеджера
Информация о компании-производителе и условиях послепродажного обслуживания	По большинству товаров эта информация является критичной для клиентов и часто выступает в роли конкурентного преимущества определенного продукта	Самообучение и аттестация профильными сотрудниками
Информация о товарах-конкурентах	Редкий клиент не спросит об этом и не попросит сравнить ваш продукт с конкурирующим	Самообучение и аттестация сотрудником отдела маркетинга
Какие аналогичные клиенту компании являются потребителями вашей продукции	Это важно для клиента, так как он полагает, что если такие же компании, как его фирма, уже сделали выбор в пользу вашей продукции, то, возможно, ваше предложение действительно стоящее	Знакомство с соответствующими материалами в компании

Какое плановое обучение необходимо

Известно, что при использовании полученных знаний на практике любой человек постепенно отходит от теоретических основ, модифицируя их по ситуации на основе своего опыта. Например, менеджер может отходить от принятого в компании варианта презентации товара, если видит, что для данного клиента можно подать информацию иначе. С другой стороны, те знания, которые редко используются в работе, постепенно забываются, и в результате в нетипичном случае менеджер будет по привычке использовать наработанные методы, когда стоило бы «зайти с другой стороны». Соответственно, обучение в процессе работы должно быть направлено на «обновление» старых знаний и получение новых — см. табл. 7.

Таблица 7 Плановое обучение менеджера по продажам

Направление обучения	Разделы по каждому направлению
Новые знания	новые товары и услуги компании; информация о деятельности конкурентов; информация о новых компьютерных программах, которые могут или будут использоваться отделом продаж; информация о маркетинговой политике компании
«Обновление» старых знаний	техники и методы продаж; проведение презентаций; проведение переговоров; проведение телефонных переговоров; деловой этикет; планирование работы и управление приоритетами; управление рабочим временем

Если новые знания можно передавать в форме лекций, то для «обновления» старых знаний более подходит форма тренинга или деловой игры.

Если, по мнению части ваших сотрудников, посещение определенного учебного семинара будет казаться излишним, так как они, например, уже один раз его посещали, будет вполне достаточно, если они сразу придут на аттестацию. Это компромиссное решение между «обязаловкой» в обучении и необходимостью контроля уровня знаний сотрудников.

Информация к размышлению

Обучение разных типов продавцов. Радмило Лукич в статье «Системный подход к обучению продавцов» предложил довольно интересную классификацию типов продавцов, необходимые для них навыки и возможную тематику их обучения. В сокращенном варианте его идеи представлены в табл. 8.

Обратите внимание на то, что типы выстроены в соответствии с увеличением заработка, престижа и профессиональных навыков специалиста, занимающегося продажами. Если не брать в расчет первые два типа (так как «работник торговли», по сути, не продает, а лишь оформляет покупку, а «уличный боец» скорее заставляет купить, чем продает), то прослеживается тенденция: чем более опытным становится продавец и чем более крупные задачи начинает решать, тем более специализированное и менее стандартное обучение ему необходимо и тем больше тематика обучения смещается от умения продавать к пониманию бизнеса своей компании и клиента.

Как организовать обучение в компании?

Взрослые люди учатся только в том случае, если понимают необходимость в получении определенных знаний.

Опытные сотрудники будут учиться, только если они будут вовлечены в проведение обучения, а не будут рядовыми слушателями.

Соответственно, для организации обучения необходимо:

- ◆ либо убедить всех сотрудников в необходимости (приглашение известного лектора, появление новой продукции в ассортименте, изменение отчетности) или неизбежности данного обучения (про ведение аттестации по результатам, влияющей на уровень зар платы или премии);
- либо привлечь самих сотрудников для проведения обучения один из менеджеров проводит занятие по определенной теорети ческой теме, иллюстрируя его примерами из практики своей ра боты.

Самое главное — не проводить обучение ради самого факта обучения. Выбор тем должен определяться исключительно потребностями компании, примерами которых могут быть:

- ♦ вывод на рынок нового продукта;
- устранение слабых мест в работе менеджеров (например, анализ показывает, что большая часть сотрудников неэффективно пла нирует свою работу);

http://koob.ru

Таблица 8 Обучение, необходимое для разных типов продавцов

Тип	Описание	Типаж	Ключевые навыки	Чему учить
Работник торговли	Сотрудники уличной торговли и услуг для населения (рынок, лавка, киоск, супермаркет, фаст-фуд)	Женщина, 40 лет, среднее специальное образование, приезжая, низкая самооценка. Недовольна статусом и заработком	Навыки элементарного общения, ловкость, доброжелательность, желание работать в команде, общая культура (умение одеваться, знание правил этикета), знание товара, выносливость	Правилам этикета, принципам работы в команде, правилам общения, знанию товара
«Уличный боец»	Продавцы, которые разъезжают с образцами с места на место, продают в метро, на улице, коммивояжеры, продавцы таймшеров	Молодой человек, 20-25 лет, без комплексов, без энтузиазма, с завышенной самооценкой, обычно недоволен собой и всем вокруг, но на самом деле — добрый и ранимый	Умение заинтриговать, «уболтать», преподнести с выгодной стороны, заключить сделку сразу, знание правил этикета	Правилам этикета, навыкам борьбы с возражениями, навыкам проведения презентаций, знанию продукта
Продавец-консультант	Продавцы салонов (автомобилей, мебели, одежды), сотрудники турагентств, страховых компаний, рекламных агентств	Молодой человек, 20-25 лет, ему нравится его работа, он приятен в общении, открыт, амбициозен, лоялен компании и гордится ею	Навыки общения, телефонных переговоров, проведения презентаций, первичного поиска клиентов, оценки их перспективности, борьбы с возражениями; техники общения, заключения сделок; знание продукта	Элементам стратегии, процесса продаж, знанию продуктов компании, навыкам работы с возражениями, технологии продаж на основе добавленной стоимости, элементам прогнозирования, планирования, составлению отчетов

http://koob.ru

«Боец»	Менеджеры, работающие с оптовиками, дилерами, партнерами, менеджеры по прямым продажам, продавцы Ш-ТесЬ, менеджеры сегментов	Чаще мужчина, 30-35 лет, обычно из «отрасли» с техническим уклоном, любит новые технологии, автоматизацию. Не любит планы, прогнозы, бумажную работу	Те же, что у «продавцов- консультантов», со следу- ющими отличиями: больше личных встреч по сравне- нию с телефонными разго- ворами, работы с более вы- соким уровнем менедж- мента клиента	Тому же, чему и «продав- цов-консультантов», с упо- ром на работу с ключевы- ми клиентами и страте- гию. Дополнительно: управлению рабочим временем и проектами
Менеджер	Руководители отделов продаж малых и средних предприятий, ассоипг,- и 5aleз-менеджеры крупных предприятий	Мужчина, 30-35 лет, уверенный в себе, любит разговоры по сути, терпелив, часто уделяет много внимания здоровью, спорту, отдыху. Хороший собеседник и слушатель	Все, что нужно бойцам, а также руководство про- ектами, руководство людь- ми, в том числе построение команды, лидерство, моти- вация, способность рабо- тать с топ-менеджерами	Всему, чему обучают «бой- цов», а также работе с ключевыми клиентами, стратегии и тактике ком- пании, преподаванию
Директор	Менеджеры по продажам и директора по продажам крупных компаний, коммерческие директора, менеджеры по ключевым клиентам, трейдеры	Мужчина, 35-40 лет, подчеркнутый профессионал, деловой (иногда слишком), благодаря доходам имидж его похож на имидж «новых русских», но существенно отличается	Все, что знают менеджеры, а также стратегическое мышление, миссия, видение, способность убеждать и т. п.	Только тому, чему они скажут
«ЕхесиИуе»	Президенты, генеральные директора	Известный публичный человек	Лидерство, внутренняя продажа, влияние, умение убеждать, продать идею, получить сторонников	Он сам вам скажет. Если активно занимается продажами, то тому же, чему и других топ-менеджеров

- повышение эффективности процесса сбыта;
- ♦ снижение числа отказов клиентов.

Соответственно, задача руководителя — выявить наиболее «горячие» потребности и проблемы и подобрать соответствующие учебные курсы.

Не менее важно и правильно выбрать преподавателя. Идеальной является ситуация, когда провести занятие может авторитетный сотрудник вашей компании, так как он хорошо знает специфику компании и сможет более эффективно донести свои мысли до аудитории. Также в роли преподавателя может и должен выступать руководитель отдела продаж, а вот приглашать внешнего преподавателя имеет смысл только в том случае, если качество его преподавания по определенной теме будет заведомо выше, чем компания может достичь самостоятельно.

Кстати, иногда «внешних» преподавателей приглашают в том числе и для того, чтобы, сравнив их с преподавателями-коллегами, сотрудники осознали, что «не ценят таланты в своем отечестве», но это просто управленческий трюк, и не стоит им злоупотреблять.

Информация к размышлению

Как сформировать план обучения? Учебные занятия должны быть направлены на задачи (проблемы), необходимость решения которых очевидна и для учащихся (сотрудников), и для «спонсора» обучения (самой компании). Сформировать спектр таких задач можно на основе:

- анализа эффективности работы менеджеров но продажам и отдела продаж в целом с помощью количественных методов это будет подробно рассмотрено в главах 7 и 8;
- опроса клиентов компании, причем в первую очередь тех, кто отка зался от покупки;
- опроса сотрудников других подразделений компании, с которыми взаимодействуют сотрудники отдела продаж.

Итоговый список задач (проблем) и необходимых для их решения учебных семинаров должен быть прораижирован по степени влияния на результат работы компании, что позволит сформировать последовательность проведения учебных семинаров. После этого необходимо изучить графики обучения в других подразделениях (возможно, вашим сотрудникам эти семинары тоже будут необходимы и они смогут принять в них участие) и сформировать календарный план обучения.

Время проведения обучения лучше выбирать в начале или в конце дня, день обучения — начало или конец недели и пред- и послепраздничные дни, когда менее активна работа с клиентами.

Внимание: ни в коем случае не следует планировать учебный план по принципу вузов: «20 часов на "Введение в продажи", 10 — на "Основы маркетинга" и т.д.». Выбирайте только те темы, которые реально востребованы в вашей компании, и тратьте на них столько времени, сколько необходимо. Пусть вас не смущает, что название семинара не будет иметь аналогов в мировой учебной практике, — вы проводите семинар для достижения своих конкретных целей, а не ради следования устоявшимся стереотипам в обучении.

Как сделать обучающий семинар эффективным?

Повторим еще раз, что обучение — это инвестиции, от которых ваша компания планирует получить отдачу. И именно с этой точки зрения стоит подходить к организации каждого конкретного семинара или тренинга.

Рекомендуется по каждому семинару заполнять следующую анкету, которая также может использоваться для рассылки потенциальным слушателям:

- цель семинара какой цели планирует достичь компания, про ведя такой семинар. Например, проинформировать о планах ком пании по выпуску новых продуктов;
- ◆ зачем необходимо достижение этой цели каких результатов ожидает компания от проведения данного семинара и почему со трудникам необходимо принять участие в достижении этой цели. Например, чтобы менеджеры могли уже сейчас собирать заказы на новую продукцию;
- форма проведения семинара кто, когда и каким образом будет проводить семинар;
- ◆ материалы какие материалы необходимо изучить до семинара и какие будут розданы на семинаре. Например, необходимо изу чить описание новой продукции, которое будет разослано вместе с приглашением на семинар, а на самом семинаре каждому ме неджеру выдадут комплект рекламных материалов для презента ции клиентам;
- ◆ контроль полученных знаний каким образом и когда будет про водиться аттестация по данному семинару. Например, через не делю после семинара будет тест на знание функциональных воз можностей нового продукта.

Иногда руководители компании полагают, что сотрудникам нет необходимости знать цель проведения обучения. Утверждают, что такие вопросы даже не стоит обсуждать, так как то, что нужно компании,

должно быть нужно и конкретному сотруднику. Либо говорят, что семинар проводится просто ради повышения образовательного уровня или профессионального кругозора сотрудника и конкретной цели иметь не может.

К сожалению, часто такая практика приводит к тому, что даже наиболее лояльные руководству сотрудники не получают необходимого объема знаний, так как когда человек не понимает, зачем ему нужны эти знания, их намного сложнее воспринять и запомнить. Представьте, что вам прочитали тренинг о том, «как правильно упаковывать вашу продукцию». Представьте, как бы вы слушали этот тренинг, если бы знали заранее, что:

- ◆ завтра вы будете проводить обучение на ту же тему для клиентов вашей компании;
- ◆ со следующего месяца вы будете отвечать за работу отдела упа ковки;
- через полчаса на совещании вас попросят предложить новые идеи по упаковке.

Вероятно, во всех трех случаях вы бы уделили внимание разным аспектам тренинга и задавали бы разные вопросы тренеру, что неудивительно — у вас были бы разные цели данного обучения.

Также нередко считают, что нет необходимости проводить аттестацию по результатам обучения. Часто аттестации противятся и сами сотрудники, аргументируя это тем, что «все люди взрослые, все понимают» и т. п.

Очевидно, что такой подход имеет мало общего с эффективной работой. Не проводя аттестацию, руководитель компании не получает информации о том, можно ли рассчитывать на отдачу от затрат на обучение, а сотрудники — насколько правильно они поняли изученный материал. Теоретически такую аттестацию можно провести, контролируя в дальнейшем применение полученных сотрудником знаний на практике, но такой подход не заменяет, а скорее дополняет иные методы контроля знаний, и в любом случае возможные ошибки лучше исправлять сразу, а не через некоторое время.

Что еще способствует эффективному обучению?

Насколько качественно ни было бы спланировано и проведено обучение, существует несколько важных факторов, которые могут значительно повысить эффективность процесса обучения:

- ◆ поддержка обучения со стороны топ-менеджеров как прави ло, идея проведения любого учебного семинара в компании будет иметь и сторонников, и противников среди персонала. Наличие нескольких сомневающихся на семинаре может значительно сни зить его эффективность, так как часть усилий преподавателя уй дет на «борьбу» со скепсисом или поддержание учебной дисцип лины. Решить эту проблему можно, если, приняв решение о проведении обучения, все руководители компании будут поддер живать эту идею, независимо от их точки зрения до принятия ре шения. Единая позиция руководства позволит значительно со кратить ряды «сомневающихся» сотрудников;
- ◆ участие в обучении топ-менеджеров участие в обучении на ряду с рядовыми сотрудниками руководителей компании сильно поднимет престиж данного мероприятия и позволит на месте проконтролировать качество его проведения. Повышенный кон троль к учебным семинарам ни в коем случае не будет излишним. Чтобы убедиться в этом, попробуйте оценить затраты на прове дение семинара, не забыв учесть пропорционально его длитель ности зарплату всех сотрудников, принимающих в нем участие;
- ◆ заранее разосланная анкета семинара и необходимые материа лы как показывает практика, все присланные материалы боль шинство слушателей будут читать непосредственно перед семи наром или во время «вводной части». Тем не менее если вы не разошлете такие материалы, то их точно не прочитают;
- ◆ собранные анкеты участников с проставленными оценками лек тору и материалам. Такая анкета позволит оценить, насколько аудитория удовлетворена данным обучением, и скорректировать при необходимости следующие семинары.

Большинство указанных факторов не требует серьезных финансовых затрат, но требует желания людей, ответственных за обучение и работу компании в целом. Во многих западных компаниях качественная организация учебного процесса и участие в нем руководства являются само собой разумеющимся фактом, а вот в российских компаниях нередко ситуация обратная — руководители полагают, что у них есть более важные задачи, чем учиться наряду с подчиненными. Причинами этого могут быть непонимание отдачи от затрат на обучение, боязнь показать в сравнении с сотрудниками более низкие результаты или неумение спланировать свою работу так, чтобы осталось время на

обучение. К сожалению, и то, и другое, и третье не способствует повышению эффективности работы отдела продаж и компании в целом.

фиксация знаний

Вы никогда не задумывались, зачем студентов в вузах заставляют писать курсовые работы, подготавливать и защищать дипломные проекты? В большинстве случае уровень данных научных работ таков, что после сдачи их не хранят даже сами авторы. При этом в отличие от контрольных работ по предметам такие работы не характеризуют напрямую объем полученных студентом знаний.

С другой стороны, если студент качественно подходит к написанию работы, то по ее завершении он будет специалистом в той области, которой эта работа посвящена. Иными словами, он «зафиксирует» свой опыт или достигнутый результат, то есть совокупность знаний и навыков, необходимых для решения определенной задачи.

Похожая логика используется, когда аспирантов привлекают к проведению учебных занятий у студентов. Эта работа вряд ли поможет им напрямую при написании диссертации (а ведь цель учебы в аспирантуре именно получение **научной** степени кандидата наук, а не учебного звания преподавателя), но зато гарантированно поможет досконально разобраться в преподаваемом предмете, что, возможно, даст в итоге положительный эффект.

Анекдот в тему

Приходит домой расстроенный аспирант: «Ну что за тупые студенты пошли. Сегодня раз им объяснил — они не понимают, второй раз — опять не понимают, объяснил на примере, потом еще на одном, сам уже все понял, а они никак!»

Использование таких подходов к обучению может быть рекомендовано для опытных сотрудников. Возможно, в их учебный план стоит включить подготовку методических материалов по определенным задачам, связанным с продажами продуктов вашей компании, или подготовку и проведение учебного семинара. Результат их работы будет также ценен и для компании, потому что у нее появятся формализованные знания по решению определенных бизнес-задач.

Мы их обучим, а они уйдут!

Если и уйдут, то точно не только по причине хорошего обучения! Если подходить с такой стороны, то можно еще регулярно недоплачивать сотрудникам часть зарплаты, обещая ее выплатить «через некоторое время» и неявно намекая, что в случае увольнения сотрудник вообще ничего не получит.

Как правило, причина ухода квалифицированного сотрудника заключается совсем в другом, и решать надо саму проблему, а не ее следствие. Проблема, возможно, заключается в том, что сотрудник:

- ♦ не видит перспектив карьерного или профессионального роста;
- ◆ не чувствует себя членом команды, не понимает своего влияния на общие результаты работы;
- считает, что с ним обходятся несправедливо по сравнению с дру гими сотрудниками, не понимает критериев оценки качества его деятельности;
- ♦ не разделяет целей и/или методов работы компании.

Во всех случаях, кроме последнего, проблема может быть решена, если будет заранее выявлена. Если же сотрудник не разделяет цели компании, то ошибку допустили те, кто взял его на работу, и с ним стоит как можно скорее расстаться.

В любом случае повышение квалификации персонала не может быть прямой причиной ухода сотрудника, но компания в лице ее руководства должна осознавать, что если она решила построить качественную систему продаж, то и остальные сферы менеджмента (включая кадровую политику, технологии оперативного и стратегического управления, координацию работы и т.п.) должны быть «подтянуты» до приемлемого уровня.

| Хотите знать больше?

О *Роджерс (Бак) Ф. Дж.* Путь успеха: как работает корпорация 1ВМ. — СПб.: Азбука, Терра — Книжный клуб, 1997.

Если постоянное обучение работе с клиентами войдет в корпоративную культуру вашей компании, вам будет по пути с одной из известнейших мировых корпораций.

О Тренинг «Искусство продаж» Симона Епископосяна, хллмллхвеИх.ш.

Один из самых интересных тренингов по психологии продаж и организации работы с клиентами.

После обучения сотрудников согласно специфике вашего бизнеса настала пора направить их усилия на достижение высоких результатов. Этим мы и займемся в следующей главе.

Глава 5 Система мотивации

Каждый руководитель хочет, чтобы в его подразделении работали богатые обеспеченные люди, но не каждая компания готова платить при этом сотрудникам высокую зарплату и особенно выплачивать ее авансом за будущие результаты работы сотрудника. Но и хороший сотрудник не пойдет на работу, где ему обещают только процент от полученных результатов — ведь работа для него не просто азартная игра и приятное времяпрепровождение, но и источник благосостояния.

В этой главе мы:

- ◆ определим требования к системе мотивации для сбытового пер сонала;
- ♦ научимся проводить тестирование системы мотивации;
- ♦ узнаем о модификации системы мотивации.

Вам наверняка известно много разных подходов к определению вознаграждения для менеджеров по продажам. В этой главе вы встретите еще одну точку зрения, которая отражает стратегический подход к управлению продажами. Но итоговый выбор, безусловно, только за вами, ибо, как говорил кто-то из великих, «не слушайте никаких советов, в том числе и этот».

Каковы цели компании в области мотивации сотрудников?

Компания должна использовать различные инструменты мотивации сотрудников, чтобы они: 1) работали в компании, 2) работали хорошо и 3) работали именно так, как необходимо компании. К сожалению, часто в основу разработки системы мотивации кладется только первый тезис, который является следствием ответа на вопрос: «Какую нам предложить схему мотивации, чтобы определенный сотрудник (или определенные специалисты) работал в нашей компании?»

Вероятно, такой подход имеет право на существование, но эффективность его будет условна. Тезис о том, что «удовлетворенный сотрудник будет максимально эффективно работать на компанию», предлагаемый некоторыми специалистами в области менеджмента, нуждается в серьезном практическом подтверждении. Каждый сотрудник, особенно обладающий достаточным опытом и, соответственно, ценностью на рынке, стремится в первую очередь подороже себя «продать», и именно этот вопрос интересует его в большей степени. И в первую очередь, в сравнении с другими профессиями, это относится к менеджерам по продажам.

При разработке системы мотивации необходимо отталкиваться от планов компании в области продаж, организационной структуры и стратегии развития компании в целом. Стратегическое видение определит перспективное состояние системы мотивации, план продаж поможет в определении текущего состояния, а организационная структура позволит сбалансировать мотивацию различных сотрудников, участвующих в продажах.

Иными словами, итоговая система мотивации и планы по ее возможному изменению в первую очередь должны удовлетворять компанию. Это касается объема затрат на продажи и управляемости системы продаж в целом. Если продажи обходятся компании очень дорого или результаты продаж определяют стратегию компании, то скоро компанию ждут проблемы — либо финансовые, либо структурные, так как продажи всегда ориентированы на текущий результат и не могут (без внешнего управления) быть направлены на долгосрочные цели.

Анекдот в тему

Журналист берет интервью у процветающего руководителя отдела продаж:

- —Что помогло вам добиться такого успеха?
- —Убеждение, что сами по себе деньги ничего не значат, не надо за ними охотиться, главное это работать, работать и работать.
 - —И это убеждение помогло вам разбогатеть?
 - —Нет, я разбогател, когда сумел убедить в этом своих подчиненных.

Также необходимо, чтобы система мотивации удовлетворяла сотрудников. Если компания крупная и известная, то она может позволить себе держать уровень мотивации на среднем или даже чуть меньшем уровне, так как многие люди пойдут работать в нее «за строчку в резюме». Если у компании позиции не такие сильные, то уровень мо-

тивации, очевидно, должен быть выше среднерыночного. Но в любом случае обеспечение достаточного уровня мотивации для сотрудников является «ограничением», обязательным требованием, которое надо учитывать при разработке системы мотивации, а максимизировать нужно эффект для компании в целом.

Что, кроме денег, мотивирует менеджера по продажам?

В идеальном случае деньги (доход менеджера по продажам) должны быть единственным мотиватором, потому что они поддаются количественной оценке (в отличие от «удовлетворения сотрудника от работы», «ожиданий карьерного роста» и т.п.) и находятся целиком в руках управляющего работой сотрудников.

Часто замечают, что деньги являются серьезным мотиватором, если: 1) уровень оплаты сотрудника явно завышен (он боится потерять работу, так как нигде не найдет аналогичного уровня оплаты) или 2) система оплаты была недавно улучшена. Оба этих факта в большей степени относятся к сотрудникам с постоянной зарплатой, так что к менеджерам по продажам они применимы мало. Деньги для продавца, как правило, являются прямым отражением достигнутого им результата, поэтому и мотивация достижения лучших результатов эквивалентна увеличению собственного заработка. «Положительным» моментом в данном случае является и то, что после подведения итогов, по которым выплачивается вознаграждение продавцу, дальше все «начинается сначала». Поэтому не возникает эффекта привыкания к размеру зарплаты — его нужно постоянно зарабатывать, постоянно поддерживать «на уровне».

Однако следует заметить, что другие известные формы мотивации нередко оказываются менее затратными, а иногда и более эффективными. Некоторые моменты, связанные с общественным признанием, получением дополнительного образования, повышением в статусе, могут быть для конкретного сотрудника более ценными, чем получение квартальной премии. К сожалению или к счастью, чаще всего с увеличением профессионального уровня менеджера по продажам можно услышать, что «если вы хотите меня похвалить, то лучше деньгами — "спасибо" в карман не положишь». Это происходит в том числе и потому, что в любом случае профессиональный уровень работы продавца оценивается (и руководством в первую очередь) по объему продаж, а не по каким-либо другим показателям.

Поэтому в данной книге мы не будем рассматривать других форм мотивации менеджеров по продажам, кроме денежных. Но если в ва-

шей компании приняты и, главное, реально работают другие виды мотивации, то их тоже, безусловно, можно пробовать использовать на ваше усмотрение.

Каким требованиям должна удовлетворять система мотивации менеджеров по продажам?

В российских компаниях традиционно профессия продавца предполагает невысокую составляющую постоянного оклада в системе мотивации, потому что результат работы продавца всегда виден — это объем продаж. Тем не менее система мотивации должна не только быть ориентирована на результат, но и удовлетворять другим критериям, важным как для сотрудников, так и для компании. Выделим пять основных критериев:

- ориентация на результат сотрудник получает вознаграждение за достижение результата, а не за выполнение работ, которые дол жны привести к результату;
- ◆ управляемость позволяет корректировать направленные на продажи усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- ◆ справедливость достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;
- ◆ простота/понятность сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать, компания понимает, за какие результа ты и сколько она готова заплатить;
- ◆ неизменность любой сотрудник выстраивает свою работу в со ответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «иг роков».

Принципы разработки системы мотивации

Как мы говорили выше, система мотивации должна удовлетворять как стратегии компании, так и ситуации на рынке персонала. Стратегия позволит вам определить уровень затрат на продажи, а ситуация на рынке труда — скорректировать итоговое предложение. Ввиду этого рекомендуется использовать следующую трехшаговую схему для определения денежного вознаграждения (рис. 6).

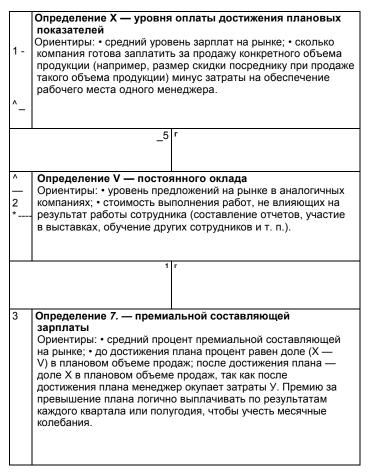


Рис. 6. Алгоритм определения уровня оплаты продавцов

Как видно, на каждом из шагов мы ориентируемся, с одной стороны, на ориентир-ограничение (средний уровень аналогичного показателя на рынке), с другой стороны, на некую величину, влияющую на получение компанией максимального эффекта (снижение затрат или повышение доходов).

После получения величин V и 2 при достижении плановых показателей, равных в сумме X, вы можете их скорректировать, ответив на следующие вопросы:

♦ как будет оплачиваться больничный лист сотрудника;

- ♦ как будет оплачиваться отпуск сотрудника;
- ◆ какой социальный пакет будет получать сотрудник?

Также можно использовать дополнительные виды премирования за достижение целевых показателей: число новых клиентов среднего размера заказа, объем дебиторской задолженности и т. п.

Информация к размышлению

Рекомендуемая структура оплаты менеджеров по продажам. Предположим, что вы определили суммарный объем дохода (с учетом всех составляющих) менеджера по продажам. Если у вас нет оснований поступить иначе, то по опыту автора стоит ориентироваться на следующую структуру денежной мотивации:

- 30% от суммарного дохода постоянный оклад («прожиточный» минимум для специалиста такого уровня);
- 50% премия за достижение показателей продаж (основная часть дохода);
- 20 % премия за достижение целевых показателей (премия за вы полнение других задач, важных для компании, охват рынка, про дажи новых товаров, обучение коллег и т. п.).

На специализированных семинарах и в публикациях вы можете найти и другие подходы к определению схемы денежной мотивации, которые отталкиваются не напрямую от задач компании и реальностей рынка труда, а от других показателей и предполагают, что ваша компания уникальна и требует соответствующей только ей системы мотивации. С этим мнением сложно спорить, но бессмысленно и соглашаться. Тратить лишнее время, а значит, и деньги на разработку уникальной системы, которую потом придется за свой же счет «обкатывать», не совсем разумно. Намного менее рискованно и более эффективно опереться на накопленный в аналогичных компаниях опыт и просто скорректировать его под себя, что, собственно, и предложено в данном параграфе. Иными словами, лучше потратить неделю на изучение и перенимание чужого опыта, чем месяцы проб и ошибок на реализацию собственных полхолов.

При разработке системы мотивации следует также учитывать некоторые специфические моменты.

Мотивация для новых сотрудников

Приходя в компанию, сотрудник надеется на получение хорошей зарплаты, но компания не всегда готова рисковать и сразу платить сотруднику много, потому что он пока еще не принес никаких доходов

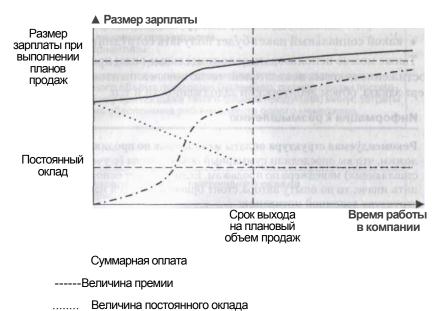


Рис. 7. Изменение дохода менеджера по продажам со временем

компании. В этом случае рекомендуется, чтобы на первоначальном этапе сотрудник получал 50-75 % от планируемого заработка в виде постоянного оклада, который будет постепенно сокращаться до стандартного размера в течение периода, за который сотрудник должен выйти на плановый объем продаж (рис. 7).

В начальный момент времени (приход менеджера на работу в компанию) его доход практически целиком состоит из постоянного оклада. Со временем, когда менеджер начинает продавать, величина постоянного оклада снижается до принятого в компании уровня, но суммарный доход увеличивается за счет появления комиссионных от продаж. Через некий период, определенный как время выхода менеджера на плановый объем продаж, он будет получать тот доход, на который рассчитывал, принимая решение о работе в вашей компании.

Мотивация взаимодействия с другими подразделениями

Нередко, и особенно в быстрорастущих компаниях, возникает сильный разрыв между уровнями оплаты сотрудников отдела продаж и других подразделений. Это может привести к ситуации, когда сотруд-

ники других подразделений будут уклоняться от выполнения работы для сотрудников отдела продаж. Например, в ответ на просьбу уточнить какую-либо информацию о продукции может прозвучать: «За те деньги, которые вы получаете, это можно помнить наизусть».

Одним из наиболее мягких «выходов» из этой ситуации является предоставление менеджерам возможности отмечать работу сотрудников других подразделений, что может служить основой для начисления премии соответствующим сотрудникам. Например, менеджер может указать, что при работе по данной сделке ему сильно помог сотрудник Иванов, а еще по двум сделкам — Петров, и по итогам месяца эти сотрудники получат некую премию к зарплате.

Мотивация при посменной работе

Еще один интересный вопрос связан с ситуацией, когда продавцы, например менеджеры торгового зала, работают посменно. С точки зрения клиента в торговом зале всегда есть продавец, и клиент покупает не у конкретного продавца, а в конкретном торговом зале. С точки зрения продавца клиент должен купить именно в его смену, иначе результат будет отнесен не на его заслуги.

Сравнительно просто эта проблема решается, если используется компьютерная система, в которой отражается взаимодействие с каждым конкретным клиентом. В этом случае вклад каждого из сотрудников в продажу конкретному клиенту можно оценить довольно объективно. В ином же случае стоит премиальную часть продавца рассчитывать не только на основе личного, но и на основе общего результата. Соотношение таких частей можно подобрать опытным путем.

Аналогичная ситуация, схожие проблемы и решения могут возникнуть, когда у компании много точек продаж, которые идентичны с точки зрения клиента, либо в случае, когда клиент не поддается идентификации, то есть не хочет оставлять информацию о себе. Примером могут служить сети салонов связи, туристические агентства, магазины одежды и т. п.

Мотивация руководителя отдела продаж

Руководитель отдела продаж, с одной стороны, является руководителем, и его схема мотивации может рассчитываться аналогично схеме мотивации для других руководителей компании, но, с другой стороны, он должен нести риски, связанные с объемом продаж, что требует применения вышеописанной системы мотивации.

Первую схему применяют в России сравнительно редко, в основном в тех случаях, когда зарплата руководителей в принципе рассчитывается аналогично зарплате менеджеров по продажам. В этом случае предполагается, что каждый руководитель несет ответственность за результаты работы компании, которые почти всегда измеряются именно в объеме продаж. В частности, считается, что такая схема стимулирует командное взаимодействие между руководителями для достижения общих целей — целей компании в целом, а не подчиненных им подразделений.

Рассматривая вторую ситуацию, которая более приемлема с точки зрения поддержания авторитета руководителя отдела продаж и, чаще всего, интересов компании, можно выделить два наиболее логичных подхода.

Первый вариант — «завязать» систему мотивации руководителя на те же показатели, что и у менеджеров по продажам, но не на личные, а на суммарные по всем сотрудникам его подразделения. Справедливость такой системы и подходы к ее разработке довольно очевидны.

Второй подход является еще более изящным. Руководитель отдела продаж вообще не получает никакого фиксированного оклада, а его зарплата привязана исключительно к объему продаж (с возможной дифференциацией вознаграждения по группам продуктов или клиентов в соответствии со стратегией компании в области продаж). При нулевом объеме продаж отдела (хотя такое и сложно представить) руководитель получает тоже нуль рублей, зато при увеличении объема продаж его доход прямо пропорционален достигнутым результатам.

В любом случае при выборе итоговой схемы стоит обязательно принять во внимание мнение самого руководителя отдела продаж. От того, насколько комфортна будет для него его схема мотивации, зависит работа всего сбытового подразделения, а значит, продаж в компании в целом. Кроме того, как правило, сотрудник такого уровня вполне в состоянии предложить вариант мотивации для себя, при котором и его личные интересы будут удовлетворены, и с точки зрения выполнения управляющих функций он будет чувствовать себя достаточно хорошо.

Увольнение менеджера по продажам

Возможно, вас удивит, что мы рассматриваем увольнение именно в контексте системы мотивации, но это абсолютно логично. Некоторые консультанты по сбыту вообще рекомендуют раз в квартал проводить «показательные» увольнения худшего продавца. Безусловно, воз-

можность потери шанса на заработок мотивирует не меньше, чем различные варианты его получения.

В любой системе мотивации должно быть предусмотрено, при каких «достижениях» сотрудника компания начнет рассматривать вопрос о его увольнении. Эта информация должна быть прозрачна для всех продавцов, что в том числе позволит значительно снизить социальный эффект от увольнения.

Кроме того, как ни парадоксально, в нашей стране данный фактор также стимулирует командное взаимодействие между менеджерами по продажам. Россияне часто искренне сочувствуют и готовы помочь человеку, попавшему в беду. И вполне возможно, что сотрудники отдела продаж придут на помощь отстающему менеджеру. Понятно, что если такая ситуация будет повторяться, то постепенно помогать будут все меньше, что опять же даст возможность расстаться с таким сотрудником с наименьшими последствиями для коллектива.

Как и при любых подобных решениях, важно четко соблюдать грань между справедливостью и формализмом. С одной стороны, скорее всего никто не осудит руководителя, который «сжалится» над худшим сотрудником и закроет глаза на формальные требования системы мотивации, с другой — это даст сигнал всем остальным, что «правила могут быть нарушены». Последствия легко предсказуемы. Стоит согласиться, вопреки известной рекламе, что в нашем случае «правила существуют, чтобы их соблюдать».

Конечно, наличие действительно уважительных причин (здоровье, серьезные семейные проблемы) может быть основанием для введения исключений в правила, но эти исключения должны быть либо сразу зафиксированы в виде пунктов в системе мотивации, либо должно быть объявлено, что исключение возможно лишь потому, что не было оговорено ранее, и больше такого повторяться не будет.

Тестирование системы мотивации

После разработки системы важно проверить, пройдет ли она проверку в следующих ситуациях.

1. Значительное превышение планового объема продаж. Иногда кому-то из менеджеров везет и ему удается совершить очень крупную сделку. Многие российские руководители при этом предпочитают быстро поменять «правила игры», чтобы не выплачивать сотруднику высокие комиссионные, что не лучшим образом влияет на мотивацию работы всего отдела продаж. Руко-

водителю отдела продаж лучше заранее оговорить возникновение таких ситуаций, так как иначе от решения руководителей более высокого ранга пострадает не только конкретный сотрудник, но **и** авторитет руководителя отдела продаж.

- 2. Сопоставление целей сотрудника с целями отдела и компании. Попробуйте поставить себя на место менеджера и определить, как оптимизировать работу, чтобы заработать как можно больше денег. Если при реализации такой стратегии менеджер будет дей ствовать в интересах компании, то все нормально, если нет надо исправлять систему мотивации, потому что в долгосрочном плане все менеджеры придут к такой стратегии опытным путем. Возможно, не стоит при моделировании ситуации доводить дело до абсурда, предполагая, что сотрудник может пойти на наруше ние деловой этики или должностное преступление. Такие нега тивные ситуации случаются, но разрешать и предотвращать их должна не система мотивации, а корпоративная культура и служ ба внутренней безопасности.
- 3. Сотрудничество между менеджерами. Система должна мотиви ровать к сотрудничеству и к отсутствию нездоровой конкурен ции между менеджерами, иначе вам не избежать частых конф ликтов в отделе. В первую очередь система не должна позволять сотруднику так или иначе присваивать себе чужие результаты работы.

Информация к размышлению

Пример системы мотивации, ориентированной на сотрудничество менеджеров. Предположим, что у вас три менеджера занимаются продажей одной и той же продукции. Объединим их в команду (установив личный план каждому менеджеру и план на команду в целом) и предложим следующую систему выплаты премии по результатам продаж для каждого менеджера: 4 % от объема продаж до выполнения, 5 % при перевыполнении личного плана продаж. Плюс к этому выплачиваются 1 %, если команда менеджеров в целом не выполнила план, или 3%, если план команды выполнен.

В этом случае менеджер получает следующий процент от своего объема продаж:

- 5% (4 + 1), если он не выполнил личный план и команда тоже не выполнила план продаж;
- 6%(5+1), если он выполнил свой план, но команда в целом нет;

- 7 % (4 + 3), если он не выполнил свой план, но команда в целом вы полнила;
- 8 % (5 + 3), если команда в целом выполнила план и он выполнил свой личный план.

При такой системе, чтобы получить максимальный процент премии, менеджер заинтересован не только в максимальном объеме личных продаж (ведь процент премии считается от его личного объема), но и в выполнении общего плана команды по продажам, так как последний существенно влияет на размер премии. Причем, как можно несложно показать, такая система больше стимулирует лучших сотрудников, так как для них прирост в доходах от увеличения процента превышает прирост от увеличения личного объема продаж.

- **4. Бартерные сделки** в некоторых случаях компании выгоднее про дать товар по бартеру, чем за деньги. Соответственно, такие сдел ки тоже должны учитываться в системе мотивации, иначе менед жеры будут их избегать.
- 5. **Получение оплат.** Обратите внимание на то, чтобы плановые по казатели стимулировали менеджеров к получению оплат от кли ентов, а не просто к увеличению числа отгруженных товаров.
- 6. Поиск новых клиентов. Часто опытный менеджер нарабатывает себе большую клиентскую базу, которая обеспечивает ему большой объем продаж, и теряет мотивацию к поиску новых клиен тов, что замедляет развитие компании в целом. Рекомендуется либо вводить повышенные премиальные за продажу новым кли ентам, либо устанавливать норматив по числу продаж новым кли ентам за отчетный период.

Связь системы мотивации с организацией продаж

Хотя основную часть вопросов, связанных с организацией продаж, мы будем рассматривать в последующих главах этой книги, уже сейчас важно принимать во внимание, что система мотивации не существует в отрыве от процесса продаж и даже работы компании в целом. Например, вы можете предложить продавцам великолепную мотивационную схему, но окажется, что они не в силах достигнуть высоких результатов, так как:

- ♦ производство не справляется с объемом заказов;
- ◆ качество продукции значительно сужает круг потенциальных кли ентов;

84

♦ служба сервиса не успевает обслуживать всех клиентов и т. д. и т. п.

Получается, что серьезная часть усилий продавцов уходит впустую — фактически компания не может так или иначе обслужить всех привлеченных продавцами клиентов. Но самое плохое с точки зрения системы мотивации то, что продавец не может прыгнуть выше планки, которая установлена ему извне и на которую он не может повлиять.

Как правило, основным ограничением является именно технология организации продаж. Если вам объективно необходимо, чтобы продавец как минимум один раз в неделю лично общался с клиентом, то из этого следует, что он не сможет общаться, например, более чем с 40 клиентами одновременно, а значит, достигнув этого уровня, он достигнет и предела в зарплате. Соответственно, схема мотивации должна предполагать либо «обходные пути» для таких ситуаций, либо заранее определять предельное значение.

Сложно придумать более сильно демотивирующий фактор, чем когда результатом многомесячных усилий продавца является в первую очередь осознание того, что цель, к которой он стремился, для него недостижима не по его вине. И особенно сильный негативный эффект это будет иметь, если окажется, что его руководитель заранее знал об этой ситуации.

Мотивируя людей на достижение высоких результатов, обязательно проверяйте, чтобы эти результаты были достижимы и чтобы продавцу ничто внешнее, неподконтрольное ему не мешало их достигнуть.

Как изменять систему мотивации?

После определения системы мотивации внимательно перечитайте предыдущие параграфы главы еще раз, обращая внимание на все замечания, потому что изменять систему мотивации желательно как можно реже. Даже если ваша компания окажется в кризисе, снижение зарплат — это последнее направление снижения издержек, так как потеря персонала еще более усугубит любой кризис.

Информация к размышлению

Признаки наличия и отсутствия мотивации. Грант Стюарт в книге «Эффективное управление сбытом» приводит характерные черты в поведении менеджеров по продажам, которые могут косвенно характеризовать наличие или отсутствие мотивации. Наличие мотивации:

- высокие результаты и стабильность в работе;
- энергия, энтузиазм и решительность в достижении успеха;

- твердая поддержка в решении проблем;
- готовность взять ответственность на себя;
- готовность учитывать необходимые изменения.

Отсутствие мотивации:

- равнодушное отношение к работе;
- невыполнение работы в срок и самоустранение от мероприятий;
- преувеличение трудностей при рассмотрении возникающих проб лем, споров и жалоб;
- отсутствие помощи при решении проблем или преодолении труд ностей;
- неоправданное сопротивление переменам.

Тем не менее иногда менять систему мотивации нужно. Как правило, это вызвано явными ошибками при построении системы «в прошлый раз» или серьезными изменениями в самой компании. В иных случаях скорее всего это не даст эффекта и зачастую вызовет повышение затрат (так как понижать зарплату при изменении системы мотивации решатся не многие руководители, а если стараться платить каждому сотруднику по новой схеме не меньше, то фонд зарплаты гарантированно увеличится).

Главное, если вы все же решились на этот шаг, не торопиться с переходом на «новые рельсы». Объявите о планируемых изменениях заранее, чтобы сотрудники успели разобраться в новой системе и «привыкнуть» к ней. Оптимально, если в течение последнего квартала перед введением новой системы вы будете рассчитывать заработную плату по обеим (новой и старой) схемам, но платить будете пока по старой, одновременно проводя разъяснительную работу по отличиям в двух схемах.

| Хотите знать больше?

О Научно-практический журнал по вопросам управления организацией Регзопа1 М/х, пт.т.р:/Д\лллл/.perзопа1-гшх.ш.

Здесь вы найдете много материалов по вопросам разработки системы мотивации и ее адаптации под различные компании. Часть статей доступна прямо на сайте журнала, остальные материалы можно найти в печатной версии.

О Семинар «Оценка эффективности труда», Герчикова 3., компания «Топ-Менеджмент Консалт», пт.т.р://\лллл/\.т.тсопзи11.ru/.

Авторский семинар Зоей Герчиковой охватывает все вопросы разработки системы мотивации: от разработки ее концепции до внедрения. Даже если

вы не планируете в ближайшее время разрабатывать или изменять систему мотивации, после посещения этого семинара у вас такое желание почти наверняка возникнет.

Определившись с системой мотивации, вы «получили согласие» сотрудников работать за определенное вознаграждение. В следующей главе мы рассмотрим, каким образом применение персональных компьютеров повышает производительность сотрудников отдела сбыта, то есть каким образом вы сможете максимизировать эффект от затрат на мотивацию менеджеров по продажам.

Глава 6

Информационные технологии

Сейчас уже не так часто можно встретить отделы продаж, где сотрудники не используют персональные компьютеры в своей работе. Но, как любой инструмент, компьютер нужно использовать правильно, иначе это будет просто печатная машинка.

В этой главе мы рассмотрим:

- преимущества использования информационных технологий в сбыте;
- ♦ программное обеспечение для отдела продаж;
- ◆ особенности выбора и внедрения информационных технологий в сбыт.

А нужен ли компьютер менеджерам по продажам?

Зайдем с другой стороны: какие возникают проблемы, если сотрудники отдела сбыта не используют компьютеры?

Проблема 1: База клиентов ведется в бумажном виде:

- ◆ в такой базе сложнее найти и проще потерять информацию о нуж ном клиенте;
- ♦ такую базу легче потерять или намеренно унести из компании;
- ♦ записи в такой базе понятны только самому менеджеру.

Проблема 2: Подготовка отчетов требует чрезвычайно много времени:

- информацию приходится собирать из разрозненных источников;
- ◆ необходимые для отчета сводные показатели приходится высчи тывать вручную;
- ◆ для подготовки сводного отчета по отделу необходимо собрать много разнородной информации и вручную ее переработать.

Проблема 3: *Большая часть информации о клиенте принадлежит* менеджеру, а не компании:

- информацию о работе с клиентом может предоставить только ра ботающий с ним сотрудник;
- ◆ при уходе сотрудника из компании большую часть информации он унесет в своей голове или забудет, так как она нигде не запи сывалась и не сохранялась.

Анекдот в тему

Специалист по научной организации труда знакомит начальника штаба части с персональным компьютером:

- Это устройство, сэр, уменьшит наполовину объем выполняемой вами работы.
 - —Отлично! Установите в моем кабинете два таких компьютера.

Можно и дальше перечислять проблемы, но лучше ответим на вопрос:

— Что дает использование компьютеров в сбыте?

В первую очередь вы экономите рабочее время сотрудников. Это происходит за счет того, что:

- ◆ меньше времени тратится на подготовку документов вы може те воспользоваться шаблонами или переделать уже готовый до кумент;
- ♦ можно быстро составить отчет о работе;
- ◆ можно быстро отправить клиенту рекламные материалы с помо щью электронной почты из базы рекламных материалов;
- ◆ информация о работе с клиентом хранится в компьютере и с мень шей вероятностью будет потеряна, чем информация на бумаге.

Кроме того, руководителю проще составить сводный отчет, а при необходимости получить детальную информацию, не отвлекая самого сотрудника. Ну и конечно, современный компьютер предлагает широкие возможности для анализа имеющейся информации. Конечно, компьютер сам по себе не решит многие ваши проблемы — вам потребуется профессиональное программное обеспечение. Оно позволит:

- ♦ создать единую базу данных по клиентам;
- ♦ собирать и систематизировать информацию о клиентах;
- ◆ автоматизировать работу менеджеров по продажам;
- эффективно взаимодействовать с другими подразделениями;
- ♦ защитить клиентскую базу компании.

В этой книге мы будем использовать в качестве примера систему 5a1eз Expert,, так как это наиболее распространенное в России решение для организации работы отдела продаж.

Информация к размышлению

Почему нельзя использовать ЛИсгозой ОШсе вместо профессиональных программ для сбыта? Можно, но помните, что эти программы не предназначены непосредственно для решения задач сбыта. Например, в каком из этих пакетов вы будет вести историю работы с клиентами?

- \Уоп1? А если у вас 100 клиентов, вам не будет сложно работать с большой таблицей? А как вы будет искать нужного клиента или сортировать базу при необходимости? Может быть, подойдет...
- Exce1? Да, с сортировкой здесь удобнее. Но как вести несколько записей по одному клиенту? В одной ячейке таблицы? Неудобно просматривать. А если вам нужно вести работу с несколькими под разделениями одной компании? А куда заносить информацию о кон тактных лицах? Может, используем персональный органайзер...
- ОнЫоок? Ну, если вы ведете работу с клиентами только по элект ронной почте, то, возможно, он и подойдет. А куда заносить инфор мацию о телефонных разговорах и отчеты о встречах с клиентами? А как обозначить, что в компании работает несколько контактных лиц и у них разные телефоны? Стоп. Ведь для создания баз данных есть...
- Access! Очень хороший и гибкий инструмент для создания средств работы с базами данных. Но вам придется его самостоятельно на строить или пригласить для этой работы специалиста. В любом слу чае по затратам времени или денег вам это выйдет дороже, чем по купка обычного профессионального пакета.

Создание единой информационной среды

Чтобы качественно собирать и хранить информацию, необходимую для работы отдела сбыта, нужно:

- 1) предоставить сотрудникам удобное средство для сбора такой ин формации;
- 2) определить «формат», в котором будет собираться информация, то есть выделить те характеристики клиента, которые вам нуж ны, и дать сотрудникам форму для сбора такой информации.

Пример формы для сбора информации о клиентах приведен на рис. 8.

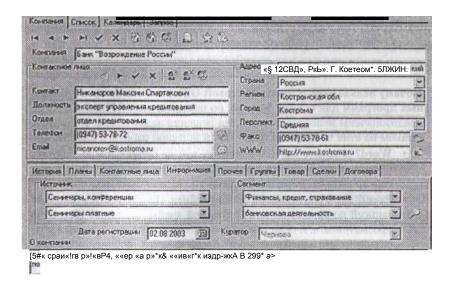


Рис. 8. Карточка клиента (За1ез Ехрег11.9)

Профессиональные пакеты позволяют создать единую корпоративную базу по клиентам, которая размещается на сервере компании. В этом случае все ваши сотрудники будут работать с единой базой, а значит, использовать одинаковые формы для сбора информации о клиентах.

Информация к размышлению

Какие риски снижает использование единой базы данных по клиентам?

- «Пересечение» менеджеров по одному и тому же клиенту.
- Использование клиентом различных примеров давления на постав щика типа «мне другой ваш сотрудник обещал скидку» и т.п.
- При поломке компьютера менеджер по продажам может пересесть за другой и продолжить работу.
- Потеря информации или контакта с частью клиентов (в т.ч. при уходе сотрудника).

Кроме того, использование одинакового профессионального программного обеспечения позволяет установить стандарты работы с клиентами и контроля работы, а также снижает затраты на обучение новых сотрудников.

Сбор информации о потребностях клиентов и работе с ними

Как только мы начинаем задумываться о повышении эффективности сбыта, нам тут же становится нужна информация о клиентах, чтобы ответить на вопросы:

- ♦ кто является основным покупателем нашей продукции;
- ♦ где они расположены;
- ♦ какой деятельностью занимаются;
- ◆ с кем из клиентов какой наш менеджер работает и насколько ак тивно;
- ◆ клиенты из какой отрасли являются нашими основными покупа телями?

Профессиональные программы позволяют собирать такую информацию в процессе работы с клиентами, причем сбор информации не будет отвлекать продавцов от работы, ведь эта информация нужна им самим! Смотрите, как можно использовать одну и ту же информацию для различных целей (табл. 9).

Таблица 9 Варианты использования информации о клиенте различными сотрудниками

Информация	Менеджер	Руководитель отдела продаж
Адрес компании	Выставление счета, место презентации и т. п.	Анализ продаж в географическом разрезе
Отрасль	Специфика клиента, наличие рекомендаций от похожих компаний	Анализ в отраслевом разрезе, оценка доли отраслевого рын- ка вашей компании
Размер компании	Прогноз размера заказа, специфика работы с компанией	Сегментация клиентов, составление портрета клиента
История работы с клиентом	Более эффективное вза- имодействие с клиентом	Анализ работы менеджера с клиентом (интенсивность, результативность, частота контактов)
Какие потребности хочет удовлетворить клиент с помощью продукта	На что сделать упор при презентации товара клиенту	На что сделать упор в рекламных материалах и маркетинговых акциях при продвижении продукта. На что сделать упор при обучении менеджеров презентации продукта

Продолжение Ч>

Таблица 9 (продолжение)

Информация	Менеджер	Руководитель отдела продаж
По каким причинам клиент отказывается от покупки	Подбор аргументов для снятия возражений	Рекомендации другим подразделениям по улучшению качества продукта, ценовой политике, доработке информационных материалов и т. п.
Какие еще товары и услуги могли бы заинтересовать клиента	Создание базы потенциальных клиентов на случай расширения ассортимента	Оценка потенциального спро- са на новый продукт или ус- лугу
Когда клиент собирается сделать следующую покупку	Когда снова позвонить клиенту	Прогноз продаж на долгосрочный период

Помогая менеджеру собирать такую информацию о клиентах, руководитель помогает себе собрать необходимые данные для анализа и текущей работы. Также эта информация при необходимости может использоваться сотрудниками отдела маркетинга, сервиса и руководителями компании.

Информация к размышлению

Может быть, проще собирать информацию о потребностях клиентов с помощью маркетинговых исследований? Далеко не всегда можно утвердительно ответить на этот вопрос. Представьте такую ситуацию: вы давно хотите купить себе хорошую иномарку и иногда даже заходите в автосалоны, чтобы просто прицениться и посмотреть на предмет своей мечты. И вот к вам на бензозаправке подходит интервьюер и спрашивает: «А не планируете ли вы поменять ваши "Жигули" на машину иностранного производства?» Вы ему честно отвечаете, что давно об этом мечтаете, и жена об этом тоже мечтает, и вообще наши машины до сих пор плохо собирают, и... — наверняка вы найдете, что сказать. А если интервьюером будет молодая симпатичная девушка, то вы даже попросите сразу прислать вам на дом счет на новую машину, но...

Но потом вы приезжаете домой и вспоминаете, что ребенку скоро в школу и надо купить ему... скоро зима, а ваша старая куртка уже никуда не годится... на даче надо обязательно летом поменять крышу, а то она уже начинает протекать... что-то стала барахлить стиральная машина... и т.д. и т.п.

Если все так, то вы скорее всего не купите иномарку в ближайшее время. А теперь внимание! Что скажет про вас интервьюер? Что, возможно, вы скоро решите купить иномарку. Что скажет про вас продавец

автосалона, в который вы регулярно заходите? Что вы уже так долго собираетесь, что еще не скоро что-то купите.

И продавец будет прав! Он показывал вам продукт, и вы его не купили. Он не говорил с вами о ваших мечтах, как интервьюер, и не делал выводов на основе этого. У продавца более объективная информация. И даже если продавцом тоже окажется симпатичная девушка, вы все равно вряд ли измените свое решение.

Точно так же, собирая информацию о потребностях ваших клиентов, вы как продавцы будете получать более объективную информацию об их планах по покупке вашей продукции, чем заказывая проведение исследования.

P. 5. Не стоит из этого делать вывод, что собственная информационная система полностью заменяет маркетинговые исследования. Но тратить средства на проведение специальных исследований вам потребуется только в том случае, если вы сами будете не в состоянии получить такую информацию.

Автоматизация работы менеджеров

Если вы хотите, чтобы основную часть времени ваши сотрудники занимались именно продажами, необходимо предоставить им удобные инструменты для выполнения типичных работ. Основные группы таких работ представлены на рис. 9.

Чтобы определить необходимость автоматизации работы менеджеров в вашей компании, заполните таблицу (табл. 10). Во втором столбце приведены средние по российскому рынку затраты времени в тех компаниях, где менеджеры не используют специализированных программ в своей работе. Если вам сложно сразу написать необходимые цифры, то просто проведите опрос среди своих сотрудников.

Теперь сравните получившуюся у вас в графе «Итого» цифру с продолжительностью рабочего дня менеджера. Затраты времени на большинство указанных операций могут быть снижены практически до нуля за счет применения современных информационных систем. В среднем по рынку получается, что менеджер тратит 2 часа из 8-часового рабочего дня, или 25 % времени, на осуществление действий, которые за него мог бы делать компьютер. Интересно, сколько получилось у вас?

Далее сложите суммарную зарплату всех менеджеров в отделе продаж и посчитайте соответствующую долю от этой суммы (при среднерыночных показателях это будет 25%). Вы можете сэкономить эти деньги, если работа менеджеров будет автоматизирована. Определите, выгодно это для вас или нет, и принимайте решение.

Рис. 9. Группы типовых работ, которые могут быть автоматизированы с помощью компьютерной системы

Таблица 10 Затраты времени менеджера по продажам на выполнение работ, которые за него мог бы выполнять компьютер

Вид работ	В среднем по рынку	В вашей компании
Поиск информации о нужном кли- енте и истории работы с ним	30 минут	?
Оформление документов при продаже товара	20 минут	?
Составление отчета	15 минут	?
Составление планов своей работы	20 минут	?
Поиск и рассылка рекламных и информационных материалов (прайслистов, описаний продукции, коммерческих предложений и т. п.)	40 минут	?
Итого	125 минут = 2 часа	???

та Отчеты



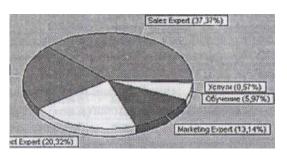


Рис. 10. Объем продаж за определенный период по группам товаров

Автоматическое составление отчетов

Зачем нужны отчеты? Чтобы управлять работой тех людей, которые эти отчеты готовят. Обойтись без отчетов невозможно, но в интересах любого руководителя сократить время, которое его подчиненные тратят на составление этих отчетов, так как лучше, чтобы они в это время занимались своей основной работой. Использование профессиональных программ позволяет составлять отчеты о работе менеджеров, не привлекая для этого самих менеджеров. Примеры типовых отчетов по работе менеджеров по продажам, полученных из системы 5a1e5 Exper11.9, приведены на рис. 10-12.

Получение каждого из приведенных отчетов по любому из сотрудников отдела продаж в системе 5a1es Experr, занимает не более 10 секунд и не требует привлечения соответствующих менеджеров. •

Защита клиентской базы компании

А от кого или от чего, собственно, надо ее защищать? В первую очередь от неаккуратности своих сотрудников. Любому человеку свойственно:

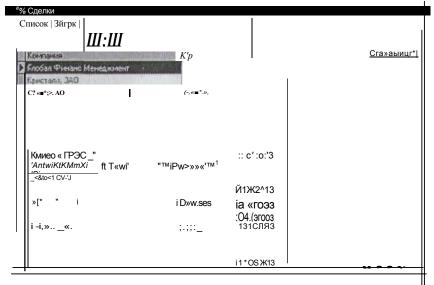


Рис. 11. Сделки, по которым есть задолженность по оплате

Отчеш			
•••	j fl#T44rf*411		
	i'ttli:		
	i cai.	Knwent	
		Knwent	
		Л	- [:] J^^7_^^]-S
		Vs 16>ц»ге	
		^J :	-
		МПЕВ '	
			сямоиггепк-мйижтитут
•	;, • • · · :: ;. KO		
	K'jnflwr		
	Пари»;	, »	
		1	
		•	

Рис. 12. Продажи менеджера по группе VIP-клиентов

- ◆ забывать что-либо сделать «если бы я вчера не забыл позво нить ему и подтвердить, что товар есть в наличии, он бы купил у нас»;
- ◆ потерять что-нибудь «мы с этим клиентом так давно работаем, что я уже и не помню, где договор, который мы заключали»;
- ◆ ошибаться в расчетах «получается, я назвал клиенту сумму в два раза меньше, чем надо было, а он уже попросил выставить счет...»;
- ◆ совершать ошибки при письме «я уже 50 раз отправлял ему письма, и только когда отправлял ему итоговый проект, ошибся»;
- ◆ случайно нажимать не те кнопки «я даже и не думал, что это приведет к удалению всей информации»;
- ◆ уходить в отпуск «он купается в Черном море, а мы не знаем, что отвечать его клиентам»;
- ◆ менять место работы «он помнил всех своих клиентов, а где мне теперь искать информацию о них?».

И это основные причины, по которым компания теряет своих клиентов. Выбирая программные продукты для отдела сбыта своей компании, обратите внимание на то, чтобы они компенсировали эти чисто человеческие недостатки.

Ну и, конечно, необходимо защищать клиентскую базу от преднамеренного вредительства. Большинство программ включает меры защиты. Необходимо оценить, достаточны ли они для вашей компании, и не забывать их использовать.

Лучше купить готовую систему для отдела продаж или разработать свою?

С одной стороны, российские программисты по праву считаются одними из лучших в мире, и почти наверняка и в вашей компании есть специалисты, готовые разработать систему для автоматизации работы отдела продаж. С другой стороны, мировой опыт говорит, что разрабатывать свою систему имеет смысл только очень крупным компаниям, которым не подходит ни одно из существующих решений, так как затраты на собственную разработку всегда оказываются выше. Правда, даже эти компании в большинстве случаев выбирают в итоге уже существующий программный пакет и на его основе создают решение для себя.

7- 1661

Чтобы определить, как лучше поступить в вашем случае, заполните анкету, представленную в табл. 11. В ней приведены основные проблемы, с которыми можно столкнуться при разработке системы для своей компании силами собственных программистов. Проставьте напротив каждого риска оценку его важности и принимайте решение.

Таблица 11 Основные проблемы при разработке системы собственными силами по сравнению с покупкой готовой системы

Риск	Важность данного фактора в вашем случае		
Техническое задание для программистов на разработку системы должны будут составить руководители тех подразделений, где система будет использоваться	□ важно □ не важно		
В случае необходимости доработки системы ввиду изменившихся требований к ней придется снова привлекать программистов	□ важно □ не важно		
Для обучения работе с системой необходимо будет написать руководства по работе с системой для пользователей, методики проведения обучения и аттестационные задания	□ важно □ не важно		
Новых сотрудников придется каждый раз обучать работе с системой, ведь ваша система будет уникальной	□ важно □ не важно		
Для интеграции вашей системы с типовыми программами (бухгалтерской, почтовой и т. п.) будет необходимо дорабатывать систему	□ важно □ не важно		
Систему придется дорабатывать при выходе новых версий операционных систем, офисных пакетов, почтовых программ и т. п.	□ важно □ не важно		
В случае увольнения ключевых программистов скорее всего придется заново разрабатывать систему	□ важно □ не важно		

Выбор, безусловно, за вами. В последнее время все большее число компаний стремится покупать готовые решения, так как экономически это более целесообразно. Чтобы создать информационную систему, аналогичную по качеству тем, которые разрабатывают специали-

зированные фирмы, надо проделать ту же работу, которую проделывают они. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Как создаются специализированные информационные системы

Здесь мы будем говорить в большей степени о тиражируемых системах, нацеленных на решение определенного круга бизнес-задач, а не просто о компьютерных системах в целом. Тиражируемые решения сразу проектируются в качестве универсального инструмента для решения конкретного класса задач, а не только для задач определенной компании.

В связи с этим такие системы обязательно содержат инструменты настройки системы под конкретную компанию и качественную документацию по установке, использованию и сопровождению. Все это необходимо, чтобы клиенты могли внедрить систему у себя и обслуживать ее, не привлекая программистов, которые эту систему создавали.

Более важно то, что при разработке таких универсальных решений в основу системы вкладывается весь накопленный мировой опыт, существующий в области, для решения задач которой предназначена система. Этот путь объясняется желанием компании-разработчика продать как можно больше систем, а для этого требуется, чтобы она несла в себе лучшие мировые достижения в соответствующей области. В результате клиент приобретает не просто компьютерную программу, но и соответствующий объем знаний, лежащий в ее основе.

Но самым важным является то, что после выхода системы на рынок компания-разработчик системы начинает получать отзывы клиентов. Собранные пожелания и требования к системе являются основой для разработки новых версий, а это — наиболее логичный путь эволюции компьютерных систем. Разработчикам не надо пытаться предугадывать, что требуется их клиентам в системе, достаточно просто внимательно их выслушать.

В результате, покупая известную и распространенную компьютерную систему, вы приобретаете и лучший мировой опыт, и практический опыт ваших коллег из других компаний, в которых эта система уже используется.

Как выбрать систему для себя?

Поскольку системы проектируются в расчете на разные компании, понятно, что часть возможностей любой системы конкретно вашей

компанией, скорее всего, не будет востребована. При этом чем больше функциональных возможностей содержит система, тем дороже она вам обойдется. Кроме того, как правило, западные системы стоят дороже российских разработок, решающих аналогичные задачи. Причина этого не только в том, что российские программисты «стоят» дешевле, но и в том, что в большинстве случаев западные системы действительно более комплексно решают заявленные задачи, но разница становится очевидной лишь на этапе внедрения.

При выборе системы российские клиенты часто попадают в своеобразную ловушку. Системы, которые подходят по цене, решают не все задачи, а те, где есть все, что хочется, как правило, чрезвычайно дороги. Корни этой ошибки заключены именно в том, что при формулировании требований к программному обеспечению российские клиенты часто ориентируются именно на «хочется», а не на то, что действительно объективно «нужно».

Чтобы не пойти ошибочным путем, оптимально действовать по следующей схеме:

- определить, каких результатов вы ждете от внедрения системы;
- ◆ определить список необходимых требований, без выполнения которых программное обеспечение просто не будет использо ваться или заведомо не принесет ощутимого результата, и на ос нове их сформировать первичный список возможных альтер натив;
- ◆ отобрать те системы, которые уже внедрялись в компаниях ва шей отрасли, — эту информацию можно получить у компанийразработчиков;
- сформировать желаемые требования и уже с учетом стоимости систем оценить, какая из них предлагает вам меньшую стоимость за часть желаемых дополнительных возможностей.

Российский рынок систем для автоматизации продаж еще сравнительно молод, и более 90 % его принадлежит на сегодняшний день буквально 3-5 компаниям, что, безусловно, ограничивает возможности выбора. Надеюсь, что к тому моменту, когда вы будете читать эту книгу, на рынке появится больше качественных систем.

Информация к размышлению

Интеграция с другими информационными системами компании. С точки зрения долгосрочной эффективности имеет смысл приобретать та-

Глава 6. Информационные технологии

кую систему, которая будет взаимодействовать с другими информационными системами вашей компании. В особенности такая позиция правильна для крупных компаний, так как эффект от внедрения единой информационной системы, охватывающей все процессы работы, а не только продажи, приведет к существенному снижению издержек и ощутимому повышению качества управления.

Для крупных компаний, таким образом, вопрос выбора системы состоит в том, покупать ли для автоматизации продаж специализированную систему и в дальнейшем интегрировать ее с другими системами или купить систему для автоматизации всей компании, имеющую модуль автоматизации продаж.

Однозначного ответа на этот вопрос нет ни в российской практике, ни в западной, хотя теоретически более эффективно использовать единую систему. Оба подхода имеют право на существование, и оптимальное решение можно принять, только «примерив» на свой бизнес различные варианты автоматизации.

Как внедрять информационную систему?

Как мы говорили выше, чем более сложную систему вы выберете для своей компании, тем больше времени (а значит, и средств) вам потребуется выделить, чтобы система начала работать. И это не зависит от того, будете вы внедрять систему своими силами или пригласите сторонних консультантов — в обоих случаях для получения одинакового результата вам придется проделать одну и ту же работу. Своими силами сделать это, возможно, дешевле, силами привлеченных специалистов — гарантированно быстрее.

В одном параграфе нельзя целиком описать все методики, которые используются при выполнении подобной работы, — эта тема достойна отдельной книги, — но мы постараемся выделить основные моменты, на которые необходимо обратить внимание.

В первую очередь следует определить цели внедрения информационной системы. Для этого не нужно открывать учебник или рекламные проспекты поставщиков таких систем. Надо просто сосредоточиться и выписать те результаты, которые вы планируете достичь. Достижение данных результатов и может быть целью внедрения. В дальнейшем при планировании внедрения и контроле достигаемых результатов необходимо постоянно возвращаться к целям, чтобы определять, в правильном ли направлении вы идете.

Далее необходимо сформировать команду специалистов, которые будут внедрять систему. Возможно, такая команда будет состоять целиком из специалистов вашей компании, возможно, вы пригласите туда сторонних консультантов или консалтинговую компанию в целом. Разница между последними двумя вариантами в том, что в первом случае вы приглашаете специалистов, которые разбираются в определенных вопросах, а во втором — приглашаете компанию, которая сама будет подбирать специалистов по разным вопросам. Для компаний-консультантов более удобен второй вариант, так как они могут свободно подбирать специалистов для реализации вашего проекта, для вас же, возможно, первый вариант обойдется дешевле.

При формировании команды важно учесть, что сотрудники со стороны вашей компании будут отвлечены от выполнения текущих обязанностей (иначе не получится, ведь внедрение — это тоже работа, требующая времени), и это следует предусмотреть, чтобы компания не получила «провалов» по ряду направлений за время внедрения.

Далее, опираясь на утвержденные цели и с учетом имеющихся человеческих ресурсов необходимо спланировать процесс внедрения. Если не брать в расчет чисто технические моменты, то основные сложности могут возникнуть на этапах определения необходимых настроек (особенно в том случае, если работа вашей компании плохо формализована) и перехода на использование автоматизированной системы. В первом случае рекомендуется для снижения рисков (особенно если вы внедряете систему сами) стараться минимально отклоняться от базовых настроек системы, так как они уже, как правило, являются универсальными — лучше вы проделаете эту работу позже, когда по опыту точно определите необходимые параметры. Во втором случае стоит выбрать экспериментальную группу, которая начнет использовать систему, а затем «подключить» к ней остальных.

Затем следует определить правила контроля работы команды внедрения и начать саму работу. Оптимально, если работа контролируется с самого верха компании, что обеспечит не только соответствующий уровень мотивации членов команды по внедрению, но и организационную поддержку в том случае, если возникнет противодействие со стороны сотрудников компании.

Описанный вкратце процесс, безусловно, не предполагает упоминания всех возможных «подводных камней», с которыми вам придется столкнуться. Тем не менее серьезной подмогой будет являться документация на саму систему, а в случае сложных систем — и специали-

зированные курсы компании-разработчика по методике внедрения системы. В любом случае почти всегда оптимально пригласить в команду консультанта, который имеет опыт внедрения и готов помочь в наиболее сложных моментах.

Как выбрать консультанта?

Как правило, услуги по внедрению систем предлагают и сами компании-разработчики, и консалтинговые компании, специализирующиеся в области информационных технологий. Информация о том, какие компании могут помочь при внедрении конкретной системы, всегда доступна на интернет-сайте компании-разработчика.

При выборе консультанта стоит иметь в виду, что при прочих равных условиях дороже стоят услуги более крупных и опытных компаний. Причина этого вполне понятна — чем больше у компании опыта по внедрению данной системы и чем более серьезных результатов она достигла на рынке вообще, тем меньше для заказчика риск того, что внедрение не будет успешным. Тем не менее нередко встречаются и небольшие и недорогие, но высокопрофессиональные компании, и крупные и опытные, которые успешно «заваливают» проекты по внедрению.

Получить информацию о провалах на российском рынке практически невозможно ни у одной компании. На словах маленькие компании будут вам говорить, что «большие будут к вам относиться наплевательски», а большие — что «маленькие имеют мало специалистов и вообще скоро развалятся, так как не выдержат конкуренции». При выборе ИТ-консультанта имеет смысл основываться на следующих критериях:

- ◆ репутация компании в целом и наличие конкретных сотрудни ков, имеющих успешный опыт внедрения в компаниях, аналогич ных вашей (естественно, вы должны настоять, чтобы именно эти сотрудники работали с вашей компанией);
- ◆ наличие продуманной методики внедрения системы на вашем предприятии (эта методика должна быть очевидна для вас, и за дача консультантов — сделать ее именно такой);
- ◆ возможность пообщаться с другими клиентами компании, чтобы лично узнать о качестве ее работы;
- ◆ возможность компенсации ваших потерь консультантами в том случае, если результаты их работы будут неудовлетворительными.

На текущей стадии развития ИТ-рынка сложно выделить другие критерии, потому что представитель любой компании скажет вам, что по статистике менее половины проектов по внедрению информационных систем заканчиваются успехом, но при этом его компания ни разу ни один проект не «заваливала». Поэтому ответственному за внедрение со стороны вашей компании придется в любом случае глубоко вникнуть в процесс внедрения, даже если выполнять его почти целиком будут внешние консультанты.

Сопровождение системы

Если вопрос с техническим сопровождением может быть решен довольно легко, то вопрос того, как стоит модифицировать систему (донастраивать, корректировать настройки) во время эксплуатации, значительно более сложен.

Очевидно, что со временем потребности вашей компании будут меняться, что, безусловно, отразится на требованиях к информационной системе. Если на первом этапе вы сможете снять груз очевидных проблем в области организации продаж, то далее будет логично ставить новые цели: повышать стабильность продаж, предотвращать возможные спады, определять «слабые места» продавцов при работе с клиентами и т. д. и т. п.

При выполнении такой работы главное — всегда, прежде чем вносить какие-либо изменения, заново определять цели и в сокращенном варианте повторять цикл внедрения системы, но уже на этапе добавления, например, определенной функции. В ином случае существенен риск того, что система со временем перестанет приносить пользу и станет просто замусоренной информационной базой.

| Хотите знать больше?

Z) Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2000.

Создатель империи Microsoft делится своими мыслями по поводу того, как будет идти эволюция информационных технологий. По его мнению, только своевременная реструктуризация фирмы и создание в ней собственной «электронной нервной системы» позволят ей уверенно чувствовать себя на рынке сегодня и надеяться на успех завтра.

О Исследование консалтинговой компании «Коминфо Консалтинг», www.telecominfo.ru.

На сегодняшний день единственное российское исследование решений класса CRM (Customer Relationship Management), которые ориентированы в том числе на автоматизацию работы отдела продаж.

В следующей главе мы начнем рассмотрение различных методик оперативного управления продажами, которые могут быть использованы благодаря внедрению информационных систем. Все эти методики основаны в первую очередь на получении объективной информации о процессе продаж и предъявляют достаточно высокие требования как к руководителю отдела продаж, так и к сотрудникам. И это неудивительно, ведь они основаны на опыте лучших российских и западных компаний, которые являются лидерами рынка, а значит, и лидерами в области продаж.

Глава 7

Оперативное управление продажами

Вы знаете, от каких продаж, каналов продвижения или маркетинговых акций вы получаете больше прибыли? А какие встречи с клиентами чаще заканчиваются продажами: те, которые проводятся в вашем офисе или в офисе клиента? А в чем причина высоких результатов вашего лучшего менеджера по продажам? Согласитесь, для эффективной работы вам необходимо знать ответы на эти вопросы.

- ◆ Какая информация нужна для управления руководителю отдела продаж?
- ◆ Как организовать работу менеджеров по продажам, чтобы полу чать такую информацию?
- ♦ Как регламентировать подобную работу?

В данной главе мы постараемся определить, что следует понимать под управлением продажами и каким образом такая деятельность может быть организована.

Что значит «управлять продажами»?

Управление продажами, в общем, не отличается от управления любой другой деятельностью. В каждом случае руководитель должен:

- ♦ определить цели работы;
- ♦ вести контроль достижения этих целей;
- ♦ управлять процессом достижения целей.

Мы уже говорили в первой главе о том, как определить цели в области продаж. Теперь настало время научиться контролировать их достижение. Причем контролировать не только по итоговому результату, но и по текущим показателям процесса продаж.

Тем не менее часто процесс управления продажами подменяется процессом управления работой сотрудников, а точнее — их активностью. Поскольку этот метод тоже дает свои результаты, несмотря на

отсутствие прямой связи с результатами продаж, мы начнем именно с него.

Управление активностью менеджеров

В процессе работы с клиентами продавец осуществляет несколько типовых видов работ:

- ♦ телефонный звонок (входящий или исходящий);
- ♦ демонстрация товара или услуги;
- ♦ переговоры с клиентом;
- ♦ подготовка коммерческого предложения;
- ♦ выставление счета и т. п.

Если у руководителя отдела продаж есть информация о том, сколько работ разных типов проводит каждый из менеджеров, то он может сопоставить эти данные с достигаемыми менеджерами результатами. Например, мы имеем следующие данные (табл. 12).

Таблица 12 Количество проведенных менеджерами работ за квартал

Работы/Менеджеры	Семин	Газаев	Романцев
Демонстрации, шт.	18	22	45
Исходящие звонки, шт.	814	631	640
Подготовленные коммерческие предложения, шт.	64	61	74
Объем продаж за квартал, тыс. руб.	370	490	930

На основе этих данных мы не можем *точно* сказать, что привело к выдающимся результатам менеджера Романцева, — мы лишь знаем, что он *вообще* делал в отчетном квартале. Но, посмотрев на таблицу внимательно, мы можем сделать вывод, что Романцев провел значительно больше выездов к клиенту для демонстрации продукта, чем его коллеги, и скорее всего этим объясняется тот факт, что он продал на самую большую сумму.

Информация к размышлению

Лучшие правила работы для менеджеров по продажам можно получить на основе анализа работы лучших менеджеров по продажам.

Результатом такого анализа может быть установление норматива для сотрудников отдела продаж по минимальному числу встреч с клиентами за квартал. В нашем случае можно установить показатель

в 30 встреч на следующий квартал и через квартал еще раз вернуться к рассмотрению этого показателя. Если мы угадали верно, то это, скорее всего, приведет к увеличению продаж, если нет, то может привести и к спаду, так как, стараясь выполнить нормативные показатели, менеджеры могут упустить из виду непосредственно продажи.

Информация к размышлению

Контрольные нормативы. Существует группа нормативов, которые сложно получить в результате анализа работы лучших сотрудников, но которые очевидны и необходимы. К таким нормативам относятся следующие:

- максимальное время, в течение которого менеджер должен связать ся с клиентом, заинтересовавшимся вашей продукцией, — напри мер, если клиент прислал вам письмо по электронной почте, то ме неджер должен связаться с ним в течение трех дней;
- максимальное время на подготовку коммерческого предложения например, коммерческое предложение должно быть отослано кли енту в течение пяти дней после согласования условий;
- когда звонить клиенту после выставления счета, если счет Fie опла чен, — например, не ранее чем через три дня (чтобы не «дергать» клиента), но и не позднее чем через пять дней.

Применение данных нормативов позволит снять различные вопросы, связанные с неаккуратностью и банальной ленью даже лучших сотрудников.

Целевое управление процессами работы с клиентами

Чтобы управлять результатами продаж, нам нужна информация, характеризующая процесс продаж, — процесс работы с клиентом, начиная с момента его поиска и заканчивая получением оплаты и отгрузкой товара или оказанием услуги. Каждый процесс может завершаться либо успехом — продажей товара, либо отказом клиента от покупки.

Если рассматривать этот процесс на самом простом уровне (рис. 13), то итоговый объем продаж (результат процесса) зависит от количе-



Процесс продажи



Рис. 13. Процесс продажи

ства клиентов, с которыми ведется работа. Как правило, это суммарное количество клиентов, которые сами обратились в компанию и на которых вышли ваши сотрудники. Накопив статистику за несколько месяцев, вы можете получить зависимость между числом клиентов на входе процесса продаж и итоговым объемом продаж. Это первый и самый простой показатель, который может использоваться для управления процессом продаж.

Но как определить, со сколькими клиентами из тех, кто просто занесен в вашу базу, сейчас действительно ведется активная работа по продаже? Для этого необходимо, чтобы сотрудники при начале работы с клиентом, направленной на продажу, заносили в вашу систему информацию о том, что по данному клиенту открыт процесс «Продажа». В табл. 13 представлены возможные дополнительные характеристики данного процесса.

Таблица 13 Дополнительные характеристики процесса продажи

Характеристики	Их назначение
Куратор данного процесса	Кто из сотрудников отвечает за результат этого процесса
Дата открытия процесса. Плановая дата завершения. Фактическая дата завершения	Анализ продолжительности продаж по менеджерам и разным группам клиентов
Причина открытия данного процесса (рекламная акция, выставка, инициатива самого клиента и т. п.)	Анализ завершившихся процессов и их результатов в разрезе причин открытия
Причина отказа клиента при завершении процесса отказом	Анализ причин, по которым клиенты отказываются от покупки вашей продукции
Товары и услуги, которые планирует купить клиент	Прогноз объема продаж определенного товара на основе количества открытых процессов «Продажа» по данному продукту

Теперь у вас перед глазами всегда будет полная картина того, что происходит с вашими клиентами и чем заняты ваши менеджеры. Составим еще раз таблицу по нашим менеджерам с учетом основных характеристик процесса продажи (табл. 14).

Таблица 14 Характеристики процессов продаж менеджерами за квартал

Работы/Менеджеры	Семин	Газаев	Романцев
Количество открытых продаж	98	539	314
Количество продаж, закрытых успехом	73	93	177
Средняя продолжительность процесса «Продажа», дней	67	124	72
Доля продаж, завершенных отказом, %	30	79	41
Объем продаж за квартал, тыс. руб.	370	490	930

Из таблицы видно, что, скорее всего, причина низкого показателя продаж Семина в том, что он просто работает с небольшим числом клиентов, — у него всего 98 открытых «Продаж». А вот у Газаева проблема в другом — он работает одновременно с большим числом клиентов и, вероятно, уделяет недостаточно внимания каждому конкретному клиенту. Опираясь на показатели лучшего менеджера — Романцева, вы можете установить, например, следующие нормативы (табл. 15).

Таблица 15 **Нормативы для процесса** продажи

Норматив	Зачем он нужен?
Минимальное число открытых продаж на одного менеджера	Чтобы менеджеры искали новых клиентов, а не концентрировались только на уже имеющихся
Максимальное число открытых продаж на одного менеджера	Чтобы менеджеры не распыляли свои усилия на всех клиентов, а целенаправленно работали по продажам товара
Максимальная продолжительность процесса продажи	Если клиент не хочет покупать длительное время, то стоит переключиться на более перспективных клиентов, а не «дожимать» клиента
Минимальное число сделок, включающих определенный товар или услугу	Чтобы ваши менеджеры направили свои усилия на продажу определенного нового товара

Не стоит относиться ко всем предложенным в этой книге нормативам как к догме. В вашем конкретном случае могут использоваться

абсолютно другие нормативы, обусловленные спецификой вашей компании и организацией работы отдела сбыта. О расчете этих нормативов более подробно мы поговорим позже в этой же главе.

Стоит отметить, что вы аналогично можете использовать другие процессы, например:

- ◆ процесс «Сотрудничество» нацелен на поиск дилера и дистри бьютора (подробнее он будет рассмотрен в главе 11 «Продажи че рез партнеров»);
- ◆ процесс «Бартер» направлен на обмен продукцией с другой ком панией и т. п.

Выделение этапов в процессе работы с клиентами

Определив процесс «Продажа» и научив сотрудников ими пользоваться, мы сильно продвинулись в вопросе управления продажами. Теперь мы не только понимаем связь между результатами и деятельностью менеджеров, но и можем ответить, например, на представленные в табл. 16 вопросы руководства.

Таблица 16 Вопросы о ситуации с продажами

Вопрос	Как получить ответ?
С каким количеством клиентов мы сейчас активно работаем по продаже?	Посчитать количество клиентов, по которым открыты процессы «Продажа»
Скольким клиентам мы сейчас продаем определенный товар?	Посчитать количество открытых процессов «Продажа» по интересующему товару
По каким причинам клиенты отказываются от покупки определенного товара?	Проанализировать причину отказа по тем процессам, где данный товар упоминался

Теперь пришло время сделать процесс продаж более стабильным. В самом деле, менеджер Романцев продал в первом квартале больше всех, но, возможно, он просто умудрился продать всем своим «горячим» и «теплым» клиентам, и в ближайшее время серьезных продаж у него не будет. Кроме того, возможно, мы зря так ругали Семина, потому что у него приближаются несколько крупных продаж, просто они все перенеслись на следующий квартал. Рассмотрим, как может проходить процесс «Продажа» в различных случаях (рис. 14).

Предположим, что в среднем из 10 звонящих клиентов пятеро захотят детально познакомиться с товаром, двое попросят выставить счет

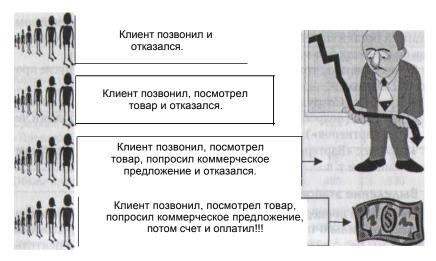


Рис. 14. Процесс продажи в различных случаях

или коммерческое предложение и лишь один клиент станет вашим покупателем. Соответственно, пропорция составляет 10:5:2:1. А вы знаете такую пропорцию показателей по своей компании? Если да, то вы можете легко рассчитать, сколько вам нужно клиентов, чтобы поддерживать объем продаж на заданном уровне.

Например, если ваш плановый объем продаж составляет 1 млн руб. в месяц, а один клиент в среднем покупает на 10 тыс. руб., то вам нужно около 100 клиентов в месяц. Чтобы этого достичь, необходимо:

- 1) чтобы к вам в компанию в месяц обращалось (или ваши менедже ры сами находили) 1000 потенциальных клиентов (получается из соотношения 10:1);
- 2) чтобы за месяц проходило не менее 500 презентаций ваших това ров или услуг (соотношение 5:1);
- 3) чтобы составлялось не менее 200 коммерческих предложений (соотношение 2:1).

Соответственно, если такая пропорция будет соблюдаться, вы можете с большей долей вероятности быть уверены, что плановый объем продаж будет достигнут. Но как получить такую информацию? Для этого разобьем процесс продажи на этапы (рис. 15).

Таким образом, теперь, начиная работать с новым клиентом, менеджер открывает процесс «Продажа» и начинает (открывает) этап «Инициирование интереса». Убедив клиента (или после того, как клиент

Этап 1 Инициирование интереса Этап 2 Презентация продукта

ЭтапЗ Согласование условий

Этап 4 Оплата и отгрузка



Рис. 15. Этапы процесса продаж

сам убедился), что ваша продукция может быть для него интересна, менеджер закрывает этап «Инициирование интереса» и открывает этап «Презентация продукта» и т.д.

Чтобы использовать в работе этапы процесса продажи, вам необходимо четко выделить список этапов и определить условия, при которых этап считается закрытым. В большинстве случае открытие первого этапа совпадает с открытием процесса в целом, а закрытие последнего этапа — с закрытием процесса. В табл. 17 приведен пример разбиения процесса продаж на этапы и те условия, при которых этап считается закрытым.

Таблица 17 Примеры этапов процесса продажи

Этап	Условие закрытие этапа	Результат этапа
		в случае успеха
Этап 1	Известно название компании,	Клиент заинтересован
Инициирование интереса	контактное лицо, контактные координаты и какие товары могут их заинтересовать	в детальном знакомстве с продукцией
Этап 2 Презентация продукта	Клиент ознакомлен с продук- цией; определено, какие това- ры ему интересны; определено лицо, принимающее решение о покупке	Клиент определился, что ему конкретно нужно, и хочет обсудить условия продажи
Этап3 Согласование условии	Согласован комплект постав- ки, уточнены необходимые финансовые и юридические вопросы	С клиентом согласованы все условия
Этап 4 Оплата и отгрузка	Клиент оплатил счет и получил продукцию	Клиент стал нашим покупателем

Обратите внимание на то, что на любом этапе работы с клиентом процесс продажи может быть завершен отказом. Соответственно, в этот же момент и закроется текущий этап работы с клиентом.

8-1661

Кроме того, теперь вы можете анализировать причины отказа клиентов от покупки в разрезе разных этапов. Например, вы можете узнать:

- ◆ что не устроило клиентов в вашей продукции после того, как они ее детально рассмотрели (причины отказов по продажам, завер шенным на этапе «Презентация продукта»);
- по каким причинам клиенты отклоняют ваши коммерческие предложения (причины отказов по продажам, завершенным на этапе «Согласование условий»).

Информация к размышлению

Нужно ли контролировать процесс? Многие руководители абсолютно обоснованно придерживаются той точки зрения, что квалифицированного сотрудника надо контролировать только по результату его работы. Объясняется это тем, что, с одной стороны, квалифицированный сотрудник сам лучше руководителя знает, каким конкретно будет оптимальное решение поставленной перед ним задачи, ас другой стороны, контроль процесса не только займет время руководителя, но и будет отрывать от работы самого сотрудника, что может не лучшим образом сказаться на его самомотивации.

Эта позиция, безусловно, верна для многих типов работ, но не для продаж. Во-первых, это связано с тем, что продавец ведет одновременно множество продаж, и для стабильно успешных результатов ему придется примерно таким же образом организовывать свою работу — «сортировать» клиентов по степени готовности к покупке. Предлагая ему воспользоваться именно таким вариантом, вы передаете ему опыт лучших менеджеров по продажам, которые методом проб и ошибок пришли именно к такой разбивке на этапы процесса продаж вашей продукции. И при этом, по сути, вы контролируете именно результаты — результаты каждого этапа процесса.

Во-вторых, используя современные компьютерные системы, вы сведете практически к нулю затраты времени на контроль процесса продажи. И вы, и менеджер можете получить всю необходимую информацию за пару секунд из системы.

И, в-третьих, самое важное. Если вы отдаете автомеханику свой автомобиль и просите заменить в нем коробку передач, вы потом сможете легко проконтролировать результат. Но готовы вы ли вы отдать механику три машины и поставить цель, чтобы всегда хотя бы одна машина ездила? А представьте, что вы отдаете менеджеру по продажам на откуп 1000 клиентов. Устроит ли вас, если он будет просто выполнять ежемесячно объем продаж в размере 100 тыс. руб.? Что вы сделаете, если ме-

неджер придет в определенный момент и скажет, что на данной базе объем продаж невыполним, и потребует новых клиентов? Иными словами, поскольку результат каждой продажи мало предсказуем (в отличие от результата ремонта автомобиля, например), то объективно оценить качество работы продавца можно только при наличии информации о совокупности процессов. И даже полученные таким образом оценки можно ранжировать только по методу «лучше — хуже», сравнивая с оценками других продавцов вашей компании, так как точного ответа на вопрос: «На сколько можно продать вашей продукции 1000 клиентов?» не существует.

«Воронка продаж»

Получив информацию о том, на каком этапе находятся процессы продаж по разным клиентам, вы можете составить интересную таблицу на основе данных из нашего примера (табл. 18).

 Таблица 18 Сравнение фактических показателей с плановыми

 Этап
 Число процессов, по которым
 Должно быть не

Этап	Число процессов, по которым закрыт данный этап, за месяц	Должно быть не менее
Инициирование интереса	1180	1000
Презентация продукта	546	500
Согласование условий	137	200
Оплата и отгрузка	115	100

Какие выводы можно сделать из такой таблицы? Во-первых, скорее всего в этом месяце вы уже перевыполнили план продаж, потому что товар оплачен и отгружен уже по 115 процессам при необходимых 100. Во-вторых, в следующем месяце у вас могут возникнуть проблемы, так как пока выставлено только 137 коммерческих предложений, из которых, как вы знаете по статистике, будет оплачена только половина. В-третьих, у вас сейчас более чем достаточно заинтересованных клиентов и в ближайшее время новые клиенты вам не понадобятся (а значит, не нужна, например, дополнительная реклама), так как надо успеть обработать текущих.

Если в вашей компании одновременно ведется много процессов продаж, то логично будет предположить, что в любой момент времени количество процессов на разных этапах должно примерно соответствовать плановым показателям. Если представить эту информацию

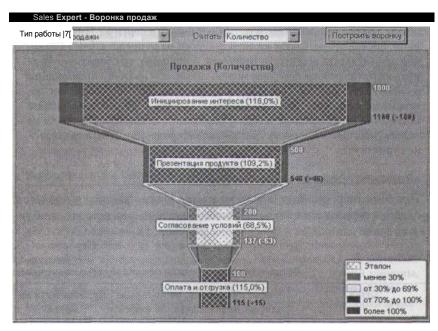


Рис. 16. «Воронка продаж»

в графическом виде, то вы получите так называемую «воронку продаж» (рис. 16).

Графическая форма представления информации о совокупности процессов более наглядна и проста для восприятия, что позволяет использовать «воронку» для текущего контроля работы менеджера. Понятно, что его «воронка» должна повторять пропорции «воронки» отдела.

Информация к размышлению

Как в «воронке продаж» учесть распределение продаж во времени?

Понятно, что 1180 клиентов, которые познакомились с продукцией в настоящее время (а в «воронке» все «срезы» даны на текущий момент), вряд ли «пройдут» все остальные этапы и примут (или не примут) решение о покупке именно в текущем месяце (если у вас длинный период продажи). Более того, нельзя даже точно сказать, через какое время завершится процесс продажи по каждому из этих клиентов.

Также понятно, что если ваш бизнес таков, что клиенты проходят каждый этан за одну неделю (короткий период продажи), то за месяц у вас

будет выставлено не 137 (как на текущий день), а примерно 137х4 недели, то есть 548 коммерческих предложений.

Возникает вполне логичный вопрос о применимости «воронки» в таких случаях. Ответ на него следующий: мы взяли пропорцию 10:5:2:1, исходя из средних данных по некоей средней компании. Для нее соблюдение такой пропорции в количестве продаж на разных этапах дает некий стабильный объем продаж. Изменяя пропорции (привлекая больше клиентов, уменьшая количество отказов клиентов на каждом этапе), данная компания может рассчитывать на то, что ее объем продаж соответственно изменится. В случае конкретно вашей компании структура «воронки» (и пропорции, и количества) может быть получена на основе вашей реальной практики, и только так. Получив определенную структуру, вы также можете вполне обоснованно рассчитывать на то, что при ее соблюдении ваш объем продаж тоже будет стабильным, а при изменении части параметров вы получите соответствующие изменения в результатах.

Из рассмотренных примеров видно, что если у вас длинный цикл продаж, то наличие в данном месяце достаточного числа контактов в верхней части «воронки» позволит избежать провалов через несколько месяцев, а если цикл продаж короткий — то через несколько недель. «Воронка» рассчитывается именно по вашему бизнесу и при ее постоянном использовании позволяет решить задачи управления объемом продаж.

Разработка регламентов работы

Чем более «продвинутые» методы организации продаж и управления ими вы будете использовать, тем сильнее будет необходимость формализации этих процессов. Например, не определив точно, при каких условиях можно закрывать этапы процессов, вы будете получать некорректную информацию, так как каждый менеджер будет закрывать этап тогда, когда считает нужным.

Не стоит думать, что формализация процессов — это чисто бюрократическая операция. Основная задача регламента выполнения определенной работы — формализация лучшего опыта, накопленного при ее выполнении. Соответственно и составляется регламент: не только исходя из потребностей руководства компании, но в первую очередь на основе информации о работе лучших менеджеров. Кроме того, наличие регламентов позволяет ускорить процесс обучения работе новых сотрудников и определяет правила отражения деятельности сотрудника в информационной системе, а их применение позволяет значительно повысить качество управления процессами.

Регламент обязательно должен включать в себя следующую информацию:

- название, дата утверждения (чтобы на него легко было ссылаться и можно было без труда найти необходимую версию регламента);
- ◆ область применения (кто и для выполнения каких работ должен им пользоваться);
- порядок выполнения работ и их отражение в информационной системе;
- ◆ правила действий в нестандартных ситуациях (которые не опи саны в регламенте);
- ◆ порядок внесения изменений в регламент (чтобы было понятно, как сотрудник сможет узнать об этих изменениях).

В Приложении 3 приведен пример регламента работы при первом контакте с клиентом. Его можно использовать в качестве начального, изменяя затем в соответствии со спецификой вашей компании и накопленным опытом в области продаж.

Информация к размышлению

Примеры регламентов и других нормативных документов, используемых в отделе продаж:

- регламент работы по первичным контактам;
- регламент работы с новым клиентом по продаже;
- регламент работы при повторной продаже;
- порядок оформления продажи.

Для разработки регламентов вам потребуется рассчитать (и в дальнейшем скорректировать с учетом вашего опыта) различные показатели и предусмотреть, что делать в нестандартных ситуациях. Рассмотрим эти моменты подробнее.

Как регламентировать процессы продаж

При написании такого регламента вы должны взять за основу опыт лучшего менеджера (менеджеров) по продажам, описать его и определить в регламенте правила отражения действий сотрудников при реализации процесса продажи.

Процесс продажи может находиться в трех состояниях:

- ♦ открыт ведется продажа;
- ◆ закрыт успехом продажа прошла успешно;
- ♦ закрыт отказом продажа завершилась неудачей.

У каждого процесса должен быть ответственный (куратор процесса), который отвечает за достижение результата при реализации данного процесса.

Куратор и состояние процесса — основные моменты, которые необходимо определить в регламенте. В частности, необходимо описать:

- при выполнении каких условий открывается процесс продажи (например, процесс продажи открывается по клиенту после от правки ему прайс-листа или в случае, если он сам обратился в компанию);
- ◆ в какой момент процесс закрывается успехом (после отгрузки то вара, после получения оплаты, после подписания договора и т. п.);
- ◆ в какой момент процесс закрывается отказом (после отказа клиен та, если продажа длится дольше некоего периода времени, и т. п.).

Также, если вы видите в этом необходимость, можно заносить в систему причины открытия процесса или причины отказа клиента от покупки (закрытия процесса отказов). Примеры таких причин приведены в табл. 19. Понятно, что если процесс закрывается успехом, то причины такого результата — качественная работа менеджера под вашим руководством.

Таблица 19 Примеры причин открытия и отказа

Причины открытия процесса	Причины закрытия процесса
продажи	отказом
Инициатива клиента.	Не устроили цены.
Инициатива менеджера по продажам.	Не устроило качество.
Специальное ценовое предложение:	Не устроили условия сервиса.
• акция «Рождество»;	Купили у конкурентов.
• акция № 2;	Истекло время.
• акция № 3.	Организационные проблемы
Маркетинговые мероприятия:	у клиента.
• выставка-2001;	Нет денег
• выставка-2002;	
• выставка-2003.	
Реклама в СМИ:	
 журнал «Профиль», 2003, № 21; 	
• «Комсомольская правда» от 21.03.2003 г.	

Причины открытия процесса, как правило, делают двухуровневыми. Например: «Реклама в СМИ/Журнал "Эксперт"». Настройка та-

ких показателей в любой из известных компьютерных систем не вызовет проблем.

Не забудьте, что в регламентах по продажам должно быть обязательно расшифровано, что означает каждая из причин, чтобы и человек, который определяет причину, и человек, который будет использовать информацию, понимали ее одинаково.

Иногда возникает следующий вопрос: «Что делать, если у продажи была не одна, а несколько причин?» Например, клиент пришел на выставку («маркетинговое мероприятие») и, увидев возможность купить вашу продукцию со скидкой («специальное ценовое предложение»), заинтересовался этим без какого-либо общения с представителем вашей компании («инициатива клиента»).

Конечно, ответить на этот вопрос можно, только определив, как вы будете в дальнейшем использовать информацию о причинах. Например, если вы планируете на основе анализа причин открытия отвечать на вопрос: «Что чаще всего толкает клиента к покупке продукции вашей компании?» — то стоит всегда выбирать одну основную причину, которая и послужила толчком. В приведенном выше примере очевидно, что клиент заинтересовался вашей продукцией именно благодаря наличию ценового предложения, ведь он не шел на выставку именно за вашей продукцией и не искал вашу компанию по своей инициативе, чтобы что-то у вас купить.

Информация к размышлению

Как правильно классифицировать причины? Даже если способ использования информации о причинах определен, сформировать список, из которого в дальнейшем все менеджеры будут выбирать наиболее подходящую причину, может быть сложно. Понятно, что, сформировав этот список произвольно, вы в итоге получите малопригодную для анализа информацию — у вас будет много различных причин, которые будут по смыслу пересекаться друг с другом, и разбить их на четкие группы будет невозможно.

Рассмотрим на примере определения классификации причин отказа, как можно решить эту проблему.

Для начала выберем очевидные причины, которые в вашей компании точно встречаются. Например, если вы продаете тракторы колхозам, причины могут быть следующие: «не устроила цена», «нет денег у клиента». В этом случае вы начинаете использовать классификатор из этих двух причин и причины «другая».

В подобной ситуации, закрывая процесс отказом, менеджер выбирает либо одну из двух причин, либо причину «другая», и в последнем слу-

Глава 7. Оперативное управление продажами

чае описывает реальную причину своими словами. Набрав со временем статистику описаний причин, подпадающих под определение «другая», вы сможете добавить в классификатор новую причину, которая встречается чаще других, и т.д.

Как регламентировать этапы продаж

Не стоит торопиться и внедрять одновременно с циклами продаж использование этапов, описывая его в регламентах. Использованию этапов в работе пока учат далеко не на всех специализированных курсах и семинарах для продавцов, и для многих эта технология может быть сложна. Настолько же сложным может оказаться использование руководителем отдела продаж информации об этапах для анализа, если он с этим никогда ранее не сталкивался.

В любом случае имеет смысл изначально разбить процесс продажи на минимальное число этапов, предполагая, что в дальнейшем часть этапов можно будет разбить еще на несколько. В качестве ориентира можно взять, адаптировав под свою специфику, список этапов, приведенных в табл. 17.

Обратите внимание на то, что в регламенте обязательно необходимо указать:

- ◆ по каким формальным признакам (отправка клиенту рекламных материалов, проведение демонстрации вашей продукции клиен ту) можно определить, что завершен определенный этап процес са продажи данному клиенту, — это поможет менеджеру по про дажам точнее определять момент завершения этапа;
- ◆ «состояние» клиента, его готовность к совершению покупки пос ле завершения определенного этапа — это поможет также опре делять момент завершения в том случае, если продажа пошла не по типовому (описанному в регламенте) сценарию, а, например, клиент просто позвонил и сразу попросил выписать счет.

Часто существует возможность позаимствовать список этапов у компании-поставщика (если вы являетесь дистрибьютором) или у специалистов (консультантов), работавших с компаниями, аналогичными вашей. В этом случае вы можете для начала использовать готовый список этапов, в дальнейшем адаптируя его «под себя».

Регламент взаимодействия менеджеров по продажам

Несмотря на правильные идеи, заложенные в основу описанной в этой главе технологии, реальная жизнь может вносить серьезные коррективы. Например, если без информационной системы менеджер

по продажам может, полагаясь только на свою память, работать не более чем со 100 клиентами, то теперь, пользуясь системой, менеджер может закрепить за собой и 1000, и 2000 клиентов и претендовать на получение вознаграждения, если кто-либо из этих клиентов что-то купит. Понятно, что чисто физически вести активную работу с таким числом клиентов один человек не может, а значит, он будет просто охранять свое «рыбное место» от посягательств других «рыбаков» и ждать «поклевки», имитируя выполнение активной работы.

Аналогично, если ранее, имея диспропорции в разделении клиентской базы между менеджерами, вы могли их выровнять, просто передавая новых обратившихся клиентов тем менеджерам, у которых клиентская база мала, то теперь существенная часть этих клиентов будет не новыми, а просто «забытыми старыми». Теперь у вас будет все меньше и меньше новых (в обычном понимании) клиентов, так как всех, кто когда-либо к вам обращался, система будет помнить, а действительно новых клиентов появляется не так много. Соответственно передавать клиентов придется просто распоряжением. Понятно, что каждый менеджер будет стараться оставить лучших клиентов себе и вам придется либо смириться с этим, либо вступить с сотрудником в конфликт, объясняя, «почему вы передаете другому плоды его работы».

Часть этих проблем может быть снята регламентами. В них можно установить:

- ◆ максимальное число открытых процессов, которые могут быть закреплены за одним менеджером;
- ◆ предельную длительность процессов (чтобы сотрудник не за креплял за собой потенциально хороших клиентов, которые пока не готовы к обсуждению покупки вашей продукции);
- ◆ минимальное время после завершения процесса продажи по оп ределенному клиенту, через которое данный клиент становится свободным (чтобы любой другой менеджер мог вновь начать с ним работать) и т. д. и т. п.

Многие из таких правил вам подскажет опыт использования информационной системы. Если у вас накопится «критическая масса» таких правил, то имеет смысл разработать и внедрить регламент по взаимодействию менеджеров по продажам. Заранее делать этого не стоит по точно такой же причине, по которой 5-летнему ребенку не говорят, что ему нельзя курить, — чтобы не решил попробовать «запретный плод».

Внедрение технологии целевого управления продажами

ЕСЛИ просто сказать, что с завтрашнего дня все сотрудники отдела продаж начинают работать по новым правилам в новой компьютерной системе, то это гарантированно вызовет отрицательное отношение к нововведениям, а возможно, и парализует работу на определенное время. «Выправится» ли все потом — предугадать сложно, поэтому просто не стоит так рисковать. Внедрять что-либо нужно спокойно и последовательно.

Как подготовить сотрудников к нововведениям

Для начала давайте согласимся с тем, что, предлагая сотрудникам работать иначе, вы фактически предлагаете им начать по-другому выполнять работу, которой они зарабатывают себе на жизнь. В конце концов, вы платите продавцам в первую очередь за результаты, а не только за четкое следование регламентам.

В связи со спецификой подобной ситуации необходимо провести следующие разъяснения:

- ◆ зачем внедряется эта технология? Цели ее внедрения абсолютно реальны и были описаны в этой главе. При необходимости мож но пригласить внешнего консультанта, которому будет проще апеллировать к удачному опыту других компаний, уже использу ющих эту технологию;
- что изменится в работе сотрудников? Принципиально не изменится, конечно, ничего, но именно это и нужно объяснить, а же лательно и продемонстрировать на нескольких типовых операциях:
- ◆ в каком порядке будет происходить внедрение? Рекомендуется сначала просто научить сотрудников пользоваться процессами, затем ввести контроль над заполнением их характеристик (при чин открытия и т. п.), а потом уже переходить к использованию этапов.

Каждый новый шаг во внедрении подразумевает его презентацию (объяснение сотрудникам), переходный период (во время которого все учатся использовать новую технологию, но не несут ответственности за ошибки) и срок начала полноценного использования.

Информация к размышлению

Типовая реакция сотрудников на внедрение новой компьютерной системы.

- 1-й день: Вау! У нас будет стоять самая современная система!
- 2-й день: Мы полдня не работаем! Нам ставят самую современную систему!
- 3-й день: Да, система не самая простая. На обучении все было понятно, а на практике как-то тяжело.
- 4-й день: Ну кто так делает системы! Мы заплатили за нес столько денег, а кнопки у нее мелкие, загружается долго, информации много ненужной вносить надо, работать не успеваем! И зачем мы согласились???
- 5-й день: Мне надо орден дать за то, что я в ней разобрался. Теперь хоть время на работу стало оставаться.
- 6-й день: В принципе, система удобная. Думаю, месяца через дватри я смогу сформировать список пожеланий, которые можно использовать для ее усовершенствования.
- 7-й день: У меня система не загружается! А, это просто сервер перезагружали. Все в порядке. Предупреждайте в следующий раз, пожалуйста, о перезагрузках! Как мы без системы работать будем?
- 8-й день: Новая система? Да вы что! И в этой системе все так удобно, зачем нам нужна еще какая-то другая система?
- P. S. Несмотря на стиль описания реакции на внедрение новой технологии, вы должны ожидать возникновения аналогичных проблем и многие претензии к технологии анализировать именно с той точки зрения, не является ли претензия сотрудников просто временной, из-за новизны в работе (осваивать новое всегда трудно) и ввиду отсутствия привычки.

Связь регламентов с системой мотивации

ЕСЛИ внедрение идет без серьезных конфликтов и большинство трудового коллектива поддерживает его, не стоит расслабляться. Даже если абсолютно все сотрудники со временем согласятся с тем, что использование регламентов является необходимостью для компании и для них лично, это не гарантирует, что регламенты будут выполняться. Эта ситуация похожа на бытовую: абсолютное большинство людей согласно с тем, что надо регулярно заниматься спортом, но когда дело доходит до конкретных действий, всегда находятся причины, чтобы отложить реализацию этой идеи «под давлением оперативных задач».

Чтобы со временем регламенты не стали просто «когда-то разработанными документами», необходимо закрепить факт их использова-

Глава 7. Оперативное управление продажами

ния в системе мотивации. Особое внимание стоит уделить следующим моментам (иначе данные будет невозможно использовать для принятия управленческих решений):

- ◆ корректность занесения информации в систему можно конт ролировать выборочно, а в случае нарушения налагать незначи тельные взыскания;
- полнота заполнения можно контролировать на момент закры тия процессов, то есть с того момента, когда результат работы со трудника начинает влиять на его зарплату.

Идеально, если зарплата менеджеров по продажам будет рассчитываться на основе данных информационной системы. Это будет дополнительным стимулом для того, чтобы полно и своевременно заносить туда информацию. А функцию контроля корректности возложить на руководителя отдела продаж, связав это с его системой мотивации.

Подводя итоги, отметим, что описанный в данной главе подход является классическим с точки зрения управления продажами. Здесь мы привели лишь основные его возможности. Более подробно ознакомиться с ним можно в предлагаемой литературе и на специализированных семинарах.

| Хотите знать больше?

O «Управление продажами», Издательский дом Гребенникова, www.salesmanagement.ru.

Это одно из самых профессиональных изданий, посвященных различным аспектам управления сбытовой деятельностью. На сайте издания можно посмотреть анонсы статей, но сами материалы доступны только в печатном виде.

О Семинар «Эффективное использование системы Sales Expert для организации и управления сбытом и анализа маркетинговой деятельности компании», компания «Про-Инвест-ИТ», www.pro-invest.com/it.

На семинаре рассказывается на примере программного продукта Sales Expert, каким образом система управления процессами продаж может использоваться в работе отдела сбыта. Как правило, на семинаре присутствуют консультанты компании, которые могут объяснить, какой конкретно процесс продаж может подойти вашей фирме.

Глава 8

Оперативное управление — II

И вот у вас, наконец-то, вроде все налажено: сотрудники почти в автоматическом режиме приносят деньги в компанию, вы без особых усилий управляете этим процессом, план выполняется, особых проблем не предвидится... Но ведь надо что-то делать, иначе скоро вам сократят зарплату за слишком скучающий вид на рабочем месте! Значит, придется искать:

- ♦ новые подходы к управлению процессами продаж;
- ♦ новые направления анализа информации о клиентах.

Анекдот в тему

В риэлтерскую фирму приходит устраиваться агентом но продаже молодой человек. После собеседования он просит познакомить его с лучшим агентом по продажам в компании. Подводят его к столу, за которым сидит худощавый мужчина лет 40 в потрепанном свитере и джинсах. Он с монотонностью станка поднимает трубку, набирает номер:

— Здравствуйте, вы не хотите купить квартиру? Нет? Спасибо. До вилания!

Кладет трубку и набирает следующий номер... И так без остановки всю первую половину дня на протяжении всего года. Спустя три месяца молодой человек узнает, что тот менеджер стал продавать в два раза больше, и снова приходит посмотреть на него. Тот, как и ранее, с монотонностью станка поднимает трубку, набирает номер:

 Здравствуйте, вы не хотите купить квартиру? Нет? А у вас есть знако мые, которые хотели бы купить квартиру? Нет? Спасибо. До свидания! Кладет трубку и набирает номер снова.

Мы не сможем предложить «стройную» концепцию дальнейшего повышения эффективности работы отдела продаж, не имея информации о специфике вашей компании и продукции, уровне внедрения различных технологий управления продажами и возможностях используемой информационной системы. Поэтому в данной главе приведены наиболее известные универсальные подходы, которые могут приме-

пяться в большинстве ситуаций, но итоговый выбор, конечно, остается за вами.

Эта глава является довольно сложной, содержит различные математические методы и требует внимательного чтения. Если вас это не интересует, ее можно пропустить и сразу переходить к следующей главе.

Прогноз продаж на основе вероятности

Кроме упомянутых ранее характеристик процессов продаж, можно выделить также следующие важные показатели:

- \bullet *q* количество (в денежном выражении) продуктов, которые хо чет купить клиент в рамках определенного процесса;
- ◆ p вероятность завершения данного процесса успехом;
- ♦ t плановая дата завершения процесса продажи.

Все эти три показателя могут быть оценены менеджерами в процессе работы с клиентами и скорректированы по мере надобности. Имея такую информацию, вы можете получить прогноз продаж на определенный период как сумму произведений стоимости товаров на вероятности их продажи по всем процессам, которые должны завершиться за этот период:

прогноз продаж за период с
$$t_t$$
 по $t_2 = Y(pq)$

Не всегда, особенно на ранних этапах работы с клиентом, можно точно определить, сколько и каких продуктов вашей компании клиент планирует купить. Соответственно и величина q не может быть точно определена. В этом случае используйте вместо q средний размер продажи по вашей компании, обозначив его как q. Тогда формула расчета прогноза продаж станет еще проще:

прогноз продаж за период с t, по £, =
$$V$$
 (^).

Учитывая то, что величина t — планируемая дата завершения процесса продажи — также определяется менеджером субъективно и уточняется в процессе работы с клиентом, можно утверждать, что наиболее точно даты закрытия процесса будут определены для процессов, которые уже близки к завершению. То же можно сказать в общем случае и про остальные показатели, используемые для расчета. Ввиду этого данный метод прогнозирования объема продаж стоит использовать преимущественно для краткосрочных прогнозов.

Информация к размышлению

Как оценить вероятность продажи? Даже люди с техническим образованием не всегда могут точно оценить, с какой вероятностью данный процесс продаж завершится успехом. Действительно, вероятность 20 % — это много или мало?

В этом случае проще использовать не количественные, а качественные оценки вероятности. Например, показатель «Вероятность продажи» может иметь пять степеней — очень высокая, высокая, средняя, низкая и очень низкая. При первом расчете прогноза продаж эти степени можно интерпретировать как 90, 60, 40, 10 и 5 %.

Сравнивая прогнозный результат с фактическим, можно скорректировать эти цифры. Обращаю ваше внимание на то, что если пытаться решить задачу подбора значений вероятностей математическими методами, то она не будет иметь однозначного решения (по сути, у вас будет одно уравнение с пятью неизвестными). Поэтому вам придется использовать весь свой опыт и интуицию, чтобы подобрать значения, наиболее точно отражающие субъективные оценки вероятностей успеха, выставляемых менеджерами по продажам.

«Воронка продаж» по результатам процессов

ЕСЛИ у вас различные продажи могут существенно отличаться по итоговому результату, т. е. один клиент может купить на 100 тыс., а может и на 2 млн руб., то имеет смысл использовать «воронку продаж» при оценке результатов процесса. В этом случае вы оцениваете не количество процессов на каждом этапе, а сумму планируемых поступлений по продажам, находящимся на определенном этапе (табл. 20).

Таблица 20 Сумма планирумых поступлений по процессам на разных этапах

Этап	Эталон, тыс. руб.	Реально, тыс. руб.
Инициирование интереса	900	760
Презентация продукта	450	560
Согласование условий	180	190
Оплата и отгрузка	90	50

«Воронка продаж» из предыдущей главы, если ее пересчитать по оценкам результатов процессов, может принять следующий вид (рис. 17).

? Sales Expert - Воронка продаж Гип работы Б • ■ ■ " Продажи f<D»ННН< ы) Презентация продукта (124,55) Презентация продукта (124,55) Грезентация продукта (124,55)

Рис. 17. «Воронка продаж» по результатам процессов

Понятно, что в таком случае и нормативы для каждого этапа вы устанавливаете не в штучном, а в денежном выражении. Например, на этапе инициирования интереса у вас может быть запланировано процессов продаж на сумму не менее 900 тыс., а реально — на 760 тыс. руб.

В этой ситуации «воронка продаж» может, как и ранее, применяться для прогнозирования объема продаж по компании в целом, однако использование ее по каждому менеджеру становится более сложным. Статистические формулы, применяемые в прогнозировании, более точны при большом объеме различных значений. В случае отдела в целом у вас будет, скорее всего, достаточно много процессов продаж, но в случае конкретного менеджера их может быть заметно меньше. Тогда, если у менеджера на первом этапе проходит всего одна сделка, но большого размера (что укладывается в установленные в компании нормативы), неверно будет интерпретировать этот факт как отсутствие необходимости первичной работы с контактами.

В последнем случае скорее имеет смысл использовать обе «воронки продаж». Более точную технологию использования обеих «воронок» можно определить на основе реальных данных по вашей компании.

9 - 1661

АВС-анализ клиентской базы

Не все клиенты одинаково прибыльны! Известная под названием «правило Парето» закономерность, полученная в середине XX в., гласит, что лишь «20 % наших клиентов обеспечивают 80 % нашей прибыли». Современные расчеты показывают, что у большинства компаний это соотношение более близко к 30 % на 70 %, однако это не отрицает исходной мысли: от работы с меньшей частью клиентов компания получает большую часть прибыли.

Как мы можем использовать эту информацию в своей работе? Для начала выделим самую прибыльную часть клиентов. Для этого нам понадобятся данные по прибыли по каждому клиенту, но такие данные не всегда доступны, поэтому предположим, что затраты на каждого клиента у нас примерно равны, и возьмем данные по объемам продаж различным клиентам за последний год. Затем отсортируем их по объему покупок нашей продукции и рассчитаем две величины:

- lacktriangle накопленную долю в клиентской базе a. долю количества кли ентов, купивших за прошлый год не меньше, чем i-i клиент;
- ◆ накопленную долю в объеме продаж Б. долю в суммарном объе ме продаж количества клиентов, купивших за прошлый год не меньше, чем г'-й клиент.

Затем определим, по какому клиенту у нас сумма этих долей примерно равна 100%.

Проиллюстрируем это на примере. Пусть у нас имеется n клиентов, которые что-то купили в прошлом году, — пронумеруем их от 1 до n, причем самый большой объем продаж будет у клиента № 1, второй по величине — у № 2 и т. д. Соответственно, объем продаж по каждому клиенту обозначим $x_v x_y \dots$ дг., *, а суммарный объем продаж — X,

который будет равен соответственно $X=x \mid +x_2 + ... +x_{,-1} +x_{,-1} = £x_{,-}$. Формулы для расчета необходимых величин приведены в табл. 21.

Сумма долей у одного из клиентов окажется равной 100 %. Обозначив номер этого клиента как k, мы можем получить соотношение <ш $_A$ % наших клиентов приносит нам b_k % доходов» — это и будет вариант правила Парето для вашей компании.

После этого возьмем только ту часть клиентов, которая оказалась в таблице ниже клиента под номером k, и проведем анализ еще раз. Предположим, что в обоих случаях у вас получилось соотношение 30.70.

<u>Глава 8. Оперативное управление — II</u> *Таблица 21* Расчет накопленных долей в клиентской базе и объеме продаж

Клиент	Накопленная доля в клиент- ской базе <i>UJ</i>	Накопленная доля в объеме продаж $\boldsymbol{b}_{\boldsymbol{i}}$	Сумма долей
Клиент № 1	-xlOO % n	$ \begin{array}{ccc} 1 \mathbf{\hat{y}} \mathbf{x} \\ \mathbf{\pounds} \mathbf{LL_x} \mathbf{ioo}\% &= \mathbf{fi_x} \mathbf{ioo}\% \\ K & X \end{array} $	$a, + \mathcal{B}_x$
Клиент № 2	-x100% n	$\hat{\mathfrak{t}}^{X_1}$ х100%= (^i + ^2) _{х100%} л	$a_2 + b_2$
Клиент № 3	-x100% n	3 w ' xIOO % = (-^i+^ + ^.i) ₁₀₀ o/ X X	$a_3 + b_3$
Клиент № *	-x100% n	k %*, i=i—xЮ0% X	$a_k + b_k = 100\%$
Клиент № (и - 1)	— xIO0%	Æ^ iil— xloo% X	vi + Vi
Клиент № _n	-xfOO%=100% n	ⁿ И хЮ0%=X	

В результате мы получим три группы клиентов. Назовем их A, B и C и решим, что с ними делать (табл. 22).

Таблица 22 Группы клиентов по доходности (по объему продаж)

			продаж)
30:70	Доля в общем числе клиентов, %	Доля в общем объеме продаж, %	Что делать?
Группа А	30	70	Обслуживать на высшем уровне
Группа В	21 (30% от оставшихся 70 %)	`	Стремиться повышать объем продаж в расчете на клиента
Группа С	49	9	Срочно анализировать, стоит ли продолжать сотрудничество

Выявление факторов, влияющих на продажи

Многие данные об уже произошедших продажах содержат информацию о природе самих процессов, которая не всегда очевидна при обычном визуальном анализе. Например, возможно, что объем продаж вашей компании в значительной степени зависит от появления новых продуктов в ассортименте или от диапазона колебаний курса доллара. Статистический анализ позволяет оценить воздействие различных факторов и выявить те, влияние которых наиболее сильно.

Статистика — это не обязательно сложные математические методы. В первую очередь статистические методы используются для получения информации, характеризующей определенный объем данных. Примером простейшей статистической обработки является получение среднего значения.

Чтобы выявить влияющие на продажи факторы, используются два основных подхода: сбор и обработка оценок экспертов и эконометрическое моделирование.

Экспертные оценки

Первый подход основан на обработке экспертных мнений. Сначала вы собираете мнения различных специалистов о том, какие факторы, на их взгляд, в большей степени влияют на продажи. Полученный список вы обрабатываете, формируя итоговый список факторов.

Далее вы делаете анкету примерно следующего содержания (табл. 23).

Следует иметь в виду, что не всегда корректно брать в качестве фактора просто уровень цен или качество продукции. Имеет смысл определять такие факторы относительно чего-либо — уровня цен конкурентов, уровня цен основного конкурента, уровня цен на товары-заменители и т. п. Если ваши экскаваторы стоят дорого, то неправильно было бы думать, что высокая цена экскаватора в принципе отрицательно влияет на продажи. Те, кто хочет купить новые экскаваторы, видят уровни цен различных компаний и выбирают именно из них. Вряд ли, снизив цены даже в несколько раз, вы настолько же увеличите объем спроса на экскаваторы — у них нет такого объема рынка.

Обратите внимание: в данном случае вроде бы очевидно, что мы исследуем, насколько каждый из факторов влияет на *объем* продаж. Соответственно, если мы получим для фактора «уровень цен» наибольшее значение степени влияния на объем продаж, это будет значить, что «если мы изменим уровень цен, то это по сравнению с другими факторами произведет наибольшее влияние на объем продаж». Поло-

жительное или отрицательное — неизвестно! И ни в коем случае не надо полагать, что снижение цен автоматически приводит к увеличению количества покупок — для существенной части товаров снижение цен вообще мало влияет на изменение объема продаж, а для некоторых товаров в долгосрочном плане может привести и к его падению.

Таблица 23 Пример анкеты для проведения исследования факторов, влияющих на продажи

Фактор	Расшифровка фактора	Отметьте степень влияния на продажи данного фактора (1 — абсолютно не влияет, 5 - сильно влияет)				
Сезонность покупок	Клиенты более склонны покупать нашу продукцию в осенне-весенний период	1	2	3	4	5
Уровень цен	Уровень цен нашей продукции по отношению к ценам конкурентов	1	2	3	4	5
Качество продукции	Качество нашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

Если же мы хотим проанализировать, какие факторы влияют *наувеличение* объема продаж, то и факторы надо формулировать иначе. Например, так: «снижение цен», «повышение качества продукции» и т. п. Иными словами, если вы хотите определить, что влияет на изменение определенной величины, то и факторы должны изменяться в какомлибо направлении.

Информация к размышлению

Кого стоит привлекать в качестве экспертов? В первую очередь тех, кто постоянно работает с рынком. Это менеджеры по прямым продажам, менеджеры по работе с партнерами, маркетологи, бренд-мепеджеры и партнеры вашей компании. В редких случаях к участию в таких опросах стоит привлекать руководителей компании, так как вполне вероятно, что их точка зрения в большинстве своем сформирована на основе общения с вашими же сотрудниками.

Очевидно, что часть выбранных экспертов может на самом деле не обладать достаточными знаниями о предмете исследования или может халатно отнестись к выполнению своей работы. Как правило, таких экспертов легко выявить, сравнив проставленные ими оценки с полученными средними значениями. Если число расхождений велико, а анкет с такими сильными расхождениями сравнительно мало, то их, скорее всего, можно исключить из рассмотрения.

Создав анкеты, вы раздаете их экспертам, собираете заполненные варианты, считаете средние значения степени влияния каждого из факторов и ранжируете факторы по степени влияния на продажи.

Анекдот в тему

Звонок на фирму, которая занимается ремонтом компьютеров:

- —Мой принтер начал плохо печатать!
- —Вероятно, его надо просто почистить. Это стоит 50 долларов. Но для вас будет лучше, если вы прочтете инструкцию и выполните эту ра боту сами.

Клиент, удивленный такой откровенностью, спрашивает:

- —А ваш босс знает, что вы таким образом препятствуете бизнесу?
- —На самом деле это его идея. Мы получаем куда больше прибыли, когда позволяем нашим клиентам сначала самим попытаться что-то от ремонтировать.

Интерпретация полученного результата — однозначно творческий процесс и основа для принятия решения о том, какие факторы стоит проанализировать дополнительно. К недостаткам этого метода стоит отнести его субъективность и зависимость от ситуации в компании. Например, если отделы продаж и маркетинга у вас в компании конфликтуют, то эксперты из отдела маркетинга будут уверены, что объем продаж в большей степени зависит от факторов «внедрение [в отделе продаж] новых технологий продаж» и «дополнительное обучение менеджеров по продажам», а эксперты из отдела продаж будут придавать наибольшее значение факторам типа «повышение качества рекламных материалов» и т. п.

Эконометрическое моделирование

Альтернативный, а точнее, дополнительный метод заключается в применении эконометрических методов. Данные методы хороши тем, что позволяют выявить зависимости, которых могут не замечать эксперты, работающие «внутри» рынка. Например, вы вполне можете «не почувствовать», что спрос на вашу продукцию зависит от числа

посетителей вашего интернет-сайта с лагом, например, в две недели, т. е. колебания вашего объема продаж пропорциональны колебаниям числа посетителей интернет-сайта две недели назад. Несложные эконометрические модели помогут вам легко выявить эту зависимость и, возможно, смоделировать колебания объема продаж как функции от числа посетителей.

Честности ради следует отметить, что зависимость в последнем примере можно выявить, скорее всего, просто построив графики двух указанных переменных на одной оси. Но если факторов, влияющих на объем продаж, больше одного, то визуальным анализом обойтись уже не удастся.

Такие методы не всегда позволяют получить точный количественный результат (например, что увеличение на 10 % числа посетителей в среднем дает 5 %-ный рост продаж), но в большинстве случае дают верную качественную оценку. Например, вы можете сделать вывод о том, что увеличение числа первичных контактов приводит к снижению объема продаж с лагом в один месяц. Нельзя сразу точно сказать, правилен ли этот вывод, но его следует более детально исследовать, и, возможно, вы придете к заключению, что, увеличивая число первичных контактов, менеджеры тратят меньше времени на каждого клиента в отдельности, что негативно сказывается на результатах работы с ним. Итогом такой аналитической работы может быть установление норматива на максимальное число процессов, открытых одновременно у каждого менеджера.

Существенный эффект данный подход может дать при использовании в качестве факторов сведений о процессах продаж, которые накапливаются в вашей информационной системе. Полученные результаты должны пройти исходный тест на наличие экономического смысла (например, вряд ли стоит детально разбирать выявленную зависимость между количеством клиентов в Северо-Западном регионе и числом процессов, закрытых «отказом» по России), а затем их следует проанализировать на предмет возможности проверки данного факта на практике. Например, если вы установили, что для «новых» регионов (тех, где вы только начали продажи) число первичных контактов не влияет на объем продаж, и полагаете, что это следствие низкой известности вашей компании в регионе, то, возможно, для начала стоит провести массированную рекламную кампанию вашей фирмы и/или ее продукции.

Эконометрические методы не настолько просты в применении, чтобы можно было рекомендовать тот или другой метод. Более того, для анализа данных, имеющих привязку по времени (например, объем продаж по месяцам), используются технически сложные методы, которые изучаются только на экономических и математических факультетах вузов.

Применять эти методы без наличия глубоких знаний о них практически бессмысленно, так как неопытный исследователь не сможет определить, насколько точны полученные им результаты, а значит, их нельзя использовать для принятия решений. Если вы тем не менее нуждаетесь в проведении подобного анализа, то обратитесь в специализированную консалтинговую компанию или исследовательский центр.

Выявление однородных сегментов клиентов

Многие клиенты имеют одинаковые потребности и схожим образом совершают покупки. Выявление однородных сегментов клиентов позволит сэкономить на затратах по работе с данным клиентом или, наоборот, сделать ему специальное предложение. Примером может быть группа клиентов, которые покупают у вас товары раз в год, так как расходы на это заложены в их бюджет постоянной строкой. На этих клиентов бесполезно оказывать рекламное давление — они не купят больше, — но можно получить от них рекомендации в аналогичные компании.

Такие сегменты клиентов либо очевидны на 100 %, так как характеризуются сходством большого числа характеристик, либо их можно выявить только с помощью математических методов. Например, если вы торгуете продуктами питания, то средние школы будут практически заведомо однородным сегментом: у них примерно одинаковые бюджеты в расчете на ученика, они одинаково принимают решения о покупке, покупают схожую продукцию, и т.д., и т.п. С другой стороны, если вы продаете какие-нибудь расходные материалы, например полиэтиленовые пакеты, то приблизительно одинаковые объемы и периодичность закупок могут быть у группы абсолютно непохожих друг на друга фирм. Выделив такой сегмент, вы можете его дополнительно исследовать и узнать, например, что в итоге все эти компании закупают пакеты в интересах розничных торговых сетей, что объясняет их схожее потребительское поведение.

Для выявления таких сегментов используется кластерный анализ. Пожалуй, это один из немногих сложных методов, в котором полезно разобраться руководителю отдела продаж, так как нередко этот метод

дает очень ценную информацию. Метод кластерного анализа позволяет разбить клиентов на сегменты (кластеры) на основе отличительных признаков, которые вы зададите. Ниже приведем примерную последовательность применения данного метода.

Шаг 1. Вы определяете несколько признаков клиентов, которые, на ваш взгляд, характеризуют их покупательское поведение. Для применения этого метода все признаки должны иметь числовое выражение. Например, признаки могут быть следующие:

- 1) среднемесячный объем закупок;
- 2) частота закупок (сколько заказов размещает у вас клиент в месяц);
- 3) количество товаров (которые клиент у вас закупает).

В результате каждый клиент будет характеризоваться тремя признаками, каждый из которых может быть выражен количественно. Пусть клиент X характеризуется признаками (x_i, x_2, x_3) , а клиент Y — признаками (y_i, y_i, y_j) . Тогда мы можем рассчитать то, что в математике называют расстоянием между данными объектами, — некую величину, которая в нашем случае будет характеризовать меру сходства между клиентами. Чаще всего для расчета расстояния используют евклидово расстояние, которое представляет собой расстояние между двумя точками в многомерном пространстве. Конкретно в нашем случае оно будет выглядеть следующим образом:

расстояние
$$(x,y)= f_t(x_j - y_t f_t)$$

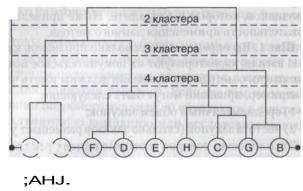
Необходимо получить численные оценки «меры сходства» между всеми парами клиентов. Чем меньше значение такой оценки, тем более похожи клиенты из соответствующей пары друг на друга по выбранным критериям.

Шаг 2. После объединения двух наиболее близких клиентов в один кластер вам необходимо рассчитать расстояние между оставшимися клиентами (каждого из которых можно также считать кластером) и данным кластером клиентов. Наиболее распространен подход, когда в качестве расстояния между кластерами используется расстояние между двумя наиболее близкими элементами кластеров — метод «ближайшего соседа».

Итеративно повторяя эту процедуру, постепенно вы, очевидно, объедините всех клиентов в один кластер (рис. 18). Когда же следует остановиться?

Шаг 3. В большинстве случае математические методы не позволяют оценить однозначно, на каком шаге стоит остановиться. — только

«Расстояние» и между клиентами (кластерами клиентов)



Клиенты (А, В, С и т. д.)

Рис. 18. Объединение клиентов в кластеры

вы как специалист по своей компании можете определить, сколько кластеров клиентов вам нужно рассматривать. Выбирая последовательно кластеры, рассматривая клиентов, которые в них вошли, вы создадите несколько гипотез относительно сходства данных клиентов, которые в дальнейшем могут быть проверены другими методами. Как и любой другой математический метод, кластерный анализ дает вам в первую очередь почву для размышлений, а не конечные выводы.

Когда стоит применять данные методы?

Несмотря на то что описанные методы чрезвычайно разнообразны и при этом не покрывают и сотой доли всех существующих методов, можно выделить несколько общих фактов, на которые следует обратить внимание.

Во-первых, каждый из описанных методов очень чувствителен к информации. Если используемая информация некорректна, то и результат будет соответствующим. Улучшить «качество» информации можно за счет применения информационных систем и контроля работы с ними. Часть вопросов контроля можно «снять» с помощью регламентации работы с информационной системой, часть — с помощью выборочного контроля.

Во-вторых, точность каждого метода зависит от объема используемой информации. Чем больше информации о клиентах у вас имеется, тем больше возможностей для применения различных методов ее обработки. Очевидно, что сбор информации — задача трудоемкая и не

всегда осмысленная в рамках конкретной фирмы. В самом деле, вы собираете информацию не для проведения анализа, а для выполнения текущей деятельности. Поэтому стоит искать золотую середину, а значит, собирать именно ту информацию, использование которой может дать вполне ощутимый экономический эффект.

И в-третьих, что самое важное, если вы читали эту главу, пропуская все описания методов из-за их сложности, то скорее всего вам не стоит их использовать, так как вы не будете уверены, что на основе полученных результатов можно принимать решения. Данные методы являются мощным инструментом, но совершенно бесполезным в неподготовленных руках. Приведенные краткие описания методов нужны лишь для понимания их сути, но не заменят глубоких знаний об их особенностях, необходимых для реальной работы.

По той же причине, если вы принимаете решения в компании, не поручайте применение этих методов вашим сотрудникам. Если вы до конца не понимаете, «как это все там считается», то отношение к полученным сотрудниками результатам будет аналогичным.

Особенностью всех описанных в данной главе методов является необходимость их постоянного применения и регулярная модификация под потребности вашей компании. Каждый полученный и подтвержденный практикой результат, скорее всего, приведет к определенным организационным решениям, что, в свою очередь, приведет к пересмотру используемых методов анализа. Понятно, что если, например, после анализа факторов, влияющих на объем продаж, вы придете к выводам, что стоит повысить цены на часть продукции, осуществите эту меру и получите реальный прирост, то через некоторое время такой анализ стоит повторить, чтобы увидеть, какие еще факторы остались «неиспользованными». Скорее всего, к этому моменту вы сможете уже более точно определить список факторов (с учетом предыдущего опыта) и правила «взвешивания» оценок экспертов, а это и есть модификация метода.

Тем не менее ни в коем случае не стоит думать, что применение данных методов — основной резерв повышения эффективности продаж. Существует еще много других возможностей, о которых мы поговорим в следующих главах.

Глава 9 Прогнозирование продаж

Обладая информацией о продажах, накопленной в информационной системе, мы можем намного точнее подходить к определению стратегических целей и планов продаж, в том числе в разрезе разных групп продуктов, регионов и т. п. В этой главе будут рассмотрены ключевые вопросы, на которые надо ответить, прежде чем начинать прогнозировать, и основные методы, которые могут использоваться для выполнения таких работ.

- ♦ Зачем прогнозировать продажи, и кто должен этим заниматься?
- ♦ Какие данные лучше использовать для прогнозирования?
- ◆ Каков экономический смысл различных методов прогнозирования, и как можно трактовать результаты?

Прогнозирование является «обоюдоострым» процессом. Результаты прогнозирования могут быть использованы как для улучшения качества принимаемых решений, так и для различных «политических игр», присущих, к сожалению, многим компаниям. Поэтому сначала осторожно обсудим основополагающие вопросы.

Зачем прогнозируют продажи?

Понимание целей такого нетривиального процесса, как прогнозирование, позволит значительно упростить этот процесс и повысить его точность, как мы увидим ниже в этой главе. Поэтому давайте отбросим все стереотипы, оставшиеся со времен вуза или последнего общения с консультантами, и попробуем честно ответить на данный вопрос.

Информация к размышлению

Не надо путать прогноз и план! Прогноз продаж — это величина объема продаж, которую возможно достигнуть при выполнении неких условий или при реализации некоторых событий. Данная величина может использоваться для уточнения плана продаж.

План продаж — это величина объема продаж, которую необходимо достигнуть, выполнив некоторые действия. На план продаж «завязано» практически все планирование в компании, он часто используется в рас-

Глава 9. Прогнозирование продаж

четах мотивационных схем, нередко на него ориентируются акционеры и инвесторы.

Прогнозов может быть сколь угодно много, и они используются для поддержки принятия управленческих решений. План, как правило, один, и он напрямую или опосредованно определяет многие управленческие решения.

Результат ы прогнозирования нужны для решения следующих задач.

- 1. Составление финансового плана и бюджета компании в его доходной части. Объективная информация о планируемых дохо дах позволит более эффективно использовать финансовые ре сурсы, которые доступны компании. Не следует думать, что план доходов определяет, когда и на что компания сможет потратить средства. На самом деле план доходов позволит более эффектив но спланировать расходы, чтобы привлекать меньше заемного ка питала и/или выгодно реинвестировать свободные финансовые ресурсы. Если две последние мысли не очевидны для вашей ком пании, то вам стоит обратить внимание на необходимость вне дрения технологий финансового менеджмента.
- 2. Составление плана производства и закупок данные планы связаны не только с необходимыми расходами, но и с планирова нием потребности в персонале, оборудовании, оптимизации про изводственного плана, экономии за счет снижения цен закупок, минимизации складских запасов и т. п.
- 3. Составление плана и бюджета продвижения обеспечение не обходимого объема продаж требует привлечения определенного количества клиентов, для чего необходимо провести ряд марке тинговых мероприятий, каждое из которых обладает определен ным сроком воздействия (в течение которого вы получите основ ную отдачу) и стоимостью.
- Мотивация сотрудников в большинстве компаний мотивация сотрудников, занимающихся продажами, и высшего руководства компании привязана к объему продаж. Соответственно люди бу дут планировать свои личные доходы, опираясь на план продаж.

Если ни одна из этих задач не актуальна для вашей компании и вы не можете сформулировать ни одной другой веской причины, по которой вам необходимо прогнозировать продажи, не прогнозируйте их. Вы сэкономите много времени и ничего, очевидно, не потеряете.

Ни в коем случае не стоит прогнозировать просто «ради интереса». Прогнозирование всегда строится на предпосылках, которые часто до

конца понимает только тот специалист, который считает прогноз, а «пользователи» прогноза редко знакомятся с этими предпосылками, даже если они хорошо описаны. Редкий директор удержится от вопроса к руководителю отдела продаж типа: «А вот тут ваш стажер напрогнозировал с помощью какой-то новейшей математической модели, что вы можете продавать в два раза больше. Так, может, стоит поднять план на следующее полугодие?» Последствия такого вопроса, думаю, очевидны.

Анекдот в тему

Квалифицированный экономист всегда должен уметь отвечать на два вопроса.

- 1. Что произойдет завтра?
- 2. Почему сегодня не произошло то, что он предсказывал вчера?

Что нужно для прогнозирования продаж

Итак, вы ответили себе на основной вопрос: «зачем?» и пришли к выводу, что прогнозирование продаж необходимо вашей компании. Чтобы составление прогнозов не оказалось дорогостоящей, но бесполезной затеей и приносило компании реальную пользу, необходимо грамотно организовать этот процесс. Для этого в первую очередь зададим себе следующие вопросы:

- ◆ «кто?» (кто будет составлять прогнозы);
- ◆ «что?» (что мы будем прогнозировать);
- ♦ «когда?» (когда следует составлять прогнозы);
- ◆ «как?» (как выбирать и группировать данные для прогнозиро вания).

Кто должен заниматься прогнозированием, и кому это противопоказано

Заниматься прогнозированием должны те люди, которые:

- 1) хорошо разбираются в продажах, рыночной ситуации и методах прогнозирования (потому что выполнять данную работу, не по нимая сути прогнозируемого процесса и методов обработки дан ных, практически бессмысленно это все равно что считать сред нюю температуру по больнице);
- 2) заинтересованы (замотивированы) в том, чтобы результат был предельно объективным.

Из вышесказанного в том числе вытекает, что для сотрудников каждого уровня существуют свои задачи прогнозирования (табл. 24).

Таблица 24 Кому следует заниматься прогнозированием продаж

Кто?	Чем?	Зачем?
Менеджеры по продажам	Прогнозирование личного объема продаж	Чтобы оценить вероятность выполнения плана продаж и, как следствие, размер своей зарплаты
Руководитель отдела продаж	Прогнозирование объема продаж отдела (компании)	Чтобы оценить вероятность выполнения плана продаж, потребность в персонале и т. п.
Бренд-менеджер (менеджер тор-говой марки)	Прогнозирование объема продаж мар-ки, товарной группы	Чтобы разработать или скорректировать план продвижения, скоординировать усилия с отделом продаж
Руководитель отдела маркетинга	Прогнозирование объема продаж компании в разрезе различных продуктов	Чтобы разработать или скорректировать планы продвижения, скоординировать усилия с отделом продаж, сформировать бюджет продвижения и т. п.

А в табл. 25 приведен список сотрудников, которым прогнозировать объем продаж практически противопоказано.

Tаблица 25 Кому противопоказано заниматься прогнозированием продаж

Кому?	Почему?
Студенты- практиканты	Потому что для них это контрольная работа, в которой любой ответ правильный. Их мало интересует точность прогноза, но они рады показать все свои институтские знания в надежде, что именно это позволит им закрепиться в компании
Финансовый директор/ме- неджер	Его мотивы могут быть любыми, но вряд ли это будет точность прогноза. Скорее, его прогноз продаж будет таким, чтобы он удовлетворял планам по расходам и т. п., либо он будет выступать в роли студента-практиканта, считая прогнозирование своим общественно полезным хобби
Директор по производству	Нередко его «заставляет» заниматься такой работой ситуация в компании, когда ему никто не может сформировать производственный план. И хотя он заинтересован в точности прогноза продаж, он будет его делать исходя из потребностей своего подразделения, а не клиентов вашей компании

Иными словами, заниматься прогнозированием должны те, кто в дальнейшем будет отвечать за результаты прогноза.

Прогнозировать объем продаж клиентам или объем потребления клиентами?

То есть сколько ваша компания может продать или сколько клиенты могут купить? Конечно, для решения задач в сфере продаж более логично прогнозировать именно возможности вашей компании по продаже — ваш прогноз будет более точен, так как вы можете основывать его на накопленных реальных данных о результатах и процессах продаж, характеристиках ваших клиентов (средний размер заказа, частота покупок и т.п.).

Прогнозировать потенциальный объем потребления со стороны клиентов — скорее маркетинговая задача. При выполнении такой работы вы определите, что потенциально могли бы продавать в разы больше, и, сравнив свой прогноз с текущей статистикой по продажам, сможете выделить сегменты клиентов, где уровень потребления вашей продукции сравнительно низок. Прежде чем включать в бюджет маркетинга затраты на продвижение в эти «депрессивные» сегменты, а в план продаж — повышение объема продаж этим клиентам, необходимо выяснить, по каким причинам уровень потребления так низок. Чтобы получить более объективный ответ, можно даже сделать несколько тестовых продаж в данных сегментах. Вполне возможно, что вы никак не сможете переломить существующие причины или для вас это будет чрезвычайно дорого, а значит об этих сегментах можно забыть.

Как вы видите, в обоих случаях выбор предмета прогнозирования определяется целями:

- ◆ оперативная цель уточнение плана продаж (прогнозируем объем продаж нашей компании);
- ◆ стратегическая цель поиск потенциалов продвижения (про гнозируем возможный объем потребления).

Информация к размышлению

А если ваша компания — монополист, что тогда? Значит, вам всего лишь будет проще прогнозировать объем продаж. Но прогнозировать надо все равно, потому что на объем ваших продаж могут повлиять следующие факторы:

 изменения в законодательстве, действия антимонопольного комитета и другие решения государственных органов;

- уровень спроса на товары-заменители. Например, если вы монопо лист в области стеклянной тары для пива, то вполне возможно, что ваш объем продаж снизится из-за широкого использования алюми ниевых банок;
- снижение доходов населения и соответственно изменение той час ти дохода, которая идет на потребление вашей продукции.

Более того, в случае монополии прогнозирование становится даже более важным, так как позволяет точнее оценить объем спроса и снизить общие затраты компании, необходимые для выполнения соответствующего объема заказов.

В какой момент надо прогнозировать

С точки зрения устоявшихся правил работы компании ответ на этот вопрос может быть очевиден: результаты прогнозирования должны быть готовы к моменту, когда будет обсуждаться план компании по продажам, или, например, к собранию совета директоров. Иными словами, к тем датам, когда на основе данной информации будут приниматься управленческие решения.

С другой стороны, понятно, что прогнозировать продажи на следующий год, не имея окончательных данных по текущему, может быть довольно проблематично, но планы по продажам обычно принимаются еще в текущем году, а значит, и прогнозы нужны тогда же.

Наиболее правильным будет регулярное прогнозирование, по крайней мере один раз в месяц, если используемое вами программное обеспечение не позволяет делать это автоматически в любой момент. Выполняя такую работу часто, вы в первую очередь сможете изучить особенности тех методов, которые будете использовать. В результате вы либо сможете скорректировать их, либо будете точно понимать, какова ошибка каждого из методов.

Если вы будете следовать этой рекомендации, то через некоторое время у вас появится несколько методов, которые совместно будут давать вам довольно точный результат.

Допустимый уровень точности

В статистике применяются уровни точности 90, 95, 99 %, но это все не для вас. Вы делаете прогноз не ради хорошей отметки, и полученный результат вам никто не даст сравнить с правильным ответом. Так зачем вы это делаете?

Скорее всего, по результатам прогнозирования вы сможете уточнить план продаж и дать свои оценки того, насколько реальная цифра будет отклоняться от плановой. Далее важно определить, как конк-

10-1661

ретно эта информация будет использоваться в компании. Все понимают, что выполнить планы с точностью до процента практически невозможно, так как реальность все равно преподнесет много незапланированных сюрпризов. В связи с этим очень важно иметь информацию о том, какие требования к точности прогноза предъявляют его потенциальные пользователи — другие подразделения компании.

Вполне вероятно, что по части значений будет требоваться более высокая точность, чем та, которой возможно достичь с помощью прогнозирования. В этом случае необходимо по каждому конкретному вопросу согласовать дату уточнения прогноза на основе более свежей информации, чтобы заказчик прогноза смог скорректировать свои действия.

Информация к размышлению

Есть ли смысл занижать прогнозы? Давайте попробуем ответить на этот вопрос с точки зрения руководителя отдела продаж — лица, заведомо несущего ответственность за выполнение плана продаж.

Привычно, что любому российскому гражданину хочется, чтобы его похвалили за перевыполнение плана, а не поругали за то, что план не выполнен. Истоки такой «привычки» кроются:

- в отношении к продажам в целом как к слабопредсказуемому про цессу (в результате величину плана используют только для опреде ления качества работы соответствующего подразделения, а не для планирования работы компании в целом);
- 2) в слабом уровне планирования российских компаний в целом (по тому что если вы точно можете определить, сколько вам потребует ся ресурсов финансовых, человеческих и т. п. для выполнения заказов в плановый период, и используете эту информацию, то пе ревыполнение плана на 50 % будет для вас не меньшей проблемой, чем его невыполнение на 50 %).

План продаж, как мы говорили выше, безусловно, будет основываться, помимо прочего, на различных прогнозных показателях. Определяется план продаж, как правило, не только руководителем отдела продаж, но и другими руководителями компании и ее собственниками.

Если в вашем случае план продаж используется только для того, чтобы оценить работу руководителя отдела продаж и его подразделения, то прогнозы, очевидно, занижать стоит — вы никак не повредите компании, но снизите свой личный профессиональный риск.

Если же план продаж будет реально использоваться при планировании деятельности других подразделений и при его неправильном определении, например, ваша компания просто не сможет выполнить сверх-

плановый объем заказов, то лучше, чтобы план был максимально приближен к реальности.

Хотя мы ответили на данный вопрос только с точки зрения руководителя отдела продаж, уверен, что фактически прозвучал предельно полный ответ.

Данные для прогнозирования

ЕСЛИ ваша компания пользуется всеми современными методами организации продаж, то вам будет доступно множество данных, которые можно объединить в четыре группы.

- 1. Оценки различных показателей экспертами (сотрудниками ком пании, ее партнерами, клиентами).
- 2. Результаты процессов продаж за предыдущие периоды.
- 3. Показатели процессов продаж за предыдущие периоды.
- 4. Данные из внешних источников (аналогичные данные в откры тых источниках, макроэкономические данные и показатели).

С тем, что данные из групп 2,3 и 4 более объективны, чем данные из первой группы, спорить сложно. Но важно понимать, что значит объективность в данном случае.

Первая группа данных — экспертные оценки — формируется на основе опыта и интуиции людей, которые обоснованно могут считать, что хорошо знают рынок, на котором работают. При построении оценок эксперты будут анализировать не только свою текущую деятельность, но и часть находящихся в их распоряжении данных из других групп. К сожалению, определить, насколько точен каждый из экспертов, можно только методом проб и ошибок, и нет никаких оснований утверждать, что если, например, один из экспертов точно предугадал объем продаж в текущем квартале, то в следующем он будет настолько же точен.

Вторая и третья группы данных отражают ситуацию в вашей компании и связаны с продажей именно вашей продукции. Казалось бы, идеальные данные, но нельзя забывать, что:

- ◆ данные могут содержать ошибки, явившиеся следствием неакку ратности сотрудников, которые их собирали или предоставляли;
- ◆ данные характеризуют уже свершившиеся факты и напрямую не дают информации о том, что случится в будущем.

Четвертая группа данных заведомо менее объективна, чем две предыдущие, так как, во-первых, вы скорее всего не сможете ничего сказать о ее корректности (если это аналогичные вашим данные) или

о применимости непосредственно для ваших целей (если это макро-экономические показатели). В обоих случаях это данные по продажам другой продукции, а не исключительно вашей.

Как видно, у каждой из групп данных есть достоинства, но есть и существенные недостатки. Поэтому при выборе метода использования данных для прогнозирования имеет смысл ориентироваться на особенности каждой из групп при интерпретации результатов.

Информация к размышлению

На какие прогнозы опираются топ-менеджеры при определении плана продаж? Как правило, на те, которым больше доверяют. Доверие основывается либо на авторитете сотрудника, занимавшегося прогнозированием, либо на использовании методов, которые уже не один раз давали точные результаты.

Если в вашем случае ни одно из условий не подходит, то топ-менеджерам остается только доверять авторитету сотрудника, который отвечает за выполнение данных планов. В большинстве случаев таким сотрудником является руководитель отдела продаж.

Выбор периода агрегации данных

Используя современные информационные системы для управления продажами, вы будете постоянно получать новые данные о результатах и характеристиках процессов продаж. При желании вы можете с помощью технических специалистов получать обновленный вариант прогноза хоть каждую минуту на основе самых свежих данных, но есть ли смысл делать это настолько часто? С другой стороны, очевидно, что чем чаще вы получаете прогноз, тем больше у вас информации о том, насколько точна заложенная в его основу модель, и в случае необходимости можете оперативно ее корректировать.

Как вы видели в предыдущих параграфах, все описанные методики прогнозирования основываются на агрегированных данных за определенный временной период (например, продажи за неделю, декаду, месяц и т. п.) или по определенной группе (средний прогноз продаж от нескольких экспертов). Наиболее сложен в данном случае вопрос о длительности периода агрегации по времени.

Например, если вы в качестве показателя объема продаж используете данные о поступлении денег на счет, а система мотивации ваших менеджеров по продажам рассчитывается по результатам продаж за месяц, то будьте уверены, что в начале месяца менеджеры больше нацелены на поиск новых клиентов, а вот в конце — на «выбивание» пла-

тежей из тех, кому уже выставлены счета. В результате можно уверенно утверждать, что объем продаж на 10-е число месяца не будет говорить ни о чем. И вообще, использовать периоды агрегации длительностью менее месяца в таком случае просто бессмысленно.

В большинстве случаев для прогнозирования объемов продаж используют помесячные или поквартальные данные, для анализа тенденций изменения рынка — полугодовые и годовые, но в вашем конкретном случае все может быть совсем иначе.

Выбор интервала данных

При использовании данных из групп 2-3 (см. параграф «Данные для прогнозирования») при прочих равных лучше выбирать настолько длинный интервал данных, насколько это возможно. А в случае если спрос на вашу продукцию подвержен серьезным колебаниям, рекомендуется использовать как минимум двухлетний интервал. Например, практически для любых продуктов бесполезно прогнозировать объем продаж в январе на основе результатов продаж за предыдущие шесть месяцев — до декабря традиционно идет подъем, а в январе неминуемо настанет спад, так как вся страна почти полмесяца не будет работать.

С другой стороны, понятно, что при прогнозировании объема продаж на 1999 г. было бы бессмысленно использовать данные о продажах по России в 1998 г., так как в то время произошел кризис, заметно повлиявший на спрос на товары. Аналогичная ситуация может возникнуть и в вашей компании, если, например:

- вы резко изменили технологию продаж, отказавшись от работы напрямую с региональными клиентами и передав эту работу парт нерам вашей компании;
- ◆ вы значительно изменили число людей, занимающихся продажа ми вашей продукции;
- ◆ у вас появился серьезный конкурент, который отвоевал часть ва шего рынка в определенный момент в прошлом.

Во всех этих случаях нельзя говорить, что вы всегда можете использовать данные только с момента последнего серьезного изменения. Иногда данные можно подкорректировать, чтобы изменения были нивелированы (например, вычесть из объемов продаж за прошлые периоды продажи тем клиентам, которые сейчас перешли к вашему конкуренту), или строить прогноз на основе только части данных, а полученные результаты применять ко всем (например, вы прогнозируете

по одной группе товаров, но предполагаете, что полученная тенденция изменения объема продаж будет верна и для других групп).

В любом случае необходимо точно обосновать, почему именно такой интервал данных используется для прогнозирования, — это поможет намного точнее проинтерпретировать полученные результаты.

Выбор метода прогнозирования

В параграфе «Данные для прогнозирования» мы определили четыре группы исходных данных, на основе которых можно строить прогноз. Выбор конкретного метода прогнозирования из множества существующих (наиболее распространенные из которых мы описали в предыдущей главе) будет зависеть не только от цели прогноза, но и от вида данных, на которые он будет опираться. Важно помнить, что исходные данные — это фундамент прогноза, и от корректности их выбора зависит, будет ваш прогноз по надежности напоминать пирамиду Хеопса или Пизанскую башню.

Прогнозирование на основе экспертных данных

Важно помнить, что при использовании экспертных данных имеет смысл оценивать только продажи на ближайший период. То есть, например, прогнозировать объем продаж на следующий месяц. Экспертные оценки объема продаж «через месяц-два», как правило, будут намного менее точны, чем полученные на основе анализа объективных данных, так как большинство людей при прогнозировании на длительный срок — тот, «который еще не скоро», — начинают чересчур творчески подходить к такой работе. В результате оптимисты оценки завышают, пессимисты — занижают, причем величину ошибки предсказать почти невозможно.

Один из методов обработки экспертных данных уже рассматривался в предыдущей главе. Его можно аналогично использовать и для обработки экспертных оценок объемов продаж в ближайшем периоде.

Иногда удается улучшить эту процедуру, если собирать от каждого эксперта (в том случае, если все они — сотрудники вашей компании) прогнозы объемов продаж по тому направлению, за которое он отвечает. То есть менеджер по продажам дает оценки своего объема продаж, руководитель группы продавцов — оценки объема продаж группы, менеджер продукта — оценки объема продаж своего продукта и т. п. Обработав полученные таким образом прогнозы продаж, можно вывести довольно достоверные оценки.

Глава 9. Прогнозирование продаж

Прогнозирование на основе данных о результатах процессов

Методы прогнозирования на основе данных об объемах продаж в прошлых периодах описаны во многих учебниках и автоматизированы в большинстве компьютерных программ, имеющих отношение к продажам, маркетингу или планированию.

При применении таких методов основное внимание стоит уделить:

- ◆ сути применяемого метода на каких предпосылках (ограниче ниях) он основан, для каких данных его стоит применять;
- ♦ корректности используемых данных;
- ♦ наличию сезонных колебаний в объеме продаж.

Если есть такая возможность, стоит обязательно проверить точность метода, попробовав спрогнозировать с его помощью известный вам объем продаж последнего периода на основе предыдущих данных. Не стоит сразу «браковать» метод, если результаты окажутся неудовлетворительными, — вполне возможно, что вы просто не до конца в нем разобрались.

Также особенно аккуратно следует относиться к результатам прогнозирования по данному методу, если в объеме продаж вашей компании явно прослеживается быстрый рост или спад. Если рост объясняется тем, что вы обнаружили несколько новых сегментов клиентов, а спад — проблемами с производством, но в ближайшее время аналогичных «событий» не предвидится, то скорее всего и объем продаж прекратит быстро изменяться. Это может быть очевидно для вас, но вряд ли будет «очевидно» для применяемого метода, так как он использует для прогнозирования просто цифры, не имея представления об их экономической сути.

Прогнозирование на основе данных о показателях процессов

В предыдущих главах мы рассмотрели несколько методов, в которых используются показатели процессов продаж (количество процессов на разных этапах, вероятность закрытия процесса успехом, оценка результата процесса, оценка срока завершения процесса) для прогнозирования их результатов.

Что касается «воронки продаж» и ее модификаций, то их основная задача — управлять объемом продаж для достижения запланированных показателей, а не прогнозировать его. То есть цель — не оценить возможный объем продаж, а получить информацию о том, какие управленческие воздействия надо произвести, чтобы реальный объем продаж с большей вероятностью совпал с запланированным.

Метод прогнозирования на основе вероятностей, описанный в параграфе «Прогноз продаж на основе вероятности», является смешанным — он использует и объективные данные о процессах, и экспертные оценки вероятностей их успеха. Этот метод широко используется, и при наличии достаточного желания он может начать давать достаточно точные оценки.

Помимо этого, информация о показателях может быть использована и для более сложных методов прогнозирования, которые основываются на эконометрических моделях. Очевидно, что количество процессов на определенном этапе так или иначе влияет на объем продаж, но то же можно сказать и про количество закрытых за месяц определенных этапов, среднюю длительность различных этапов, среднюю длительность этапов и процессов по разным группам продуктов, по клиентам из разных сегментов и т. п. Характер влияния никогда нельзя узнать точно, более того, часто нельзя даже просто уверенно утверждать, есть ли значимое влияние или нет, но иногда с помощью математических методов анализа его можно выявить.

Последние методы прогнозирования — это методы будущего. Пока их использование сильно ограничено отсутствием как необходимой информации, так и необходимых знаний у тех, кто занимается прогнозированием. Тем не менее в научной среде такие подходы уже начинают использоваться, а значит, лет через 20 они станут широко распространенными и в бизнес-среде.

Прогнозирование на основе данных из четвертой группы может осуществляться по принципам, описанным в параграфах «Прогнозирование на основе экспертных данных» и «Прогнозирование на основе данных о результатах процессов». В любом случае надо помнить, что лучший метод прогнозирования — это тот, содержание которого вы прекрасно понимаете и который уже подтвердил свое качество несколько раз. Если вы еще не нашли такой метод, то стоит, кроме всего, пройти обучение на курсах, предлагаемых производителями программного обеспечения, которое используется для прогнозирования. В этом случае вы не только получите знания о методах прогнозирования, но и познакомитесь с удобными инструментами реализации этих методов.

| Хотите знать больше?

О Статистический портал StatSoft (http://www.statsoft.ru/home/portal).

Данный портал создан и поддерживается Московским представительством компании StaSoft Inc. — одного из наиболее известных в мире произ-

водителей программного обеспечения для статистического анализа данных. На нем вы найдете разнообразные примеры анализа данных, статьи и даже электронный учебник по статистике.

О Сигел Э. Практическая бизнес-статистика. — М.: Вильяме, 2002.

Великолепно написанный учебник по статистике, ориентированный на решение бизнес-задач. Минимум «научности», максимум «практичности». Кроме описания статистических методов, много внимания уделяется использованию полученных результатов для принятия управленческих решений.

О Айвазян С. А., Мхитарян В. С. Прикладная статистика и основы эконометрики. Учебник для вузов. — М.: Юнити, 1998.

Это самый известный российский учебник, ориентированный на двухсеместровый курс по эконометрике. Он содержит большинство известных моделей, которые могут применяться для анализа экономических данных, и много практических примеров. Именно по этому учебнику проходят эконометрику в большинстве российских вузов.

Разумеется, тратить время на прогнозирование нужно только в том случае, если вы четко понимаете, как эти данные будете в дальнейшем использовать. Точное определение объемов продаж позволит вам повысить эффективность работы всех подразделений компании, о взаимодействии с которыми мы поговорим в следующей главе.

Глава 10 Взаимодействие с другими подразделениями

Результат работы менеджера по продажам связан с работой практически всех подразделений компании. В определенный момент вы точно почувствуете, что основное препятствие росту объемов продаж — это ваша собственная компания. Производство не успевает вовремя изготовить необходимый заказ, отдел доставки не успевает вовремя привезти его клиенту, через неделю вы узнаете, что неправильно выставили счет, а клиент все это время не мог до вас дозвониться, так как в связи с проводимой отделом маркетинга выставкой все телефонные линии были заняты. Иногда после таких случаев просто опускаются руки. Сложно ответить что-то менеджеру, когда заказ, который он выстрадал, срывается из-за очевидных ляпов других подразделений.

В большинстве компаний отдел продаж является либо элитным подразделением (когда за все успехи в продажах хвалят больше всего их, а в срывах виноваты другие), либо наоборот (когда продавцы «в ответе за все»). А ведь на самом деле отдел продаж является просто одним из подразделений, которое вносит свой вклад в общий успех и разделяет с другими ответственность за неудачи. Значит, нам необходимо найти ответы на следующие вопросы.

- ◆ Как организовать работу с подразделениями маркетинга, серви са, финансовой службой, производством и т. п.?
- ◆ Какие основные проблемы могут встречаться в каждом случае, и как можно подходить к их решению?

Если в компании существуют значимые проблемы во взаимодействии подразделений, то правильнее всего подходить к их решению комплексно и «сверху», но это тема для другой книги. В данной главе мы рассмотрим с позиции отдела продаж, каким образом можно подходить к решению проблем взаимодействия с другими подразделениями и какую пользу обеим сторонам такое сотрудничество может принести.

Какую роль должен играть отдел продаж в компании?

Ответ на данный вопрос будет разным для разных компаний. Как правило, ведущую роль играет подразделение, которое вносит больший вклад в общий успех бизнеса (если все правильно организовано) или руководитель которого имеет большее влияние на генеральное руководство или собственников компании (если все организовано иначе).

Все остальные подразделения «выстраиваются» за ведущим в соответствии со своей ролью в организации его работы. Обычно такой порядок определяется либо спецификой бизнеса (вряд ли в Газпроме отдел продаж играет существенную роль), либо особенностями возникновения компании, а точнее, порядком, заложенным учредителями. Как правило, порядок меняется только вследствие результатов работы внешней консалтинговой фирмы либо реорганизации, связанной с неудовлетворительными результатами работы компании.

Таким образом, и роль отдела продаж определена еще при создании компании, и существенно изменить ее вряд ли удастся. Но что действительно стоит сделать, так это точно определить, за решение каких задач отвечает данное подразделение и соответственно какие задачи должны решаться в рамках других подразделений.

С какими подразделениями взаимодействует отдел продаж?

Все опять же зависит от организационной структуры. В одних компаниях отдел продаж является отдельной единицей, в других — входит в отдел маркетинга или коммерческий отдел, а некоторые компании просто целиком представляют собой отдел продаж.

В связи с этим мы будем рассматривать организационную структуру с отдельными подразделениями, когда в компании все отделы существуют обособленно. В таком случае можно сказать, что отдел продаж будет взаимодействовать со всеми подразделениями, которые обеспечивают выполнение подписанных контрактов на продажу — отделами закупок, производства, логистики, сервиса. И конечно, отдел продаж взаимодействует с отделом маркетинга. Поскольку в большинстве компаний данные подразделения всегда находятся в напряженных отношениях, то начнем мы именно с этого.

Информация к размышлению

Плохое взаимодействие с другими подразделениями ухудшает показатели продаж в долгосрочном плане. Очевидно, что при плохом взаи-

модействии снижается производительность менеджеров по продажам. Вместо того чтобы заниматься работой с клиентами, менеджер по продажам вынужден искать методы воздействия на сотрудников других подразделений, чтобы они хорошо «отработали» его клиента. Но это текущие проблемы, и можно надеяться на то, что если они перестанут возникать, то менеджер вернется к исполнению основных обязанностей.

Но, к сожалению, последнее утверждение верно, когда подобные проблемы не носят глобального характера и конфликт продолжается сравнительно небольшой период времени. Если же это «вечная» проблема вашей компании, посмотрите внимательно на сотрудников отдела продаж. В чем они видят основную цель своей работы? В продаже товара клиенту или в помощи другим подразделениям в своевременной поставке вашей продукции?

Нередко наблюдается такая ситуация. После получения согласия от клиента менеджер начинает разрабатывать стратегию работы с коллегами, чтобы продажа все-таки завершилась. Какие там новые контакты, клиенты — у менеджера сейчас есть реальная продажа, и ему важно хотя бы ее до конца довести. При такой организации работы сложно говорить о повторных продажах и о том, чтобы менеджеры повышали объем продаж — менеджеру не до проблем клиента, ему бы свои решить, чтобы получить зарплату в конце месяца.

В результате сотрудники отдела продаж становятся хорошими администраторами, но при этом теряют существенную часть «профессиональных» навыков. Любой новый пришедший в компанию менеджер по продажам тоже со временем станет таким профессиональным администратором.

Зачем вам нужен отдел маркетинга?

Один из первых читателей этой книги — профессиональный продавец — предложил изменить название данного параграфа на «Зачем вам нужен отдел мРАкетинга?». Невинная опечатка, по его мнению, выразила бы суть работы отдела маркетинга намного лучше, чем любая «умная книжка». Действительно, со стороны маркетинговая деятельность может казаться тайной, покрытой мраком.

Римейк старого анекдота

Семинар по маркетингу в бизнес-школе. Преподаватель обращается к группе:

- —Вы знаете, что такое ондатра?
- —Это безобидное животное, которое люди разводят для получения ценного меха.

- —А крыса?
- —Это животное-паразит с жесткой редкой шерстью и противным лысым хвостом, которое часто является разносчиком инфекций.
- —На самом деле ондатра тоже крыса. А все остальное вы знаете благодаря работе отделов маркетинга компаний, которые разводят он датр или выводят крыс.

Несмотря ни на что, маркетинг играет очень важную роль в компании, хотя его сотрудники не производят продукции, не оказывают услуг и не приносят деньги в компанию, а только их тратят. У отдела маркетинга две основные задачи:

- исследование рынка узнать, какие продукты нужны рынку, что производят или продают конкуренты, и сформировать заказ для производства произвести или для отдела закупок закупить соответствующие продукты;
- ◆ продвижение рассказать покупателям, что именно в вашей компании есть те самые продукты, которые они ищут, и сделать так, чтобы они обратились в отдел продаж, или дать отделу про даж координаты тех клиентов, которые могут быть заинтересова ны в ваших продуктах.

Схематически роль отдела маркетинга в процессе работы с клиентами изображена на рис. 19.

С точки зрения отдела продаж отдел маркетинга выступает прежде всего как поставщик клиентов (это заметно), но он также с помощью рекламы и различных акций по продвижению готовит клиентов к знакомству с отделом продаж (а это увидеть уже сложнее). Более того, делая известной вашу компанию, маркетинг помогает вам проще «проходить через секретарей», начинать разговор с клиентами, рассказывать о качестве продукции и т. п.

Но все равно у отдела продаж иногда остается ощущение того, что по большому счету маркетинг в основном занимается составлением отчетов для руководства о том, сколько чего продано и куда они еще планируют продвигать ваши продукты. Причем делать они это, естественно, собираются вашими руками, особо вас об этом не спрашивая. Чтобы не оставалось в душе осадка, давайте в ответ разберемся, какую пользу отдел продаж может получить от отдела маркетинга.

Отдел маркетинга в большинстве компаний так же отвечает за достижение плановых показателей по продажам, как и отдел продаж. С точки зрения высокой теории такой подход в корне неверен, ведь если у работы более одного ответственного, то, значит, за нее факти-

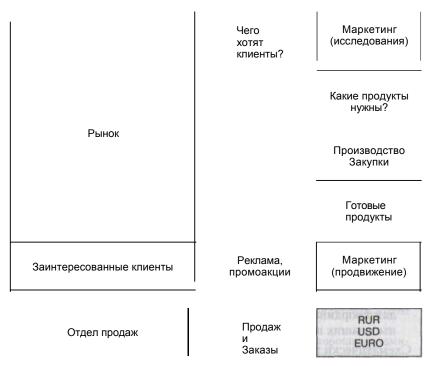


Рис. 19. Роль отдела маркетинга в работе с клиентами

чески никто не отвечает. Более правильно было бы оценивать деятельность отдела маркетинга по качеству проведенных исследований и количеству привлеченных в отдел продаж клиентов, хотя на практике получить объективные оценки таких факторов очень сложно. Поэтому маркетинг оценивают по результату работы компании в целом — по объему продаж.

Что касается менеджеров по продажам, отдел маркетинга может значительно облегчить их текущую работу. В частности, он может:

- ◆ изготовить рекламно-информационные материалы, которые бу дут использоваться в процессе работы с клиентами;
- ◆ оформить места продажи переговорные комнаты и демонст рационные залы, магазины, выставочные павильоны;
- ◆ вести информационную работу с клиентами, которые уже чтото купили, но пока не готовы купить что-нибудь еще;
- ◆ проанализировать данные о продажах и дать рекомендации по работе с клиентами.

РИМ — рекламно-информационные материалы

РИМ служат для облегчения работы отдела продаж, и чем лучше вы объясните, какие материалы вам нужны, тем приятнее вам будет в нужный момент достать из своего кейса красивый буклет, в котором есть ответ на только что заданный клиентом вопрос. И тем приятнее будет клиенту показывать своему начальнику материал о вашей продукции, чем лучше, профессиональнее и нагляднее будет этот материал оформлен.

Информация к размышлению

Необходимые РИМ:

- прайс-лист;
- листовка о вашей компании (краткое описание вашей компании);
- листовки о вашей продукции (краткое описание вашей продукции);
- буклет о компании и ее продукции (иллюстрированное описание вашей компании и ее продукции);
- сравнения с продуктами конкурентов;
- статьи о вашей продукции и ее использовании (истории успеха, пуб ликации в СМИ);
- отзывы и рекомендации потребителей;
- нанка (куда вы все сложите);
- сувенир (календарик, ручка, брелок, стакер, коврик для мышки и т. п.).

Если у вас нет РИМ, не стоит стараться заказать все возможные материалы сразу. Сначала сформируйте максимально полный список (при этом не забудьте посмотреть, какие РИМ есть у конкурентов), затем разбейте их на группы: «Нужны срочно», «Тоже нужны», «Не помешают», — посчитайте, сколько вам их нужно из расчета на квартал или полгода, и передайте этот заказ в отдел маркетинга.

Разбивка материалов на группы поможет отделу маркетинга определить приоритеты изготовления материалов, а указание необходимого количества даст возможность определить стоимость и заложить эти средства в бюджет.

Вы добьетесь максимального эффекта, если для каждого материала укажете, зачем он вам нужен и какого результата вы ждете от его использования. Одну и ту же информацию можно изложить совершенно разными способами, чтобы у клиента сложилось то или иное впечатление. И только вы можете сказать, какой результат (впечатление) вам нужен. Например, вам нужна такая листовка о компании, чтобы прочитавший ее клиент запомнил, что у вашей компании наиболее качественное сервисное обслуживание; или описание вашего продукта должно подчеркивать, что он создан с учетом самых современных эко-

логических стандартов. А уж задача отдела маркетинга — превратить ваши пожелания в реальность.

Оформление места продажи

Вы не всегда можете объяснить даже сами себе, зачем вы пошли за пакетом молока в супермаркет, когда рядом с домом есть молочная палатка, и зачем вы заодно купили торт-полуфабрикат, симпатичную пепельницу и шоколадку для своего ребенка, которого, как вы потом вспомнили, вчера отправили на лето к бабушке на дачу. Ответ очень прост — вам захотелось это купить именно в той ситуации, когда вы увидели этот товар. Вот вы и купили.

Думаю, вы не будете против, если клиенты, приходя к вам в офис, будут вести себя точно так же, как вы в только что описанной ситуации. Поручите отделу маркетинга создать такую атмосферу, чтобы клиент приходил к вам уже с вопросом: «И сколько же эта классная продукция стоит?»

При этом не надо стараться дать отделу маркетинга советы или рекомендации по оформлению, а если вы хотите помочь, то лучше сформулируйте с точки зрения продавца требования к месту, где вы будете работать с клиентом.

Информационная работа с клиентами

Клиент — совершенно нормальный человек. И хотя, пока вы уговаривали его совершить первую покупку, он забывал вам перезвонить, просил секретаря не соединять с ним, тянул с оплатой счета, теперь он стал обладателем вашей продукции. И если она ему действительно нужна и он использует ее в своей работе, то он наверняка не откажется получать от вашей компании краткие информационные сообщения. Поручите отделу маркетинга заняться этим. Пусть теперь они НЕ забывают поздравить клиента с днем рождения и профессиональными праздниками, выслать ему информацию о новой системе скидок или просто узнать, насколько ему нравится работать с вашей компанией.

Информация к размышлению

Направления информационной работы с клиентами:

- информация о новых товарах;
- информация о скидках на продукцию;
- приглашение на презентацию новых товаров;
- приглашение на концерт, который спонсирует ваша компания;
- поздравление клиента с днем рождения.

Важно, чтобы клиент сам выразил согласие на периодическое получение информации от вашей компании. Можно спросить его об этом напрямую или предложить «проставить галочку» в какой-либо анкете, а делать это стоит не ранее получения от него согласия на покупку вашей продукции.

Понятно, что отдел маркетинга не сможет качественно провести рассылку без соответствующей информационной системы и сведений о том, кому и на какой адрес посылать материалы, которые должны занести в систему именно сотрудники отдела продаж.

Анализ информации о продажах

«О, сколько нам открытий чудных готовит просвещенья дух!» Вот только не хватает времени, чтобы применить полученные в институте знания на практике. А ведь сколько возникает гипотез о клиентах в процессе работы:

- ◆ клиент, купивший сразу на крупную сумму, в следующий раз ку пит не ранее чем через три месяца;
- если клиент начал сокращать объем закупок более чем на 20 %, то, скорее всего, он начал покупать товары у конкурентов;
- ◆ если выросли продажи в одном регионе, то скоро обязательно упадут в соседнем;
- ◆ если решение о покупке у организации-клиента принимает жен щина, то в среднем это будет на одну неделю дольше.

Если бы вы были уверены, что эти предположения истинны, вы бы могли вовремя предотвращать негативные последствия или точнее планировать работу и прогнозировать результаты, но, чтобы проверить эти факты, нужно много времени. Вот и поручите эту работу отделу маркетинга. Вам останется только четко поставить задачу и получить результаты.

Обратите внимание на то, что задачу стоит ставить примерно так же, как было описано в начале параграфа, а отнюдь не в общих терминах, иначе вы получите столь же общий ответ.

Информация к размышлению

Анализ продаж:

- структура спроса по разным регионам, группам товаров, менеджерам;
- выявление сезонных и иных колебаний в продажах и причин этого;
- выявление периода реакции объема продаж на рекламу;
- анализ средней продолжительности сделки по разным группам клиентам;
- составление «портрета» типичного клиента вашей компании.

11 - 1661

Зачем вам нужен отдел сервисного обслуживания?

Отношения с отделом сервиса редко складываются без проблем. Ведь вы продавали клиенту отличный продукт, а отдел сервиса регулярно ему теперь напоминает, что «в договоре на сервисное обслуживание нет такого пункта», «ваши претензии не обоснованы, мы не можем решить эту проблему просто по телефону в течение 10 минут», и всячески доказывает, что идеальных товаров не существует, а ваши и так ломаются (портятся, устаревают) реже, чем другие.

Если клиент захочет поблагодарить за приобретенный продукт, он позвонит вам, а вот если его что-то не устроит, то скорее всего — прямо в отдел сервиса. И уже за это надо сказать отделу сервиса большое спасибо, потому что иногда после пятиминутного общения с неудовлетворенным клиентом желание продавать что-либо пропадает на пару недель.

Тем не менее роль отдела сервиса чрезвычайно важна с точки зрения повышения удовлетворенности клиента от использования вашей продукции, и результат их работы — это клиенты, которые идут к вам покупать что-либо повторно или рекомендуют вашу продукцию другим компаниям.

Кроме того, анализ негативных откликов клиентов помогает вашей компании в целом повышать качество продукции и информационных материалов, а зачастую даже предоставляет ценную информацию для корректировки позиционирования вашей продукции. Ну и, конечно, благодаря отделу сервиса клиенты начинают использовать вашу продукцию или используют ее более эффективно, что не может не сказаться в результате на известности вашей продукции на рынке.

Чем может быть вам полезен отдел сервиса?

В первую очередь — это знания о продукции. Человек, который столкнулся с проблемами при использовании продукции, вынужден досконально в ней разбираться: попробуйте хоть раз починить сломавшийся дверной замок, и вы будете чувствовать себя специалистом по замкам данных типов. Сотрудники отдела сервиса могут рассказать много интересного о вашей продукции, чего вы никогда не узнаете от людей, которые ее производят.

Важно, что эти сотрудники могут предоставить именно информацию, интересующую ваших клиентов при использовании вашей продукции, а это будет весьма полезно вам при продаже.

Во-вторых, сотрудник отдела сервиса может серьезно помочь вам при продаже, если клиента будут интересовать узкоспециализирован-

ные вопросы по вашей продукции. Более того, мнение специалиста по сервисному обслуживанию будет в глазах клиента иметь больший, чем ваше, «вес», так как данный специалист фактически выступает от лица других клиентов вашей компании. Ну а если сотрудник отдела сервиса оставит о себе хорошее впечатление, то клиент будет уверен, что, после того как он заплатит деньги, он получит желаемые результаты.

В-третьих, как мы упоминали выше, отдел сервиса может стимулировать повторные продажи. Если вы будете вовремя получать от них информацию о том, что кому-либо из клиентов стоит что-то предложить, вы сможете существенно увеличить объем продаж.

И, конечно, менеджеру по продажам будет полезно узнать, что думает лично о нем клиент, которому он что-то продал. Иногда стоит даже поменять курирующего клиента менеджера, если у клиента остался сильно негативный «осадок» от продукции, и попробовать «реанимировать» ситуацию, начав с белого листа.

Чем вам могут быть полезны другие подразделения?

Бухгалтерия.

Они будут и должны постоянно отвлекать вас от работы, если вы не научитесь с ними сотрудничать. Они обязаны следить за всем, что может стать проблемой для компании с точки зрения взаимоотношений с государством, ведь если вы неправильно оформите продажу, то ваше личное удовлетворение со временем сменится абсолютно противоположными эмоциями от потерь вашей компании в связи с этой ошибкой. Налоговая инспекция ошибок не прощает.

Понятно, что продажи — процесс творческий, но данный факт не отрицает того, что все формальности должны быть абсолютно точно выполнены. В связи с этим в ваших интересах получить от бухгалтерии предельно точные требования к вам по тем вопросам, за правильность которых отвечают они. В большинстве случаев их требования довольно просты, и надо всего лишь заставить себя научиться их выполнять.

Отделы доставки, логистики, секретариат...

Существуют группы подразделений, которые важны вам в большей степени тогда, когда в курилке состояние дел в вашей компании вы называете словом «бардак». Если дело обстоит именно так, то вам придется выстраивать личные отношения с такими подразделениями, чтобы все работы, связанные с вашей, выполнялись качественно и в срок.

Система мотивации сотрудников таких подразделений редко привязана к результатам работы компании, а значит, и к результатам работы отдела продаж. Поэтому «заставить» их работать качественно иногда удается далеко не очевидными способами.

Как выстраивать отношения с другими подразделениями?

Мы много говорили о личных отношениях, но правильнее все же закрепить все принципиальные моменты в виде официальных документов вашей компании.

В первую очередь это касается организации взаимодействия. Сотрудник отдела продаж должен иметь все основания обратиться за помощью в другое подразделение (а точнее, потребовать выполнения неких работ), что подразумевает закрепление соответствующих обязанностей в должностных инструкциях этих подразделений.

Во вторую очередь система мотивации, принятая в компании, должна способствовать взаимодействию с отделом продаж. В большинстве случае необходимые изменения в систему мотивации других подразделений проще всего ввести именно по инициативе отдела продаж.

В-третьих, все сотрудники за пределами отдела продаж должны точно знать, что если у них появляется информация о потенциальном клиенте, то первым делом они должны прийти в отдел продаж, а не пытаться своими силами что-либо продать. В большинстве случаев такая «самодеятельность» заканчивается неудачей, но что хуже, нередко это закрывает «двери к клиенту» для отдела продаж. Важно отметить, что отдел продаж не обязательно будет тут же брать инициативу на себя, но всегда поможет правильно организовать процесс продажи, даже если на первых стадиях он будет выполняться только сотрудником другого подразделения.

И, в-четвертых, конечно же, надо выстраивать отношения на взаимовыгодных условиях. Взаимовыгодность в данном случае подразумевает, что отдел продаж так же оказывает содействие другим подразделениям в реализации их задач, как и требует от них помощи в своих вопросах.

Чем вы будете полезны другим подразделениям?

Любишь кататься, люби и саночки возить. Каждое из подразделений ждет (или будет ждать от вас) взаимности.

Отделу маркетинга от вас нужна в первую очередь информация. Часть этой информации вы им дадите, если просто скажете, что вам

нужно для работы, и потом оцените, насколько точно они выполнили ваши пожелания. А вот другую часть сведений вы будете заносить в свою информационную систему, и отдел маркетинга сможет сам их оттуда взять. Наладив хорошие коммуникации с маркетологами, вы всегда можете быть уверены, что и они будут рады прийти вам на помощь. Ведь результат вашей работы — это и результат их работы.

Отдел сервиса будет ценить, если вы будете говорить клиенту правду о вашей продукции и не будете ее перехваливать, обещая «горы золотые», потому что показывать клиенту эти горы придется именно отделу сервиса. Также отделу сервиса важно, чтобы вы заносили в информационную систему подробные данные о клиенте, его интересах и потребностях, так как это сможет помочь сотрудникам отдела сервиса быстрее и более качественно отвечать клиенту на его вопросы.

Бухгалтерия будет ценить вас за то, что вы будете правильно оформлять все документы и не отвлекать их вопросами в день выдачи зарплаты или сдачи годового отчета, а все остальные будут просто ценить ваш положительный эмоциональный заряд.

Из-за чего возникают конфликты, и как их предотвращать

Отдел продаж, как говорилось в начале главы, почти всегда является потенциально «конфликтным» подразделением: он либо «забирает себе» все достижения компании, либо является «козлом отпущения». Либо является то тем, то другим в зависимости от результатов продаж.

Кроме того, особенно если ваша компания занимается прямыми продажами, продавцы скорее всего являются более высокооплачиваемыми сотрудниками в среднем по компании, так как вклад продавца в результат более заметен и оттого считается более значительным. Понятно, что данный факт (если он известен в компании) не может радовать другие подразделения. В том числе не многие российские генеральные директора легко смирятся с фактом, что кто-либо из менеджеров по продажам будет зарабатывать больше их.

В табл. 26 приведены наиболее типичные конфликтные ситуации, типичные причины их возникновения и возможные методы устранения. Дополните данную таблицу на основании своего опыта, и вы получите хороший инструмент для предотвращения конфликтных ситуаций. Обратите внимание на то, что всегда имеет смысл сначала погасить конфликт, а затем обязательно постараться устранить причину.

Подводя итоги этой главы, отметим, что компания — это единое целое. В плохо организованной компании не может быть великолепного

http://koob.ru

Таблица 26 Конфликты, их причины и методы устранения

Содержание конфликта	Причины возникновения	Как его устранить
Отказ сотрудников других подразделений сотрудничать с менеджерами по продажам	Нечетко определены функции отдела продаж и взаимодействие между подразделениями	Формализовать все необходимые решения и донести их до сотрудников компании
Претензии отдела сервиса к отделу продаж в части завышения ожиданий клиента от вашей продукции	Недостаточные профессиональные навыки сотрудников отдела продаж, плохое взаимодействие с отделом сервиса	Детально разобрать возникшие с клиентами ситуации, провести дополнительное обучение в отделе продаж
Претензии менеджеров по продажам к подразделениям, осуществляющим поставку продукции или оказание услуг, следствием чего является негативное отношение клиента	Недостаточный контроль качества продукции, отсутствие ответственности сотрудников за результат работ	Вынести проблемы на верхний уровень компании, выяснить и проанализировать причины, принять организационные меры и донести решения до всего персонала
Отдел продаж отказывается сотрудничать с отделом маркетинга, так как, по их мнению, «продавцов хотят заставить работать неэффективно»	Отсутствие делового сотрудничества между отделами продаж и маркетинга, работа отдела маркетинга в отрыве от отдела продаж. Нередко все просто упирается в конкретных персон — руководителей соответствующих подразделений	Обсудить проблему на уровне руководителей подразделений,а при необходимости — с привлечением высшего руководства, выработать меры по улучшению сотрудничества и налаживанию отношений

отдела продаж, поэтому повышение эффективности работы отдела продаж не может идти без выстраивания качественных взаимоотношений с остальными подразделениями, что в итоге заставит и их повысить качество организации своей работы.

| Хотите знать больше?

О ТраутДж., Райе Э. Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2002.

Это один из самых интересных в мире учебников по маркетингу. В нем деятельность компании на рынке объясняется через исторические параллели с военными сражениями. Если внимательно ее прочитать, то вы увидите, какую роль играют различные подразделения в компании с точки зрения ее общего успеха на рынке. А если роль, а точнее, вклад в общий успех для каждого подразделения понятны, то это может быть основой для установления прочных деловых отношений.

О *Гембл П., Стоун М., Вудкок Н.* Маркетинг взаимоотношений с потребителями. — М.: Фаир-Пресс, 2002.

В книге описана методология управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management — CRM), которая исходно предполагает тесное взаимодействие всех сотрудников компании при работе с клиентами.

Данная методология позволяет успешно решать задачи привлечения и удержания прибыльной клиентуры, поиска возможностей новых форм продаж, повышения эффективности взаимодействия с клиентами и сокращения операционных расходов. Книга наглядно демонстрирует теорию и практику анализа конкретных ситуаций и приемы реализации новых подходов в сфере маркетинга, которые в сегодняшнем электронном рыночном пространстве, с учетом изменяющегося поведения потребителей и постоянного появления новых моделей бизнеса, не может игнорировать ни одна компания.

Глава 11

Продажи через партнеров

Выстроив в рамках всей компании эффективную систему работы с клиентами, во многих случаях для расширения рынков сбыта предпочтительно будет работать не напрямую, а, например, через локальные компании, которые лучше знакомы с местным рынком и имеют больше связей. По большому счету, в каждом из таких случаев компания признает, что для работы с некоторыми (региональными, отраслевыми и т. п.) сегментами клиентов более эффективно использовать услуги посредников, которых в последнее время принято называть «партнерами по бизнесу». Данная глава посвящена особенностям построения таких партнерских сетей и управления ими. Она поможет вам ответить на следующие вопросы.

- ♦ Нужна ли партнерская сеть вашей компании, и если да, то какая?
- ♦ Чем должна заниматься сеть партнеров вашей компании?
- ♦ Сколько и каких партнеров вам нужно, и как их найти?
- ♦ Как вы будете управлять партнерской сетью и развивать ее?

Но прежде чем начать главу, отметим, что перед многими компаниями часто стоит выбор: привлечь ли себе в партнеры или создать независимую компанию или открыть, например, свой филиал, который будет решать те же задачи. На практике уже неоднократно было подтверждено, что по сравнению с филиалами независимые компании в большинстве случаев работают эффективнее за счет более высокой мотивации руководства таких компаний и большей степени свободы в принятии оперативных решений. В связи с этим мы будем рассматривать всех партнеров в качестве независимых от головной компании.

Зачем вам нужна партнерская сеть?

Читая эту книгу, вы, наверное, уже привыкли к тому, что сначала всегда стоит задаваться вопросом: «Зачем?» В данном случае: «Зачем

вам нужна партнерская сеть?» Часто на это вопрос отвечают очень просто: «А не помешает! Денег она не просит, а платить мы партнерам будем (то есть давать скидку на нашу продукцию, что, в сущности, то же самое) только в том случае, если они продадут нашу продукцию. Но в этом случае и мы сможем заработать». Заметим, что это утверждение в корне неправильно!

Предположим, вы решили даже не создавать партнерскую сеть, а просто заключили с кем-либо формальный договор о партнерстве, который не требует от вас вложения каких-либо финансовых ресурсов. Какие события будут следствием такого шага?

- 1. Партнер будет использовать ваш имидж он будет упоминать вашу компанию, ссылаться на ваш опыт работы, на высказыва ния ваших сотрудников, на ваши публикации в СМИ, решая соб ственные бизнес-задачи.
- 2. Партнер будет давать обещания от вашего имени например, если вы собираетесь выпустить новый продукт, то партнер будет обещать это своим клиентам, заинтересованным в данном про дукте.
- 3. Партнер будет претендовать на часть ваших доходов если к вам обратится клиент, который, например, является также кли ентом вашего партнера по другим продуктам, вы можете быть уверены, что вам предложат «поделиться», потому что иначе «ка кие же вы с ним партнеры?»
- 4. Часть клиентов не «дойдет» до вас, так как уже пообщалась с вашим партнером, вы бы сами поступили точно так же, если бы, по вашему мнению, получили у партнера некой компании всю необходимую информацию. Хотя вполне возможно, что парт нер предоставил данному клиенту не всю необходимую информацию.

Возможно, положительный эффект от партнерства перекроет возможные отрицательные последствия, но перед тем как отвечать на вопрос «зачем?», прочитайте следующий пример.

Пример

■«Партнер в Сочи». Представьте, что вы вполне успешная компания, занимающаяся продажей нагревателей. Вы продаете свою продукцию как напрямую в магазины, так и оптовым компаниям. Один из ваших клиентов — ЗАО «Сочинка», небольшая компания из города Сочи — про-

сит вас заключить с ней официальное соглашение о партнерстве, в котором для нее важна лишь следующая строчка: «ЗАО "Сочинка" является партнером по продаже нагревателей вашей компании в городе Сочи». По словам представителя этой компании, имея на руках такой документ, они смогут эффективнее продавать вашу продукцию, так как это поднимет доверие клиентов. Более того, они обязуются по вашему желанию разместить всю необходимую информацию о вашей компании на специальном стенде в торговом зале и т. п.

Предположим, что ЗАО «Сочинка» состоит из исключительно порядочных людей и даже в мыслях не имеет нанести какой-либо вред вашей компании — они искренне хотят увеличить продажи ваших нагревателей в своем торговом центре. Давайте спрогнозируем, какими могут быть последствия заключения договора в этом случае:

- часть клиентов из города Сочи, увидев крупную надпись на стенде, гласящую, что ЗАО «Сочинка» является партнером вашей компа нии, логично решат, что по всем вопросам, связанным с закупкой ваших нагревателей, удобнее обращаться в «Сочинку». В результа те часть потока сочинских клиентов, которые раньше покупали на прямую у вас, будут покупать через них, и вы будете получать мень ше дохода с каждого соответствующего нагревателя;
- часть конкурентов «Сочинки» на рынке Сочи, вполне возможно, перестанет закупать вашу продукцию, так как они посчитают, что вы предоставили «Сочинкс» более выгодные условия работы, даже если на самом деле это абсолютно не так! В результате вы потеряете какую-то часть точек сбыта;
- если «Сочинка» столкнется с любыми проблемами по бизнесу (на логовая проверка, конфликт с городской администрацией, жалобы потребителей и т.д. и т.п.), никак не относящимися к вашим нагре вателям, можете быть уверены, что и на вашей деятельности, по крайней мере в городе Сочи, это точно отразится. Сильно или сла бо — зависит от уровня вашей компании, но непременно отразится.

Можно привести еще десятки негативных последствий, к которым может привести формальное партнерство, но вывод очевиден: прежде чем брать кого-то в партнеры, надо четко понять, зачем вам это нужно. Не им, а вам.

Ну а если вы решили действительно создавать партнерскую сеть, то будьте готовы к тому, что вам придется в любом случае понести следующие прямые или непрямые расходы:

1) необходимо будет дать скидку на свою продукцию партнерам — на эту сумму уменьшится объем продаж клиентам, которые купят через партнеров;

- 2) снизится эффективность маркетинга часть клиентов пойдет не к вам, а к вашим партнерам;
- 3) возрастут административные затраты на дополнительный пер сонал, связь, юридическое оформление и т. п.

Информация к размышлению

Что означает фраза «вам дороже работать с определенным сегментом, чем партнеру»? Издержки на сбыт составляют существенную долю затрат любой компании. Если для того, чтобы продать продукции на 100 тыс. руб. в определенный сегмент, вам нужно потратить средств больше, чем некоему партнеру, то ваши продажи обойдутся «дороже», и имеет смысл продавать через партнера. Например, чтобы обеспечить годовой объем продаж нагревателей в городе Сочи на сумму 100 тыс. руб., вам надо командировать туда двух своих сотрудников, снять там офис, оплачивать аренду, связь и т. п., что составит не менее 30 тыс. руб. в год. В этом случае более логично найти местного партнера, который за скидку в 20 % (что составит 20 тыс. руб. в год) согласится взять все эти затраты на себя.

Так для чего же имеет смысл создавать партнерскую сеть? Вариантов ответов может быть много:

- ◆ чтобы увеличить объем продаж вашей компании за счет того, что партнеры будут продавать по своим клиентским базам, кото рые не пересекаются с вашей;
- ◆ чтобы снизить затраты вашей компании на осуществление про даж в определенные сегменты — возможно, работа с клиентами в городе Сочи обходится вам «дороже», чем местной компании;
- ◆ чтобы вытеснить с рынка конкурента партнеры помогут орга низовать эффективную маркетинговую поддержку в своих сег ментах и позволят представить вашу продукцию в большем чис ле торговых точек;
- ◆ чтобы увеличить стоимость компании если у вас есть прекрас но работающая партнерская сеть, скрепленная с вами договорны ми отношениями, это безусловный плюс к стоимости компании.

В дальнейшем в данной главе мы предположим для простоты изложения, что вы создаете сеть все же для того, чтобы увеличить продажи своей продукции. Во-первых, это наиболее распространенная цель, а вовторых, принципы построения партнерских сетей для достижения различных целей похожи, и читателю не составит труда внести необходимые коррективы, если его цель отличается от выбранной нами.

Проектируем партнерскую сеть

Итак, вы решили, что для увеличения объемов продаж вам необходимо привлечь к работе партнеров. Партнерская сеть — весьма сложная структура, и при ее формировании не обойтись без предварительного проекта. Необходимо четко определить задачи сети и область ее действия, а также сформулировать требования к партнерам и свои ожидания, касающиеся результатов их работы. Для начала зададим себе вопрос, ответ на который вовсе не столь очевиден, как может показаться на первый взгляд.

Должна ли сеть заниматься продажами?

Казалось бы — чем же еще она должна заниматься, если мы хотим увеличить продажи? Тем не менее важно четко понять, что увеличить продажи вашей продукции и увеличить число каналов продаж за счет установления партнерских отношений — это не одно и то же. Зачастую ваши продажи в целом пойдут лучше, если вы создадите:

- 1)сеть партнеров по сервису клиенты будут покупать больше вашей продукции, если территориально рядом с ними будут находиться партнеры, которые готовы оказать помощь в ее использовании и/или эксплуатации. Пример: продажа автомобилей или сельскохозяйственной техники;
- 2) сеть партнеров по производству покупателям нужна опера тивность в выпуске необходимой продукции. Пример: вы прода ете услуги по изготовлению полиграфической продукции. Разра ботку оригинал-макетов и предпечатную подготовку вы можете делать сами, а вот печать тиражей и их допечатка может быть от дана партнеру, расположенному ближе к клиенту. Это упростит различные технические моменты и увеличит скорость доставки клиенту готовой продукции;
- 3) сеть партнеров по логистике покупателям нужно, чтобы ваша продукция поставлялась им регулярно и в определенном коли честве. Пример: продажа медикаментов или продуктов питания. Ваши партнеры могут взять на себя услуги по складированию продукции и организации ее доставки вашим клиентам;
- 4) сеть партнеров по продвижению покупателей интересует ком плекс услуг, а не ваша услуга отдельно. Партнер может продви гать на рынке комплекс услуг, а вас приглашать непосредственно для оказания самой услуги. Пример: разработка проекта здания.

Строительная компания продает комплексную услугу по строительству зданий, а вас привлекает для их проектирования.

Пример

Статусы партнерства с компанией SAP AG¹. SAP — мировой лидер среди поставщиков программных решений для крупного бизнеса. В настоящее время около 19 300 компаний, расположенных в более чем 120 странах мира, используют свыше 60 100 инсталлированных систем программного обеспечения SAP. SAP имеет дочерние компании в более чем 50 странах мира и несколько тысяч партнеров.

Партнеры SAP делятся на следующие восемь категорий.

- 1. Software partner партнер по программному обеспечению, специ ализирующийся на разработке программных продуктов, которые бу дут использоваться вместе с продуктами компании SAP.
- 2. **Services partner** партнер по сервису занимается оказанием ус луг по внедрению и интеграции продуктов SAP, оптимизации биз нес-процессов и стратегическому консалтингу.
- 3. **Technology partner** технологический партнер, который специали зируется на создании инфраструктуры для продуктов SAP, вклю чая «железо», СУБД, системы хранения данных, сети и мобильные устройства.
- Hosting partner партнеры по хостингу, которые предлагают услуги по хостингу (размещению на своем оборудовании) продуктов SAP.
- 5. Small and midsize business (SMB) channel partners партнер по решениям для малого и среднего бизнеса.
- Content partner партнер по контенту, специализирующийся на интеграции данных, интеллектуальной собственности, информаци онных услугах на основе продуктов SAP.
- 7. Education partner партнер по обучению, занимающийся оказани ем услуг по обучению продуктам и технологии SAP.
- Support partner партнер по поддержке, оказывающий услуги по поддержке продуктов SAP.

Кроме того, партнеры SAP разбиты на несколько уровней партнерства:

- SAP Partners партнер SAP, который ведет свою деятельность на локальном или региональном рынке;
- SAP Alliance Partners альянс-партнер SAP, который является лидером локальных рынков и, кроме того, осуществил значитель ные инвестиции в услуги или продукты SAP;

¹ Данная информация взята с официального интернет-сайта компании SAP AG — www.sap.com.

 SAP Global Partners — глобальный партнер SAP — компания-лидер мирового уровня, которая координирует с SAP свои бизнесцели.

Несмотря на такой широкий спектр условий партнерства, стоит отметить, что в СНГ и странах Балтии у компании SAP существуют только партнеры 2-й и 5-й категорий, и SAP не планирует заключать партнерские соглашения других типов в ближайшее время.

Чтобы определить, чем должна или может заниматься партнерская сеть, можно пойти следующим путем:

- ◆ формализовать всю цепочку работы с клиентом, начиная с поис ка клиента и заканчивая сервисным обслуживанием. Перед ва шими глазами должен появиться четко описанный процесс рабо ты с клиентами, из которого будет понятно, какие работы и кем выполняются на каждом из этапов;
- ◆ оценить ваши затраты на выполнение каждой из работ и альтер нативные затраты, как если бы их несла другая компания;
- оценить возможные риски для эффективности процесса работы с клиентами в целом в случае передачи части работ другой ком пании и определить меры, которые вы могли бы применить для снижения соответствующих рисков;
- ◆ выбрать те работы, которые потенциально могут быть переданы другим компаниям-партнерам.

Данная задача является далеко не тривиальной, и для ее решения зачастую более эффективно привлечь профильную консалтинговую компанию, но, с другой стороны, иногда это решение довольно очевидно.

Когда нужна сеть?

Можно выделить несколько бизнес-ситуаций, когда сеть партнеров будет заведомо эффективна:

1) на рынке нет компании, которая может заняться дистрибуцией вашей продукции, или ее работа по продаже вашей продукции не будет эффективна. Например, если вы выпускаете журналы, возможно, больший эффект принесет продажа через существующие сети, хотя при этом не стоит рассчитывать, что такая сеть будет уделять много внимания именно вашему журналу. Независимая сеть будет делать упор на той продукции, которая лучше продается и приносит ей больше прибыли;

- 2) для вашей компании нерентабельно работать с определенными сегментами клиентов (например, с территориально удаленными клиентами или некоторыми отраслями), то есть работа с некото рыми сегментами клиентов для вас настолько затратна, что ли шена коммерческой привлекательности, и вы можете легко пере дать ее другой компании. Например, часть клиентов вашей ком пании находится на Дальнем Востоке, и транспортные затраты по доставке туда продукции в требуемых объемах чрезвычайно велики; или сервисное обслуживание клиента в Калининграде требует содержания там целого штата специалистов, что неэф фективно ради этого одного клиента. Частным случаем этой ситуации является недоступность части клиентов для вашей компании. Например, это может быть обусловлено необходимо стью получения лицензий/разрешений/аккредитации для рабо ты с частью клиентов;
- 3) ваши конкуренты предоставляют клиентам значительно более высокий уровень обслуживания определенных сегментов, что грозит вам потерей части заказов в перспективе, и вы не хотите их терять. Например, ваш конкурент смог обеспечить регуляр ные поставки во множество мелких торговых точек и предлагает им товарные кредиты, и вы не хотите потерять этот сегмент кли ентов, которые пока сами ездят за продукцией к вам и оплачива ют ее на месте.

Во всех остальных случаях стоит еще раз серьезно задуматься, прежде чем принимать решение о создании партнерской сети! Даже если к вам часто обращаются с предложением заняться дистрибуцией вашей продукции или стать партнером по другим направлениям, проверьте — возможно, вам будет более выгодно улучшить деятельность своих собственных подразделений, чем отдавать соответствующую работу, а значит, и соответствующие доходы «на сторону».

Если же вы уверены, что сеть нужна, пойдем дальше.

Вы бы сами захотели стать своим партнером?

И это, пожалуй, самый важный вопрос всей главы. При построении партнерской сети его следует задавать себе в самом начале, но, к сожалению, это делается очень редко. Соответственно, в большинстве случаев именно этот факт является основной причиной низкой эффективности работы таких сетей.

Встаньте на сторону потенциальных партнеров. Представьте, что вы хозяин компании, которая могла бы заняться продажами некой продукции. Какие шаги вы сделаете, чтобы принять решение?

Для начала вы постараетесь оценить возможную прибыль от данного направления бизнеса, затем оцените затраты и риски. Для получения необходимой информации вы обратитесь к своим знакомым из других компаний, поручите своим сотрудникам изучить данный вопрос, а также попробуете поговорить с кем-нибудь, кто уже занимается продажами такой продукции. И на основе всего этого примете решение. Решение о начале контактов с компанией-производителем заинтересовавшей вас продукции.

Если внимательно перечитать предыдущий абзац, то видно, что потенциальный партнер просто разрабатывает бизнес-план работы с вашей компанией, как бы он сам такую деятельность ни называл. Непонятно только, почему это делает он, — сделать это должны именно вы!

Во-первых, это поможет вам самим определить, может ли сотрудничество с вами приносить прибыль другой компании, что поможет вам при продвижении идеи партнерства. Во-вторых, вы намного квалифицированнее сможете оценить затраты и риски подобной деятельности, чем любой специалист, который столкнется с этим в первый раз. И в-третьих, вы получите реальные оценки того, на каких условиях может строиться разделение прибыли от такой деятельности между вами и партнером, что поможет определить условия партнерства.

В бизнес-плане партнера необходимо обязательно осветить следующие вопросы:

- ◆ необходимый уровень инвестиций сколько потребуется вло жить средств партнеру, чтобы начать и поддерживать работу с ва шей компанией;
- ◆ необходимый персонал уровень квалификации и стоимость персонала, который будет обеспечивать такую работу;
- план затрат/доходов разнесенные по времени затраты и про гнозы доходов, сроки выходов на получение операционной при были и окупаемость;
- ◆ поддержка со стороны поставщика то, что ваша компания бу дет делать для поддержки работы партнера. Фактически — какие затраты вы будете нести на поддержку каждого партнера, каким технологиям работы вы его обучите, как будете продвигать свою продукцию и т. п.;

- ◆ обязательства перед поставщиком какие обязательства берет на себя партнер, заключая договор с вашей компанией. В том чис ле сюда включается отчетность партнера перед вами по работе по «вашему» направлению;
- ◆ риски какие существуют риски, и как вы совместно с партне ром можете их снизить.

Наличие такого бизнес-плана позволит вам в том числе значительно ускорить формирование партнерской сети, так как партнер будет не сам разрабатывать документ, а проверять ваш. Вы поможете ему двигаться «в правильном направлении» при принятии решения о партнерстве с вами.

Какие партнеры вам нужны?

А вот теперь настал момент и вам сформулировать требования к тем партнерам, которые будут с вашей помощью и практически по вашей методике (описанной в бизнес-плане) зарабатывать деньги.

Для чего нужно формулировать эти требования? Почему нельзя просто опубликовать «бизнес-план партнера» в Интернете и разослать предложение ознакомиться с ним по всем известным вам компаниям? В первую очередь это необходимо для того, чтобы снизить издержки на формирование партнерской сети, и ровно по тем же причинам, по которым при поиске сотрудника вы указываете требования, а не просто пишете в объявлении, что вам «нужен менеджер по продажам». Среди требований к потенциальным партнерам стоит указывать следующие:

- 1) сфера деятельности компании и опыт работы компании на рынке;
- 2) наличие положительных результатов по определенному направ лению работы;
- 3) наличие необходимых специалистов.

Возможно, формируя требования, вы поймете, что вам годится и маленькая компания, и большая, но для разных целей. Можно выделить несколько основных бизнес-идей, на которых может строиться партнерство.

1. Партнер в состоянии полноценно представлять все интересы вашей компании в определенном сегменте, включая маркетинг, продажу, сервисное обслуживание и построение собственных партнерских сетей, — например, он может полностью представ-

12-1661

лять все интересы вашей компании для определенного отраслевого сегмента.

- 2. Партнер в состоянии успешно реализовывать одну из бизнесфункций например, он может организовать сервисный центр по обслуживанию вашей продукции на своей территории в определенном регионе.
- 3. Ваш продукт позволит расширить ассортимент партнера на пример, у некой компании уже есть сеть складов и парк автотран спорта, который также может доставлять клиентам и вашу про дукцию.

Если вы заинтересованы во всех возможных вариантах партнерства, то необходимо иметь и столько же вариантов бизнес-планов партнера.

Каких результатов вы ждете от работы сети?

Составив бизнес-план и требования к партнеру, вы фактически спроектировали партнерскую сеть. Теперь стоит оценить, каких результатов вы ждете от ее работы.

Для этого возьмем план продаж вашей компании и оценим:

- ◆ какую часть этого объема мы теперь будем получать через парт неров — соответственно от объема продаж отнимаем размер парт нерской скидки;
- ◆ в каких сегментах мы можем рассчитывать на увеличение объема продаж — добавляем к плану;
- ◆ какие дополнительные доходы мы будет получать от самих парт неров — плата за обучение специалистов, участие в семинарах, конференциях, регулярные взносы и т. п.;
- ◆ какие затраты мы будем нести на поддержку работы сети это опять же пойдет «в минус».

Вот это и будет примерный результат работы вашей сети. И, возможно, последний шанс для вашей компании успеть от создания такой сети отказаться. Если же вас пока все устраивает, то пойдем папьше

Получив прогнозы по объемам продаж, вы получили просто ориентиры, которые можно использовать в своей работе. Не стоит применять эти показатели для оценки успешности работы партнера — для этого более эффективно использовать показатели из бизнес-плана. А вот регулировать объем продаж со своей стороны вы можете, определяя количество партнеров в каждом из сегментов.

Сколько партнеров вам нужно и в каких сегментах?

Определив плановые результаты, необходимо разнести их по тем сегментам рынка, на которых ваши партнеры будут работать. Будьте готовы к тому, что эти результаты придется неоднократно корректировать, и поэтому не забудьте оставить себе такую возможность в договоре, заключаемом с партнерами.

Этот вопрос будет одним из самых сложных в вашей работе, так как каждый партнер будет соглашаться брать на себя высокие обязательства по продаже, только получив эксклюзивные права на работу в определенном сегменте. Эксклюзивные права будут гарантией того, что инвестиции партнера в ваш бизнес вернутся ему же, а не другим партнерам, работающим на том же сегменте.

В связи с этим вначале необходимо определить количество партнеров, которое будет вас устраивать в соответствующем сегменте к определенному моменту, и предложить всем равные условия, четко оговорив «правила игры» — при выполнении каких условий партнер повышает свой статус, то есть увеличивает размер скидки, получает эксклюзивные права, права на компенсацию затрат на рекламу и т. п. Также необходимо установить даты, когда статусы будут пересматриваться, — наиболее логично привязать эти даты к датам проведения партнерских конференций.

Предлагаемые партнерам правила также должны учитывать сегменты, на которых каждый из партнеров будет вести операции- Если такие сегменты не будут определены, то каждый из партнеров будет стремиться «снять сливки» во всех доступных ему сегментах, что приведет к ненужной конкуренции и отсутствию работы с менее перспективными клиентами.

Алло, мы ищем партнеров!

Первое, что мы должны сделать, приступая непосредственно к формированию партнерской сети, — составить предложение о партнерстве. При подготовке предложения в первую очередь надо согласиться с тезисом, что потенциальный партнер — это не то же самое, что потенциальный клиент вашей компании. И хотя некоторые современные маркетинговые теории пытаются заставить нас относиться ко всем, кто покупает у нас продукцию, одинаково, мы отложим этот тезис до лучших времен, пока он не будет подтвержден на практике.

Ключевые отличия приведены в табл. 27.

Таблица 27 **Отличие клиентов от партнеров**

Критерий	Потенциальный клиент	Потенциальный партнер
Выстраивание долгосрочных отношений с вашей компанией	Далеко не всегда	Почти всегда
Отношение к затратам	Как можно меньше за- платить за покупку	Как можно больше получить от сотрудничества
Необходимые гарантии с вашей стороны	Сервисное обслуживание в течение оговоренного срока	Стабильное развитие ва- шей компании в долго- срочной перспективе

Исходя из этого мы и будем готовить предложение о партнерстве. Оно обязательно должно включать:

- 1) информацию о вашей компании, стратегии ее развития, марке тинговой политике, следствием чего является необходимость со здания партнерской сети;
- 2) ваше видение партнерства (вытекает из бизнес-плана) и ваши планы по развитию партнерской сети;
- 3) ваши требования к партнерам сколько «стоят» те перспекти вы, которые вы описали в предыдущем пункте;
- 4) «что сделать, чтобы начать» предложение заполнить анкету, приехать на встречу и т. п.

Фактически этим предложением вы должны продать идею бизнеса, основанного на партнерстве с вашей компанией. Если, прочитав это предложение, вы сами захотите стать своим партнером, то считайте, что оно готово.

Формирование базы потенциальных партнеров

Существует много различных баз данных, где вы можете выбрать список компаний, которые потенциально подходят под ваши требования — по крайней мере автору этой книги по электронной почте приходит в среднем одно предложение в неделю с предложением такую базу купить. Но искать партнеров имеет смысл более эффективными способами.

1. Ваша клиентская база.

Уже сейчас часть клиентов покупает вашу продукцию для целей перепродажи. Они уже знакомы с вашей продукцией и имеют опыт по

ее продаже, а значит, если они удовлетворяют вашим требованиям, то как раз с них стоит начать.

2. Партнерские сети аналогичных компаний.

Эти компании уже обладают опытом партнерского сотрудничества, и если вы сможете их заинтересовать, то можете рассчитывать на оперативные результаты с их стороны.

3. Партнерские сети компаний, которые продают комплементар ные товары.

Товары-комплементы, или товары-дополнители, — это все товары, которые могут быть использованы (а значит, и куплены) вместе с вашим. Скорее всего, для таких сетей ваша продукция будет дополнительной к основному бизнесу, но тем не менее может быть им интересна.

Привлечение потенциальных партнеров

Наверное, еще когда вы читали предыдущие параграфы, в вашей душе стало появляться смутное подозрение, что это все очень похоже на обычный процесс продажи. Так оно и есть, только в данном случае вы продаете бизнес, а не конкретный продукт. В связи с этим для организации данного процесса и управления им вполне логично использовать поэтапную схему, результатом которой будет заключенный договор о партнерстве.

Например, можно использовать такой процесс (рис. 20). В табл. 28 приведено описание соответствующих этапов. Ключевыми отличиями организации работы по поиску партнеров от продажи могут быть следующие:

◆ необходимо получить четко определенное число контактов в каждом сегменте. Если вы продаете, вам не так важно продать пять продуктов именно в Северо-Западном регионе, а три в Дальневосточном, а вот в случае поиска партнеров вам, вполне возможно, понадобится не более пяти партнеров в определенном регионе — если их будет больше, то начнется непродуктивная конкуренция;

Этап 1 Инициирование интереса Этап 2 Презентация бизнеса Этап3 Работа с возражениями

Этап 4 Заключение договора



Рис. 20. Пример процесса привлечения партнеров

◆ в первую очередь необходимо попробовать привлечь те компании, которые в большей степени удовлетворяют вашим требованиям. Для вас важно, кто конкретно станет вашим партнером, а продавать вы готовы всем желающим.

Таблица 28 Описание этапов процесса привлечения партнеров

Наименование	Условие закрытия этапа	Результат этапа
этапа		в случае успеха
Этап 1	Известно название компании,	Клиент заинтересован
Инициирование	контактное лицо, контактные	в детальном знакомстве
интереса	координаты и отношение	с условиями партнерства
	к возможному партнерству	
Этап 2	Клиент ознакомлен с предложе-	Клиент готов обсуждать
Презентация	нием по партнерству, определе-	различные аспекты
бизнеса	но лицо, принимающее решения	партнерства
Этап 3	Проведены консультации	С клиентом согласованы
Работа с	клиента по продукции, методам	все условия, договор
возражениями	продажи, согласованы сроки	находится в стадии
	начала сотрудничества	подписания
Этап 4	Договор о партнерстве подписан	У вашей компании
Заключение		стало на одного
договора		партнера больше

В связи с этим необходимо более четко определять целевую аудиторию при выполнении данной работы.

Презентация партнерской программы

Скорее всего, для большей части потенциальных партнеров будет недостаточно тех материалов, которые вы пришлете, и тех слов, которые скажет им менеджер по телефону, и потребуется личный контакт.

Если вы находитесь в самом начале формирования партнерской сети, то есть число ваших партнеров пока еще до смешного мало и вы заинтересованы в приобретении каждого нового партнера, то проводить презентацию вашей компании и ее партнерской программы для каждого из потенциальных партнеров в отдельности малоэффективно. Оптимальное решение — устроить презентацию партнерской программы, пригласив туда сразу много потенциальных партнеров. Если

презентация планируется длительной, то лучше проводить ее за пределами города — в этом случае вы гарантируете себе, что партнеров ничто не будет отвлекать от знакомства с вашей программой.

Во время презентации ваша задача — в первую очередь показать привлекательность сотрудничества с вашей компанией и обозначить требования, которые вы будете применять к партнерам в процессе работы. Соответственно, целевой аудиторией такой презентации должны быть лица, принимающие решения о возможности сотрудничества.

Также на презентации необходимо познакомить партнеров с сотрудниками вашей компании, которые будут заниматься вопросами партнерства, и продемонстрировать уверенность со стороны высшего руководства в том, что партнерская программа будет пользоваться безусловной поддержкой с их стороны. По возможности данная презентация должна «сыграть» и на имидж вашей компании, чего можно добиться за счет выступления известных специалистов и использования атрибутики крупной компании — презентации стратегии, содержательного пакета документов, помпезного фуршета и т. п. Много советов по проведению такой презентации можно почерпнуть из учебников по политическому PR.

Как управлять партнерской сетью?

Представим, что вы полностью «укомплектовали» сеть партнерами и они начали работать. Неправильно было бы полагать, что наличие у партнеров мотивации, определенной в договоре, и бизнес-плана гарантирует успешность их работы, особенно если ваш бизнес является для партнера дополнительным к основному.

В связи с этим необходимо в обязательном порядке использовать следующие управленческие инструменты:

- 1) регулярная отчетность. Это может быть и заполняемая форма отчета, и актуализированный бизнес-план по вашему направле нию, главное, чтобы это позволяло вам получать реальную ин формацию о том, что произошло по вашему направлению за от четный период и что прогнозируется на следующий;
- 2) **регулярные контакты с партнерами.** Для поддержания контакта с партнерами рекомендуется иметь внутреннюю форму, которая позволит накапливать актуальную информацию о проблемах партнера и планируемых результатах. Это полезно в том числе и потому, что иногда партнер может не представлять, что суще-

ствующая у него проблема легко решается силами головной компании;

3) анкетирование/опросы партнеров позволяют вовремя выявить возникающие проблемы и получить мнение партнеров по вопросам, связанным с работой вашей компании на рынке.

Этих базовых инструментов хватит для поддержания текущего взаимодействия с партнерами, применение остальных инструментов зависит от специфики вашей компании.

Собственно, ответив на вопросы предыдущих параграфов, вы фактически сформировали политику компании в области партнерства, которая будет состоять из следующих документов:

- ◆ договор о партнерстве («правила» партнерства, права и обязан ности сторон, целевые показатели работы партнера);
- ◆ типовой бизнес-план партнера (рекомендации по построению бизнеса партнера по продаже вашей продукции);
- ◆ правила взаимодействия (отчетность, порядок работы при про даже и т.п.).

Инфраструктура работы с партнерской сетью

Если верно утверждение, что «если в компании нет человека, ответственного за продажи, то у компании никогда не будет нормальных продаж», то при отсутствии менеджера по работе с партнерами можно точно так же даже не рассчитывать на эффективность работы такой сети.

Если вы хотите получать отдачу от сети, то у вас обязательно должен быть персонал, отвечающий за выполнение следующих функций:

- ♦ контакты с партнерами по текущим вопросам и контроль их работы;
- ♦ оформление всех документов по продуктам (отгрузка/оплата);
- ◆ координация маркетинговой деятельности вашей компании и пар тнеров;
- ◆ координация сервисной деятельности вашей компании и парт неров;
- решение конфликтных ситуаций между партнерами и между вами и партнером;
- ◆ консультирование партнеров по ведению бизнеса и по вашей про дукции.

Состав и количество сотрудников будут определяться исходя из объемов работы по данному направлению.

Работа с партнерами в режиме «нон-стоп»

Заключив партнерские договоры, вы только начали путь к тому результату, ради которого создается сеть. Правила работы определены, механизмы управления внедрены, но не стоит при этом забывать о других методах, которые помогают вашим партнерам работать успешнее:

- ◆ накопление и перераспределение опыта между партнерами. Сеть будет быстро развиваться только в том случае, если весь опыт, накопленный головной компанией и ее партнерами, будет анализироваться, систематизироваться и рассылаться по всей сети. Иначе каждому придется учиться на своих ошибках;
- ◆ визиты к партнерам многие вещи проще показать, чем объяс нить, поэтому часто оказывается эффективным, если сотрудник головной компании едет в командировку к партнеру на неделюдве и на месте обучает сотрудников партнера как стандартными методами, так и личным примером;
- анализ деятельности конкурентов и соответствующих контр мер. Проведение такого анализа на уровне партнеров неэффек тивно, и поэтому головная компания должна взять такую функ цию на себя;
- привлечение партнеров к маркетинговым акциям головной ком пании. Это позволит как повысить эффективность маркетинга в целом, так и перенести часть затрат на партнеров, которые также получают результат от этих акций.

Но при всей текущей работе нельзя забывать про необходимость проведения общих мероприятий для сети, одним из которых является партнерская конференция.

Партнерская конференция

Если вы спросите участников партнерских конференций о том, что им больше всего запомнилось, вряд ли вы услышите названия лучших бизнес-тренингов или фамилии лекторов. Скорее всего, воспоминания будут такими же, какие остаются после похода в горы, поездки в студенческий лагерь или хорошо проведенного отпуска. Именно поэтому многие руководители (особенно те, кому не удалось побывать на такой конференции) думают, что тратить столько денег на «неформальное общение» неэффективно и пора подумать о том, чтобы в следующий раз отказаться от проведения подобной конференции. Ни в коем случае!

Как правило, чем лучше работает партнерская сеть, тем меньше внимания на конференциях уделяется вопросам бизнеса, и больше — поднятию морального духа, укреплению командных взаимодействий и т.д. и т.п. Тем не менее партнерская конференция остается оптимальным мероприятием для:

- презентации новых продуктов, изменений в условиях сотрудни чества и т. п., так как можно сразу получить обратную связь от партнеров и уточнить все детали;
- ◆ обмена опытом между партнерами особенно это ценно для парт неров-новичков, которые могут пообщаться с компаниями, явля ющимися успешными партнерами;
- ◆ решения конфликтных ситуаций на конференции присутству ют все заинтересованные стороны, а атмосфера способствует по иску компромисса;
- ◆ повышения морального духа, налаживания личных контактов, обмена опытом и т. п.

В связи с этим организаторы партнерской конференции обычно выделяют много времени на неформальное общение между участниками. При разработке программы необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- 1) программа готовится исходя из цели конференции. Идеальный вариант, если цель конференции такова, что может быть явно обозначена партнерам. Но вполне возможен и иной вариант: на пример, цель конференции продвинуть новый продукт, а цель «для партнеров» обучение новым технологиям сервисного об служивания;
- программа обязательно должна содержать не только лекционные занятия, но также и круглые столы и семинары, то есть те меро приятия, в которые партнеры вовлечены в качестве участников и на которых они могут обменяться опытом;
- 3) рекомендуется включать в программу часть мероприятий на све жем воздухе, так как это способствует улучшению обмена инфор мацией между партнерами и позволяет акцентировать внимание на оставшихся занятиях «в аудитории»;
- программа должна быть готова и разослана участникам заранее, доступна во время конференции (либо в пакете материалов для партнеров, либо где-то вывешена), содержать информацию о вре мени, месте и об ответственном за проведение каждого меро приятия.

Глава 11. Продажи через партнеров

Аналогично можно выделить несколько правил проведения такой конференции:

- 1) акцент на достижении цели конференции. Чем больше информа ции услышат ваши партнеры как во время официальных выступ лений, так и в кулуарах, тем меньше запомнят. Старайтесь фоку сировать внимание вокруг основной цели;
- 2) все сотрудники вашей компании, которые едут на конферен цию, члены команды по проведению конференции, а значит, каждый из них выступает не от своего имени, а от лица компании и должен это понимать;
- 3) у каждого сотрудника должен быть личный план на период кон ференции, который в том числе должен включать необходимые встречи, обсуждения и т. п.;
- 4) у каждого мероприятия, события, ключевого процесса (напри мер, установка презентационного оборудования) и конференции в целом должен быть ответственный исполнитель. В не меньшей степени это относится к банкетам, фуршетам и т. п.

Правильная организация конференции позволит не только достичь ее целей, но и обеспечить партнеров «эмоциональным зарядом» на период до следующей конференции.

Конкуренция с другими сетями

Конечно, ваши партнеры (так же, как и вы сами) будут испытывать давление конкурентов в своей работе, но данный раздел посвящен другой проблеме — проблеме конкуренции с другой сетью за конкретного партнера.

Так же, как и вы, при поиске партнера, они будут искать лучших партнеров конкурирующих сетей и предлагать им перейти «на свою сторону». Что можно сделать, чтобы таких случаев было как можно меньше?

- 1. **Хорошие условия партнерства.** Постоянный мониторинг усло вий, которые предлагают конкурирующие сети, позволит вам все гда предлагать как минимум не худшие условия, что гарантирует относительную стабильность, ведь в партнерских отношениях, как и во многих других случаях, «лучшее враг хорошего».
- 2. Хорошие личные контакты с сотрудниками партнера не менее важны, чем взаимовыгодность бизнеса для сторон, так как успеш ность и карьерные результаты этих сотрудников также зависят и от вашей работы.

- **3. Актуальные материалы по позиционированию ваших продук тов относительно конкурирующих** позволят всегда понимать, чем ваши продукты, а значит, и бизнес в целом лучше конкури рующих предложений. Да и вообще, создание образа «общего врага» позволяет повысить лояльность.
- 4. Поддержка партнеров в «трудных ситуациях». К трудным си туациям относятся и период становления бизнеса партнера, и сложности в работе с определенными клиентами, и работа с кон курирующими продуктами на рынке. Партнер должен быть уве рен, что ему всегда готова прийти на помощь головная компания.

Соответственно, любой случай перехода вашего партнера в конкурирующую сеть должен быть предметом пристального разбирательства внутри компании, а приведенный список вы можете использовать для привлечения партнеров-конкурентов.

Эволюция партнерской сети

Как уже упоминалось, «лучшее — враг хорошего», но зачастую возникают такие ситуации, в которых необходимо срочно «резать по живому», чтобы не усугубить ситуацию:

- ◆ один из партнеров стал плохо работать и не планирует или не может улучшить ситуацию. Если эта проблема не временная, то вы должны незамедлительно в рамках заключенного с партнером договора понизить его статус или лишить его статуса партнера. Конечно, вам необходимо будет продумать возможные PR-дей ствия на случай возникновения непредвиденных последствий и срочно начать искать замену данному партнеру. Иначе вы риску ете потерять управляемость сети, так как, не решая проблему, вы показываете, что установленные для всех партнеров правила мо гут быть легко изменены для конкретного партнера;
- ◆ необходимо изменить условия работы с партнерами. Ваша за дача-максимум — не потерять ни одного хорошего партнера. Со ответственно, необходимо заранее объявить о возможности та ких изменений, провести разъяснительную работу с ключевыми партнерами и, заручившись их поддержкой, вынести это реше ние на обсуждение среди всех партнеров. При правильном управ лении обсуждением под давлением большинства партнеров та кие условия будут приняты;
- ◆ есть историческая проблема надо ее решить. Например, ког да-то давно первому партнеру установили более высокую скид-

ку, чем остальным, что привело к чувствительным потерям для вашей компании. Необходимо провести разъяснительную беседу с партнером и определить состав разовых компенсационных мероприятий, на которые вы готовы пойти, если партнер перейдет под действие общих правил. Если данный вариант не проходит, то дальше необходимо действовать по обстоятельствам, учитывая, что остальная масса партнеров будет на вашей стороне; ◆ есть новый товар, и надо убедить партнеров начать активно его продавать. Не все партнеры с удвоенной силой готовы приняться за продажу нового продукта вашей компании, так как для них это связано с дополнительными затратами на обучение, маркетинг и т. п. и очевидным риском. Здесь логично действовать обычными экономическими рычагами, устанавливая повышенные скидки на новый товар на определенный срок или стимулируя напрямую сотрудников партнера через «призы лучшему продавцу» и т. п.

Честно говоря, тема организации продаж через партнеров намного шире, чем было описано в этой главе, и заслуживает отдельной книги. Надеюсь, что скоро такая книга выйдет в издательстве «Питер».

Глава 12

Продажи государственным органам

Исчерпав все основные возможности повышения эффективности продаж и имея достаточный запас финансовой устойчивости, можно попробовать включить в число своих клиентов государственные органы. Они являются весьма специфическими клиентами. С одной стороны, их цели, задачи и бюджет четко определены, но, с другой стороны, бюрократический аппарат организационно не приспособлен к оперативному принятию решений о закупке.

В данной главе мы рассмотрим следующие моменты.

- ◆ Каким образом стоит выстраивать работу с государственными органами?
- ♦ Каковы основные риски такой деятельности?
- ♦ Каким образом госорганы принимают решения о закупке?
- ◆ Как использовать электронные торгово-закупочные системы при продаже?

Менеджеров, специализирующихся на продажах в государственные органы, в России чрезвычайно мало. Поэтому, если ваша компания заинтересована в данном направлении продаж, то специалистов в этой области скорее всего придется «растить» самим.

Особенности продаж госорганам

С точки зрения целей данной главы под госорганами правильнее понимать исполнительные органы власти (правительства, администрации, муниципалитеты и т. п.) страны, региона, города и входящие в их состав министерства, ведомства, комитеты и т. п.

Всех их объединяет то, что их деятельность регулируется аналогичными нормативно-правовыми актами, они производят закупки в рамках запланированного бюджета и расплачиваются деньгами, которые собраны с налогоплательщиков.

Глава 12. Продажи государственным органам

Кроме того, их текущие потребности предсказуемы, так как они определены в статьях бюджета, а потенциальные потребности формируются под воздействием политических решений руководства, которые являются следствием решений вышестоящего руководства.

Цикл продажи таким клиентам практически всегда составляет не менее полугода, а обычно и года, причем независимо от вида продукции. Лояльность такого клиента всегда целиком и полностью построена на личных связях с ключевыми чиновниками. Если в государственном органе «меняется власть», то скорее всего с данным клиентом вам придется начать работать заново.

Чем привлекательны продажи госорганам

Тем же, чем и продажи крупным клиентам вообще. В первую очередь объемом заказа. Государство предпочитает покупать сразу и много, потому что представляет интересы большого числа конечных потребителей.

Иногда продажа государственному органу может использоваться в дальнейшем как маркетинговая платформа для продвижения ваших товаров и услуг, а в оптимальном случае — сделает вашу продукцию стандартом де-факто для группы прямо или косвенно зависящих от данного госоргана компаний. Например, если вы поставите в государственный орган определенную информационную систему, то все поставщики, которые представляют в данный орган определенную отчетность, будут тоже вынуждены пользоваться вашей программой, чтобы соблюдать единый формат отчетности.

Иногда продажа государственному органу может усилить имидж вашей компании. Понятно, что если государственный орган выбрал вас в качестве поставщика, то, возможно, потребители будут полагать, что теперь вы будете повышать качество своей продукции, а госорган будет вам в этом способствовать. Например, выбор Государственной Думой РФ в 2003 г. компании «Вымпелком» (торговая марка BeeLine) в качестве поставщика услуг сотовой связи был для сотовой компании, безусловно, в первую очередь PR-ходом, а не просто еще одной сравнительно крупной продажей.

Обязательные требования к поставщику

Независимо от вашего опыта, возможных связей и текущей рыночной ситуации, если вы хотите продать что-либо государственному клиенту, вы должны иметь практически идеальное «резюме» компании:

- ♦ отсутствие каких-либо задолженностей в бюджеты любых уровней;
- ◆ опыт работы по производству данной продукции или оказанию услуг;
- ◆ наличие необходимых лицензий;
- ◆ наличие необходимого количества и состава квалифицированно го персонала;
- ♦ положительную, проверенную временем репутацию;
- ◆ положительные отзывы партнеров о вашей компании и про дукции.

То же относится и к вашим товарам и услугам:

- ◆ соответствие ГОСТам;
- ♦ наличие необходимых сертификатов;
- ♦ наличие необходимой документации (если таковая должна быть);
- ♦ гарантии сервисного обслуживания и т. п.

Кроме того, от вас в обязательном порядке потребуют:

- ♦ копию устава;
- ♦ копию учредительных документов;
- ♦ различные формы отчетности.

Также, возможно, вам придется взять на себя следующие обязательства (особенно в том случае, если выбор поставщика производится на конкурсной основе):

- предоставить заказчику отсрочку в оплате, например на полгода (это значит, что раньше, чем через полгода, заказчик и не вспом нит, что он вам что-то должен);
- ◆ внести залог в размере 3-10 % от суммы контракта, который вам не вернут, на случай, если после выбора вас в качестве поставщи ка вы откажетесь заключать договор с госзаказчиком;
- ♦ взять на себя доставку продукции до конечного потребителя;
- ◆ гарантировать неизменность ваших цен в течение всего срока проведения конкурса и т. п.

Идеально, чтобы при всем этом вы еще были большой компанией, одним из лидеров своего сегмента рынка и желательно имели чисто российские корни.

Вообще по российскому законодательству все закупки на сумму более 300 тыс. руб. должны проводиться на конкурсной основе, а значит, за каждый контракт будут бороться несколько поставщиков. Ключевой критерий, как правило, — цена.

Глава 12. Продажи государственным органам

В результате данный контракт, даже несмотря на объем, может оказаться не таким уж выгодным, не говоря о том, что затраты времени на участие в каждом таком конкурсе могут быть велики.

Каким образом госорганы осуществляют закупки?

В российском законодательстве достаточно подробно описано, как государственные заказчики должны осуществлять закупки, какими критериями руководствоваться при выборе поставщика, в какой срок объявлять о проведении конкурса, когда заключать контракт и в какой форме.

Рассмотрим случай, который скорее всего к моменту выхода книги станет типовым, — когда государственная закупка проводится с применением процедуры конкурсных торгов.

- 1. Как правило, не менее чем за 30 дней до проведения конкурса на закупки организатор конкурса (государственный орган, выступа ющий в интересах конкретного госзаказчика) должен поместить в СМИ информацию о его проведении, требования к участникам (см. предыдущий параграф) и контактную информацию.
- 2. Заинтересованные поставщики могут обратиться по указанным координатам, чтобы получить пакет документации, содержащий детальное описание предмета конкурса, порядок его проведения и перечень документов, которые необходимо подать для участия. Если у вас возникают вопросы по документам, вы можете напра вить официальный запрос организатору конкурса, и он обязан прислать вам и другим участникам конкурса разъяснения.
- 3. Далее все участники подают заявки, организатор проверяет соот ветствие поданных заявок заявленным требованиям, и конкурс ная комиссия принимает решение о присуждении одной из ком паний победы в конкурсе. Нередко победителю также рекомен дуют привлечь в качестве соисполнителей компании, занявшие второе и третье места.
- 4. Далее в течение установленного срока (как правило, 20 дней) го сударственный заказчик обязан заключить с победителем дого вор о поставке. Если поставщик отказывается по каким-либо причинам, то право переходит к поставщику, занявшему второе место, и т. п.

Если в первый раз вы примете решение об участии в таком конкурсе менее чем за две недели до крайней даты подачи заявки, то лучше 13-1661

и не пробуйте. Скорее всего, вы просто не успеете собрать все необходимые документы, а это почти всегда является основанием для отказа в участии в конкурсе.

Быль в тему

Эту фразу приписывают одному из американских астронавтов: «Вот что действительно заставляет задуматься, так это то, что ты летишь в открытом космосе в корабле, построенном из материалов, закупленных в тендерах по самым низким ценам».

Электронные торгово-закупочные площадки.

В рамках реализации федеральной целевой программы (ФЦП) «Электронная Россия» было принято решение о применении электронных систем государственных закупок. Утвержденные цели внедрения таких систем следующие:

- ◆ снижение затрат на проведение государственных закупок про дукции;
- ◆ повышение прозрачности государственных закупок продукции и уменьшение количества злоупотреблений при расходовании бюджетных средств;
- ◆ увеличение конкуренции при получении государственных за казов;
- ♦ ускорение процедур проведения конкурсных торгов;
- ◆ постепенное вхождение России в глобальную мировую систему электронной торговли.

С точки зрения поставщика продукции такие системы позволяют значительно снизить влияние «человеческого фактора» на принятие решения и уравнять шансы компаний, желающих принять участие в поставке продукции государственным заказчикам.

На таких площадках нередко применяется метод обратных аукционов, когда организатор конкурса предлагает исходную цену, а допущенные к торгам поставщики могут в реальном времени поторговаться. В процессе торгов цена снижается, а поставщик получает реальную информацию о своих конкурентных возможностях и уровне цен других поставщиков.

Электронные системы уже внедрены в нескольких регионах (Московской и Новосибирской областях, Санкт-Петербурге, республике Башкортостан и др.), а к моменту выхода книги наверняка будут распространены еще более широко. К 2010 г. планируется полный перевод всех государственных закупок на электронную основу. С точки

Глава 12. Продажи государственным органам

зрения продаж в данном случае на первый план выходит не умение работать с клиентом, а именно умение организовать процесс продуктивного участия компании во всех интересующих ее конкурсах, правильная подготовка документации и навыки игры на аукционах, что предъявляет новые дополнительные требования к сотрудникам, которые будут заниматься продажами государственным органам.

Обратите внимание на то, что в каждом регионе могут быть свои правила получения конкурсной документации и подачи заявки, квалификационные требования также могут различаться. Чтобы получить точную информацию, необходимо общаться непосредственно с теми чиновниками, которые отвечают за проведение конкурса, иначе есть шанс запутаться во всех постановлениях, распоряжениях, изменениях к постановлениям, дополнениях к распоряжениям и т. п.

И вот как раз на этом этапе могут возникнуть существенные трудности.

Какой он, государственный чиновник?

Если вы всегда работали и работаете в коммерческой компании, но еще ни разу не пробовали продавать что-то в госсектор, то скорее всего представляете себе чиновника следующим образом: это человек, который не смог найти себе нормальную (с точки зрения зарплаты) работу и поэтому пошел в государственную организацию, чтобы мешать работать всем остальным. И это совершенно неверно!

Государственные чиновники — абсолютно такие же люди, с теми же достоинствами и недостатками, которые есть у всех остальных людей, но живут, а точнее, работают они действительно в другом мире. Чиновники ведут себя сообразно правилам, заложенным в основание этого мира, потому что там «так принято». Кстати, известный факт — чиновники разных стран легко находят общий язык. Они жители похожих миров. И если вы хотите продавать в этом мире, вам придется изучить его правила.

Государственного чиновника при принятии решения о покупке чего-либо для целей своего учреждения в первую очередь волнуют следующие вопросы:

- ◆ не допустит ли он ошибку, приняв какое-либо решение? Не проти воречит ли данная ситуация какому-нибудь акту, постановлению, решению руководства? В том числе еще не принятым и не утвер жденным, но имеющим шанс быть таковыми в ближайшее время;
- ◆ не получит ли он «по голове» в будущем из-за того, что вы как поставщик его в чем-либо подведете? Как вы понимаете, в лю-

бой проблеме нетрудно найти крайнего, следствием чего будут принятые санкции, и чиновник может легко поменять свое место работы. Причем далеко не всегда руководитель чиновника способен простить ошибку своему сотруднику — этим самым он тоже допустит ошибку, которая в дальнейшем может быть использована против него;

♦ не хотите ли вы так или иначе «подставить» его? Вполне возможно, что вас заслали его конкуренты по работе, контролирующие органы и т. п. Несмотря на то что вы хотите нормального сотрудничества, чиновник хочет быть уверенным, что даже принятие правильного решения не повлечет риска для него самого. Карьерный рост (и связанный с ним рост в зарплате) для большинства чиновников является очень условным понятием. Как правило, с приходом нового начальника приходит и новая команда управленцев, и чиновник в лучшем случае останется на своем месте. Поэтому чиновник более заинтересован в сохранении текущего места работы, чем в принятии на себя какого-либо риска с целью получить повышение или расширить свои полномочия.

Подводя краткий итог, можно отметить, что чиновник в первую очередь не хочет рисковать. И если вы хотите заниматься продажами в государственные органы, вы прежде всего должны научиться снижать всевозможные потенциальные риски клиента при работе с вами. В частности, для этого особое внимание стоит уделять личным контактам с чиновниками и четкому следованию букве закона.

Если вы научитесь это делать, то увидите, что абсолютное большинство чиновников — это умные, образованные люди, которые умеют профессионально решать стоящие перед ними задачи. Вы сможете легко попадать к ним на прием, звонить при необходимости домой или на мобильный телефон и обсуждать исключительно содержательные вопросы. Если чиновник начнет вам верить, то вы сможете общаться с ним точно так же, как с большинством клиентов вашей компании.

Как организовать работу по продажам в госсектор?

Для правильной организации работы с государственными клиентами необходимо просто модифицировать технологии, применяемые для работы с остальными клиентами, с учетом описанной выше специфики. Можно выделить несколько ключевых типов работ, которые необходимо организовать:

- 1) поддержание личных контактов по тем клиентам, которым вы уже что-то продали или где вероятность продажи относительно высока. Основная задача данной работы получение информа ции о возможных закупках государственного органа из первых рук и влияние на процесс закупки. Для первичного налаживания контакта наиболее подходящие места это конференции и се минары, которые любят посещать чиновники и на которых они вполне расположены к общению;
- 2) мониторинг клиентов и информации о них в СМИ по всем клиентам и в первую очередь по тем, с кем вы не поддерживаете постоянных контактов. Возможно, клиент неожиданно решит из менить свою позицию и так или иначе выразит желание приобре сти ваши продукты и услуги. В первую очередь необходимо по стоянно «мониторить» профильные (региональные, отраслевые) СМИ, интернет-сайты госорганов. Получив «зацепку», вы долж ны уточнить эту информацию и либо «вернуть» клиента в «мо ниторинг», либо начать выстраивать отношения;
- 3) подготовка необходимых документов независимо от ваших личных отношений с чиновником, если вы неправильно оформи те документы, то конкуренты смогут законным путем отсудить у вас победу в конкурсе. Необходимо отработать процедуры подго товки конкурсной документации, чтобы в нужный момент у вас ничего не сорвалось;
- 4) PR чиновника, госоргана в целом, руководителей чиновников и госорганов часто ваша искренняя благодарность (восхище ние) будут намного полезнее данным клиентам, если вы их выра зите в письменной форме и, что более важно, если чиновник смо жет их потом использовать для решения своих задач. Например, если в пресс-релизе вы напишете, что «благодаря современной позиции определенного ведомства достигнуты результаты, кото рые признал весь мир», то руководителю ведомства будет прият но и он поблагодарит всех своих подчиненных, которые с вами работали. В таком случае главное это согласовать с тем чинов ником, которого вы хотите искренне поблагодарить, форму такой благодарности. Потому что можно случайно «перехвалить» чи новника больше, чем его начальника, и этого может быть доста точно для увольнения того, кто стоит ниже на служебной лест нице.

Кто должен заниматься продажами в госсектор?

Глава 3 начиналась с утверждения, что продажами определенной продукции должен заниматься человек, который в глазах клиента (в соответствии с устоявшимися в обществе стереотипами) будет выглядеть специалистом (консультантом) по продаваемой продукции. В случае продаж государственным органам необходимо внести некоторые поправки к этому тезису.

Менеджеров по продажам, которые работают с госсектором, сейчас принято называть GR-менеджерами (читается как «джи-ар-менеджер»). Аббревиатура GR произошла от английских слов Government Relationship, что означает «взаимоотношения с правительством». Уже из самого названия видно, что основной упор в работе GR-менеджера приходится на выстраивание прочных связей с клиентом, а не на чтолибо еще.

В связи со всем этим GR-менеджер должен быть человеком, похожим на чиновников по следующим критериям, чтобы ему было проще налаживать с ними отношения:

- ◆ возраст 40-55 лет большинство чиновников, влияющих на при нятие решений или принимающих их, попадают в этот возраст ной диапазон;
- опыт работы на руководящей должности в профильной отрасли (для федеральных министерств) или в соответствующем регионе (для других госорганов) на крупном предприятии или в государ ственных органах;
- ◆ желательно наличие научной степени и других званий и рега лий — это высоко ценится данными клиентами;
- ◆ желательно членство в профильных ассоциациях, участие в ка честве эксперта в рабочих группах — это тоже ценится.

Таким образом, это должен быть примерно ровесник чиновника, имеющий схожий образ жизни и разделяющий аналогичные ценности, ведь именно между такими людьми чаще всего завязываются дружеские долгосрочные отношения.

Во многом работа GR-менеджера будет заключаться скорее во влиянии на выбор государственного органа, нежели в продаже ему ваших услуг в классическом смысле. Основные типы работ, которые ему предстоит выполнять, описаны в следующем параграфе.

Как можно повлиять на выбор госоргана?

Несмотря на то что деятельность государственных «покупателей» строго регламентирована, у вас остается достаточно возможностей, чтобы повлиять на выбор государственного органа в свою пользу или по крайней мере заработать на продаже ему. Обратите внимание на то, что деятельность «по влиянию» не может быть признана в полной мере законной (!), так как, влияя на выбор государственного органа, вы, разумеется, обеспечиваете себе преимущество. В результате все остальные поставщики оказываются в неравных с вами условиях, что ни в косм случае не может совпадать с антимонопольным законодательством любой страны. Автор отнюдь не рекомендует читателям применять все эти методы, а лишь описывает возможные направления влияния, которые могут использовать конкуренты вашей компании.

Во-первых, часто у государственного органа не сформирована потребность в вашей продукции, а это означает, что расходы на ее покупку не заложены в бюджет на текущий год, что означает дл вас практически нулевые шансы на продажу. Но это не означает, что вы не сможете продать свою продукцию госоргану в следующем году. Чтобы такая продажа осуществилась, необходимо, работая напрямую с ключевыми чиновниками, сформировать у них потребность в вашей продукции. Результатом такой работы должна быть инициатива чиновника, подкрепленная необходимыми обосновательными документами, по включению затрат на покупку аналогичной вашей продукции в бюджет следующего года. Утверждение бюджета происходит, как правило, в четвертом квартале, а его подготовка идет во втором-третьем. Идеально, хотя и практически неосуществимо, чтобы заложенная статья расходов подразумевала, что необходимую продукцию производит только ваша компания.

Во-вторых, в случае проведения конкурса по закупке вы можете за счет активной информационной работы с государственным органом косвенно повлиять на формирование условий конкурса. В данном случае важно учитывать следующий момент. Если в результате вашей работы окажется, что условиям конкурса удовлетворяет только ваша компания (а не только ваша продукция, как в предыдущем случае), то конкурс будет признан несостоявшимся и закупки проведены не будут, так как по действующему законодательству в конкурсе должны рассматриваться не менее двух заявок и одна компания не может подать более одной заявки.

В третьих, в том случае, если вы не можете повлиять на подготовку условий конкурса и (или) он уже объявлен, вы можете попробовать использовать предусмотренный законодательством механизм — послать запрос с целью выяснения различных деталей конкурсной информации. Например, если вы можете отсечь одного из потенциальных конкурентов за счет ужесточения требований конкурса (например наличия дополнительных лицензий, сертификатов, запасов продукции и т.д. и т.п.), при этом не ухудшив свои позиции, то вы можете послать соответствующий запрос. Если он будет логичен, то вполне возможно, что организатор конкурса внесет необходимые коррективы, которые будут разосланы всем потенциальным участникам.

В четвертых, если по каким-либо причинам конкурс не проводится (например, у госоргана есть собственное подразделение, которое производит продукцию, аналогичную вашей) или ваши шансы в конкурсе заведомо низки, не стоит опускать руки. Всегда есть возможности продать вашу продукцию потенциальному победителю. Он получит крупный заказ, часть которого вполне можете выполнить вы. Все зависит от тех условий, которые вы ему предложите.

Последствия продаж в госсектор

К сожалению, нередко, и особенно при продаже услуг, после подписания договора поставщик попадает в ситуацию, когда поставлять продукцию или оказывать услуги некому. Решение о закупке принимал один чиновник, покупал другой, а использовать должен третий. Если третий действительно хотел, чтобы для него приобрели определенную продукцию, то у вас будет только одна проблема, связанная с получением денег (которое будет зависеть от четвертого чиновника). Нередко бюджетные расходы недофинансируются, и непосредственно оплата может пройти со значительной задержкой, при этом с вас никто не снимет обязательств по выполнению сроков поставок. Собственно, поэтому в начале главы и было упомянуто, что если вы хотите работать с госсектором, вам необходимо иметь хороший запас финансовой устойчивости.

Но более сложная ситуация возникнет, если конечный потребитель окажется незаинтересованным в ваших услугах. В этом случае вам придется снова использовать все методы работы с чиновниками, чтобы «клиент начал потреблять вашу продукцию». Иначе вы не заработаете на этой продаже, так как госорганы практически всегда платят только по факту поставки.

Вполне возможно, что в каждой из указанных критических ситуаций вам удастся с финансовой точки зрения выйти из контракта без потерь, но скорее всего вам придется забыть про продажи данному госоргану и всем остальным госорганам, куда дойдет информация об этом инциденте.

| Хотите знать больше?

O www.goszakaz.com, www.goszakaznso.ru, www.platom.org.

Реально действующие электронные торгово-закупочные площадки. Вы можете принять участие в конкурсах на право поставок продукции в государственные органы различных регионов РФ.

О Журнал «Конкурсные торги», региональные вестники по конкурсным торгам, соответствующие сайты в Интернете.

В последнее время информация о государственных закупках стала более открытой, и вам имеет смысл сформировать список соответствующих ресурсов и регулярно «мониторить» его.

О *Кузнецов К. В.* Настольная книга поставщика и закупщика: торги, конкурсы, тендеры. — М.: Альпина Паблишер, 2003.

Если вы планируете работать с государственными органами, то эта книга претендует на то, чтобы быть вашей настольной. В ней рассматриваются практически все вопросы, связанные с проведением государственных закупок в Российской Федерации.

Очень похоже на государственные органы ведут себя крупные компании. Если вы не против видеть и их среди своих клиентов, то следующая глава будет для вас полезна.

Глава 13

Продажи крупным клиентам

Крупные клиенты есть практически у любой компании. Как правило, им уделяется чрезвычайно много времени по сравнению с другими клиентами и выполняется такая работа с привлечением первых лиц компании. Иными словами, затраты на продажи таким клиентам довольно велики, что объясняется большими доходами (или ожиданием больших доходов) от работы с данной группой клиентов. В этой главе мы ответим на ряд важных вопросов.

- ♦ Что такое крупный клиент?
- ♦ Как определить, стоит ли с ним работать?
- ♦ Как строить работу с крупными клиентами?
- ♦ Как управлять продажами крупным клиентам?

Прежде чем говорить о том, как стоит работать с крупными клиентами, определим, что мы будем понимать под крупными клиентами.

Чем крупный клиент отличается от остальных?

В первую очередь, это крупная компания с точки зрения объема закупаемой у вас продукции. В любом случае вы как компания цените данного клиента как источник больших текущих (или ожидаемых) доходов и используете его имя, продавая вашу продукцию другим клиентам.

Поскольку клиент крупный, то у него существует несколько уровней управления — уровней принятия решений. В результате решение о закупке вашей продукции принимается группой специалистов данного клиента, что требует от вас необходимости работы с каждым из них.

И, наконец, данный клиент является желанным для всех ваших конкурентов, и они будут рады использовать любые ваши недоработки, чтобы переключить этого клиента на себя хотя бы частично.

Информация к размышлению

Чем крупный клиент отличается от государственного органа? Отличия очень существенные, и их обязательно стоит учитывать тем, кто реализует соответствующие процессы работы и управляет ими.

Во-первых, крупные компании могут позволить себе высокооплачиваемый персонал, обеспечив его достаточно привлекательными условиями работы, чтобы сотрудники отстаивали интересы компании во всех смыслах этого слова.

Во-вторых, организация закупок у каждого крупного клиента различна и регламентируется уникальными внутренними документами, которые не обязательно будут доступны потенциальному поставщику в отличие от государственного органа, деятельность которого значительно более прозрачна.

В-третьих, крупные клиенты тратят на закупки свои деньги, а не государственные, а значит, могут более оперативно внести изменения в бюджет.

И в-четвертых, крупные поставщики нередко заинтересованы в долгосрочном согрудничестве и имеют возможность его поддерживать, тогда как госорганы не имеют права отказать поставщику по той причине, что они просто уже давно работают с другим и их все устраивает.

Иными словами, это хлебная нива, на которой вы собираете урожай, оберегая ее от набегов конкурентов. Наверняка в вашей компании существует несколько таких клиентов, но если их пока нет, то их стоит завести по причинам, которые мы рассмотрим ниже.

Что хорошего в крупных клиентах?

В первую очередь это, конечно, размеры закупок вашей продукции. Один большой клиент лучше ста маленьких, так как вы заключаете договор на поставку один раз и затем лишь планируете объем производства или график оказания услуг, что позволяет серьезно сэкономить на производственных затратах. Кроме того, как правило, затраты на одну крупную продажу ниже, чем на десяток небольших, равных в сумме одной крупной.

Во вторую очередь это ваш имидж как поставщика крупного клиента. Если одна компания закупает у другой большой объем продукции, то это лучшая рекомендация для всех покупателей аналогичной продукции.

Также можно уверенно утверждать, что если данный клиент будет удовлетворен работой с вами и ваши конкуренты не сделают ему предло-

жения на порядок лучше вашего, то вы можете рассчитывать на долгосрочное сотрудничество. Крупные клиенты долго принимают решение о смене поставщика, даже если на то есть объективные причины.

И, конечно, крупные компании, как правило, чувствуют себя достаточно стабильно с финансовой точки зрения по сравнению с менее крупными и более заинтересованы в поддержании своего имиджа, что в итоге снижает ваш риск не получить оплату.

И тем не менее многие компании могут привести примеры того, что они отказывались от работы с крупными клиентами по причинам, описанным далее.

Что плохого в крупных клиентах?

Во-первых, им очень сложно что-то продать. У них уже есть поставщики всех видов продукции, и даже если у них появится новая потребность, то кто-либо из имеющихся поставщиков сможет ее самостоятельно удовлетворить.

Во-вторых, даже если крупный клиент сам ищет нового поставщика, то в соответствии с принятыми у него процедурами закупки он объявит открытый конкурс, пригласит большое количество потенциальных поставщиков и потом будет долго и мучительно принимать решение. Причем от каждого из поставщиков он будет требовать большого пакета документации, скидок, гибких условий оплаты, не стесняясь требовать от всех претендентов выполнения бесплатно неких предварительных работ. Иными словами, выжмет все соки еще на этапе подготовки продажи.

Предположим, вам удалось опередить всех конкурентов и крупный клиент выбрал вас и даже заложил средства на покупку ваших товаров или услуг в бюджет следующего квартала. Теперь настало время оформить отношения с крупным клиентом, заключив с ним договор. Но не надейтесь, что ваш типовой договор на поставку подойдет. Крупные компании содержат штат юристов, задача которых — предельно снизить все юридические риски. А значит, ваш договор будет переписан заново и возвращен вам. Чем больше пунктов будет вас не устраивать в измененной версии, тем дольше вы будете согласовывать текст договора. А если в дальнейшем со стороны клиента его будут согласовывать несколько структурных подразделений, то и время увеличится пропорционально.

Но даже если вы подписали договор, то его, возможно, будет не так просто выполнить и соответственно получить по нему оплату. В этом

отношении крупные клиенты похожи на государственные органы, описанные в предыдущей главе.

Но самое плохое то, что в любой момент контракт может быть заморожен или прерван (возможно, вам даже компенсируют ваши потери). Причин могут быть сотни: смена собственника или ключевых менеджеров крупного клиента, изменение стратегии клиента или политической ситуации, забастовка рабочих, какое-то малозначительное (но важное для клиента) пятно на вашем имидже и т. д. и т. п. Крупная компания, как правило, обладает диверсифицированным бизнесом и может позволить себе принять мгновенное решение о прекращении работы одного из направлений, проектов, программ и т.п. Если такое случилось и у вас есть основания требовать от клиента исполнения неких обязательств, можете попробовать с ним судиться. Про юристов крупного клиента мы говорили выше.

Так стоит ли овчинка выделки?

Стоит ли работать с крупными клиентами?

Далеко не факт, что стоит. Обратите внимание на то, что нередко поставщиками крупных клиентов являются небольшие компании, смысл жизни которых заключается в борьбе за место под солнцем, а уверенно чувствующие себя поставщики-лидеры предпочитают работать с менее притязательными средними и небольшими клиентами. Ситуация вполне понятна: имея низкие издержки, небольшие и мобильные поставщики способны значительно более гибко удовлетворять потребности крупных клиентов, а для крупных поставщиков нерентабельно вырабатывать уникальные решения (в том числе в области цен, условий выполнения и оплаты работ и т. п.) для каждого клиента, поэтому они предлагают всем играть по своим правилам, а с крупными клиентами работают через партнеров.

В любом случае работа с каждым крупным клиентом требует дополнительного анализа. Вполне возможно, что конкретный крупный клиент для вас убыточен и надо либо принимать решение по снижению издержек на работу с ним, либо определять целесообразность дальнейшего сотрудничества. И нет ничего страшного в том, чтобы отказаться от работы с таким клиентом и «отпустить» его к конкурентам — пусть они несут убытки от работы с ним.

Последнее утверждение, безусловно, верно для случая, когда крупный клиент не является составляющей вашего имиджа и/или деловой репутации. Если вам такие клиенты все-таки нужны, то пойдем дальше.

Как организовать работу с крупным клиентом

Все перечисленные выше особенности крупных клиентов, естественно, должны отражаться и на специфике работы с ними. Приготовьтесь к тому, что, так же как и в случае с госорганами, вам придется вносить значительные коррективы в привычные методы работы, затрачивать гораздо больше, чем обычно, сил и времени на отдельные операции и подолгу ждать результатов. Взаимодействие с крупными клиентами потребует от сотрудников вашей компании проявления качеств, достойных дипломата: разумного сочетания мягкости и настойчивости, терпения и такта, умения устанавливать личные контакты и способности постоянно «держать руку на пульсе». И первое из существенных отличий в организации продаж крупным клиентам заключается именно в поиске первичных контактов с ними.

Поиск крупных клиентов

Традиционные методы прямого маркетинга здесь мало применимы: всю присылаемую по почте рекламу в лучшем случае прочитают секретари, и они же попросят вас выслать всю информацию по факсу, вместо того чтобы соединить вас с кем-либо из сотрудников.

Знакомиться с крупными клиентами имеет смысл преимущественно на различных публичных мероприятиях: конференциях, семинарах, выставках, презентациях и т. п. — там, где крупный клиент ожидает встретить специалистов своего круга, а не назойливых продавцов, которые ежедневно мешают ему работать.

Прежде чем выкладывать представителю крупного клиента ваше предложение о сотрудничестве, надо сначала просто наладить с ним контакт, по возможности узнать его потребности и вкратце рассказать о своей компании. И дальше... ждать! Ждать, пока не представится удачный момент, чтобы предложить ваши услуги. А пока — общаться, общаться, общаться, общаться, налаживая личные отношения.

Ускорять данный процесс имеет смысл только в том случае, если есть проверенная информация, что за данным клиентом «охотится» конкурент и вы можете его потерять, или если у вас есть для него такое предложение, которое ему гарантированно будет интересно. Будьте уверены, что если у крупного клиента действительно существует «горящая» потребность, то вы о ней узнаете, не спросив его, «что ему нужно», а выслушав его рассказы о «тяжелой работе, зануде-жене и отсутствии кондиционеров в офисе». А если горящей потребности нет, то вы не сможете ее сформировать быстро. И вряд ли вообще сможете

сформировать, если не потратите достаточно времени просто на знакомство с клиентом.

Обратите внимание на то, что консалтинговые компании, которые работают в основном с крупными клиентами (у других просто нет средств на покупку их услуг) привлекают их именно с помощью проведения образовательных семинаров, тренингов, специализированных конференций. На их опыт можно во многом полагаться, так как продажа консалтинговых услуг — по сути, продажа чрезвычайно дорогих советов, интеллектуального воздуха — является одной из самых сложных областей в продажах.

После «знакомства» с представителями крупного клиента пора определить, каким образом необходимо далее выстраивать отношения с этим клиентом.

С каким уровнем управления стоит работать?

Для начала определим, какую информацию и где мы можем получить. Нам нужна следующая информация:

- ♦ потребности клиента (что клиенту действительно нужно);
- ◆ последовательность принятия решений (кто подготавливает ре шение, кто согласовывает, кто утверждает, кто включает затраты в бюджет и т.п.);
- лица, принимающие итоговое решение (именно итоговое, пото му что, как правило, оно в обязательном порядке подтверждает предварительные решения, уже принятые клиентом).

Информацию о потребностях компании оптимально получать на том уровне менеджмента, на котором формируются потребности в вашем товаре. Если вы продаете юридические услуги, то стоит выйти на руководителя юридического отдела, если станки — то на руководителя (руководителей) производственных единиц. Если ваш продукт предназначен для нескольких подразделений, то стоит постараться получить информацию от каждого из них.

Обладая такой информацией, вы можете выходить на максимально высокий доступный вам уровень менеджмента крупного клиента. Если вы нашли общий язык с будущими потребителями вашей продукции, то они сами организуют вам встречу с соответствующим руководителем. На этом уровне ваша задача — обсудить заинтересованность руководителя в удовлетворении потребностей его сотрудников. Если такого интереса не наблюдается, то стоит попробовать его сформировать. В случае положительного результата ваша задача — полу-

чить информацию о том, что еще клиенту нужно для принятия решения, а иными словами — каким образом он планирует принимать решение и чем вы можете ему в этом помочь.

Информация к размышлению

Почему не всегда стоит выходить сразу на уровень руководителей крупного клиента, даже если у вас есть такая возможность? Руководитель высокого ранга в крупной компании, с одной стороны, во многом политик, а с другой — специалист, время которого стоит очень дорого. В связи с «политической» причиной в каждом новом контакте он в первую очередь будет искать отрицательные моменты для своей карьеры (и интересов подчиненных подразделений), а затем будет пытаться определить, чем привлечение вас в качестве поставщика может быть полезно именно ему. Следствие этого для вас: пока он не убедится, что у вас достаточно информации для того, чтобы он не мог вам отказать по причинам общего плана — «мы не видим в этом необходимости», «данная продукция не будет востребована» и т.п. — он будет стараться как можно скорее «устранить» вас как нарушителя его спокойствия. У него и без вас достаточно проблем.

А в связи с «профессиональной» причиной он ждет от вас предельно конкретной формулировки вашего предложения, так как скорее всего он хорошо понимает проблемы своего подразделения и хочет услышать обоснованные варианты их решения, а не рекламу вашей компании. Следствие для вас: если ваши предложения будут слишком общими, то вам укажут на «наличие у крупного клиента серьезной специфики», «необходимость наличия у вас многолетнего профильного опыта», иными словами — просто вежливо пошлют назад в офис и попросят больше не звонить.

Таким образом, перед контактом с крупными руководителями надо проводить серьезную подготовительную работу. Это верно практически для всех случаев, кроме тех, когда данный руководитель является вашим хорошим знакомым и вы можете просто поговорить с ним «без протокола».

Получив «советы» по дальнейшим шагам, вы должны наладить отношения со всеми заинтересованными лицами, уточнить их персональные потребности, касающиеся вашей продукции, и попытаться на основе полученной информации сделать компромиссное предложение для компании. Компромисс заключается в том, что предложение прямо или косвенно учитывает интересы всех представителей клиента, но интересы начальников имеют приоритет в сравнении с интересами их подчиненных, а предложение в целом тем не менее направлено на удовлетворение реальных потребностей компании.

Последний пункт окажется особенно важным, когда вы будете получать финальное одобрение вашего предложения. Как правило, серьезные контракты подписывают высшие должностные лица компании, которые опять же хотят получить конкретную информацию о том, что даст компании удовлетворение потребностей одного или нескольких подразделений.

Резюмируя описанный подход, отметим, что сначала необходимая информация получается снизу, затем на высоком уровне она подтверждается и вас снова отправляют на нижний уровень согласовывать условия сотрудничества, которые в итоге будут утверждаться на верхнем уровне. Обратите внимание на то, что в основном продажа вашей продукции, как ни странно, идет на нижнем уровне. Верхний уровень — это уровень презентации промежуточных и конечных результатов, который фактически закрепляет принятые на нижних уровнях решения.

Для достижения целей на каждом из этапов вам придется вести «наступление по всем фронтам на крупного клиента», выполняя различные дополнительные работы, также направленные на продажу вашей продукции.

Дополнительные направления работы с крупными клиентами

Основная цель всей работы с крупным клиентом — снижение различных «форс-мажорных» рисков. Например, вашему контракту могут сильно помешать кадровые перестановки у крупного клиента, реструктуризация его оргструктуры, противоречия между подразделениями и т. п. Не все эти риски можно предотвратить, но многие можно существенно снизить.

Лучших результатов вы добьетесь, если сможете держать под контролем (с точки зрения информации) всех интересующих вас сотрудников крупного клиента. В таком случае вы сможете заранее получать информацию о появлении различных рисков и заблаговременно вырабатывать контрмеры. Получить такой «контроль» можно только через установление хороших личных взаимоотношений с соответствующими сотрудниками крупного клиента. Проще всего этого добиться, оказав человеку определенную услугу: помочь устроить его ребенка (родственника, знакомого) на работу (можно даже в свою компанию), посоветовать интересные профессиональные тренинги, познакомить с известными людьми, предложить билеты на театральную премьеру или в VIP-ложу на спортивное мероприятие — понятно, что конкретный метод зависит от конкретного человека.

Кроме личных контактов стоит также делать упор на создание имиджа вашей компании (и ее сотрудников) для крупного клиента. Сотрудник крупной компании хочет снизить возможные риски от принятия каких-либо решений почти так же сильно, как и госчиновник, и будет рад, если вы «позволите» ему сказать про вас: «Эти ребята — крупные профессионалы в своем деле. Если даже у них что-то и не получится, то значит, это не получилось бы и у других компаний».

И решающим важным направлением является дифференцированное предоставление информации различным сотрудникам крупного клиента. Человек так устроен, что если ему с утра предложить чашку кофе, то он ее без сомнения выпьет, а вот если спросить его, хочет он кофе или чай, да еще и с сахаром или без сахара, то он начнет думать, что лучше выпить с утра. Возвращаясь к нашей теме, отметим, что по возможности каждого из сотрудников крупного клиента необходимо знакомить только с той информацией, которая важна именно ему. Любая лишняя информация опасна для вас тем, что представитель клиента решит «залезть» в соседнюю область и начать думать за других сотрудников или компанию в целом. В результате в лучшем случае вы потеряете время, в худшем — контракт в целом, если «закопанные» в ваших документах моменты потребуют дополнительного обсуждения и проработки клиентом и т. п. Если решение серьезно затянется, то потом продажу придется начинать заново.

Координация работы с крупным клиентом

Для выполнения такого объема работ вам, несомненно, придется привлекать несколько сотрудников вашей компании: менеджера по продаже, специалиста по производству, сотрудников отдела маркетинга, руководителей компании — и, возможно, специалистов: партнеров и поставщиков, так как крупный клиент потребует больших объемов информации. Эту информацию надо будет собирать, перерабатывать, презентовать, обсуждать, корректировать, снова презентовать, утверждать и т. п.

Координацию данной работы стоит поручить именно менеджеру по продаже, так как его задача основная — продажа вашей продукции крупному клиенту. Все остальные работы, выполняемые другими сотрудниками, должны быть подчинены этой цели. Кроме того, менеджер может являться информационным центром продажи, контролируя все контакты, информационные материалы и другие работы с крупным клиентом.

Для реализации задачи менеджеру понадобится информационная система, поддерживающая групповую работу, хранящая всю информацию и предоставляющая доступ к ее частям различным сотрудникам, участвующим в продаже.

С точки зрения управления данным процессом (если крупный клиент скорее исключение, чем правило для вашей компании) стоит отойти от принципов, применяемых для остальных продаж. Более эффективно использовать принципы проектного менеджмента, рассматривая продажу крупному клиенту как своеобразный мини-проект. Особое внимание стоит уделить координации работы различных сотрудников и, конечно, работе с рисками.

В зависимости от специфики крупного клиента стоит использовать различные методики отчетности и контроля выполнения работ по продаже. В большинстве случаев наиболее эффективным оказывается проведение регулярных планерок, позволяющих участникам продажи обменяться свежей информацией и наметить дальнейшие шаги. Организацию планерок, протоколирование решений и контроль их исполнения лучше всего опять же поручить менеджеру по продажам.

Кто несет ответственность за работу с крупным клиентом?

Поскольку основная координирующая, а по сути руководящая и направляющая роль принадлежит менеджеру по продажам, то логично, чтобы именно он отвечал за результат работы с данным клиентом.

Если вы согласны с этой мыслью, то примите во внимание факт, что в команде менеджера могут работать и сотрудники, находящиеся выше его по должностной лестнице. В связи с этим данного сотрудника необходимо наделить всеми полномочиями, которые ему потребуются для выполнения своей работы. В частности, все высокопоставленные члены команды должны неукоснительно придерживаться «политики партии» при общении с данным клиентом, выполняя определенные для них менеджером задачи. Например, будет абсолютно логично, если генеральный директор вашей компании, уезжая поиграть в гольф с вице-президентом крупного клиента, получит от соответствующего менеджера задание «узнать во время встречи отношение руководителя отдела закупок к продукции вашей компании и уточнить, когда оптимально устроить презентацию для совета директоров крупного клиента». И по приезде с такого «спорт-сейшна» генеральный директор должен обязательно отчитаться перед менеджером о достигнутых результатах.

ЕСЛИ последнее предложение вызвало у вас явное несогласие, не «вешайте» на менеджера ответственность за продажу данному крупному клиенту. Нет ничего хуже, чем если во время гольфа генеральный директор будет демонстрировать представителю крупного клиента полное незнание планов вашей компании по работе с ним и ссылаться на своего сотрудника, «который за это отвечает». Это покажет своеобразное пренебрежение и к данному клиенту, и, что самое плохое, к работе своего сотрудника. Неудивительно, если знакомый вашего генерального директора, представляющий крупного клиента, будет демонстрировать такое же пренебрежение при встрече с рядовыми сотрудниками.

Профессиональное же поведение в данном случае подразумевает, что генеральный директор однозначно подтверждает, что он работает «в одной команде» со своими сотрудниками и абсолютно искренне признается клиенту в том, что ваша компания в нем заинтересована. А вот решать поставленные ему менеджером задачи он может любым удобным ему способом, главное здесь — результат.

Указанные методы аналогично применимы для большинства неофициальных мероприятий, на которых представители вашей компании встречаются с потенциальными клиентами. Независимо от занимаемой должности сотрудник вашей компании должен всегда представлять ее интересы (по крайней мере, распространяя о ней исключительно положительную информацию), а если он работает в одной из команд по продажам, то и решать поставленные ему руководителем команды задачи. Не забудьте, что данные работы должны найти свое отражение в системе мотивации сотрудников, о чем мы говорили в главе 5.

Можно ли аналогично организовать работу со всеми остальными клиентами?

Правильнее всего ответить на этот вопрос так: «только в случае, если все ваши клиенты — крупные компании», и не только потому, что работа с каждым клиентом как с крупным — очень дорогое удовольствие.

Организовывая работу с крупным клиентом, мы ориентируемся на успех в значительно большей степени, чем при работе с более мелкими клиентами, потому что для нас важнее привлечь крупного клиента, чем мелкого. Встретив трудности в работе, мы продолжаем искать пути продажи крупному клиенту, в то время как в аналогичном случае с мелким клиентом мы бы сразу про него забыли и стали работать со следующим.

Обязав сотрудников работать с каждым клиентом как с крупным, мы сделаем работу менеджеров по продажам менее эффективной. Вместо концентрации на наиболее вероятных продажах мы заставим их равномерно распределять усилия по всем клиентам, с которыми они работают. В результате и продаж будет меньше, и клиентов обработать они смогут тоже меньше.

Поэтому стоит выбирать по каждому сегменту клиентов именно тот метод работы, который будет соразмерен ожидаемым от его применения доходам.

Стратегические «плюсы» сотрудничества с крупными клиентами

Долгосрочные цели работы с крупным клиентом.

Выше мы говорили о том, что прибыльность работы с крупным клиентом может быть низкой, а вот риски, на которые вы не можете повлиять, всегда будут высоки. В результате с точки зрения стратегии оптимально будет сделать отношения с клиентом как можно более долгосрочными.

Наиболее эффективный способ в данном случае — реально или виртуально интегрировать ваши продукты в бизнес клиента. Например, вы можете выпускать уникальную модификацию продукта, «заточенную» именно под конкретного клиента, или взять на себя (за соответствующую оплату, безусловно) все работы по сервисной поддержке его продукции. В результате деятельность вашей компании должна стать важным звеном в бизнесе крупного клиента, что заставит его серьезно подумать, прежде чем принять решение о поиске альтернативного поставщика. Идеально, чтобы ваша компания имела определенный опыт, персонал или оборудование, которые позволяли бы выполнять некие необходимые клиенту работы по ценам ниже, чем если бы он выполнял их сам. Ну и как наиболее кардинальный метод можно попробовать продать часть вашего бизнеса крупному клиенту, чтобы ваша компания однозначно воспринималась «своей».

То, что написано выше, конечно, верно и для всех остальных клиентов, но поскольку установление долгосрочных взаимоотношений требует серьезных затрат с вашей стороны, более эффективна такая стратегия именно в работе с клиентами, от которых вы ожидаете больших доходов

Использование результатов работы с крупными клиентами.

Этому стоит уделить особое внимание, так как те повышенные затраты, которые вы несете, являются и своеобразными инвестициями

в маркетинг. Сотрудничество с крупным клиентом может принести вам пользу по нескольким направлениям:

- ◆ отзывы о вашей работе, истории успеха и т. п. могут быть подго товлены по результатам работы с крупным клиентом;
- ◆ упоминание крупным клиентом вашей компании в числе его поставщиков — данная информация может быть размещена в пресс-релизах, статьях, на сайте крупного клиента. В результате все его партнеры узнают о вашей компании;
- ◆ посещение крупного клиента вашими потенциальными клиен тами если новый клиент сомневается в качестве ваших товаров или услуг и хочет посмотреть, как все работает на практике, а не в рекламных буклетах, вы можете (по согласованию с соответству ющими сотрудниками крупного клиента) устроить потенциаль ному клиенту экскурсию к крупному клиенту. Имидж крупного клиента дополнительно уверит потенциального клиента в ваших словах. Аналогично вы можете приглашать сотрудников крупно го клиента выступать на ваших рекламных семинарах, цитиро вать их высказывания в ваших рекламных материалах и т. п.;
- ◆ приглашение представителей крупного клиента на ваши PR-ме роприятия и неофициальные встречи — наличие специалистов крупного клиента повысит интерес к вашим мероприятиям со сто роны СМИ и других потенциальных клиентов.

Понятно, что для реализации части этих возможностей вам потребуются либо просто хорошие отношения с клиентом, либо бюджет на «премирование» соответствующих сотрудников. И, конечно, стоит использовать эти возможности аккуратно, чтобы не навредить вашим основным деловым отношениям с клиентом.

Глава 14 Мифы о продажах

Перед тем как читать последнюю главу в этой книге, заполните небольшую анкету, выразив согласие или несогласие с приведенным утверждением (табл. 29).

Таблица 29 Анкета

Вопрос	Вариант ответа	
Хороший продавец может продавать что угодно	□ Скорее ДА	□ Скорее НЕТ
Чем больше контактов с клиентами, тем больше продаж	□ Скорее ДА	□ Скорее НЕТ
При продаже лучше всего выходить сразу на генерального директора или другое лицо, принимающее решение по данному вопросу	□ Скорее ДА	□ Скорее НЕТ
«Открытые» вопросы дают намного больше информации, чем «закрытые»	D Скорее ДА	□ Скорее НЕТ
Важнейший навык продавца — умение завершить сделку	□ Скорее ДА	□ Скорее НЕТ
Первые 60 секунд контакта с клиентом очень сильно влияют на результат сделки	D Скорее ДА	□ Скорее НЕТ
Чтобы стать хорошим менеджером по продажам, надо им родиться	□ Скорее ДА	□ Скорее НЕТ
Возражения заказчика - знак его заинтересованности в вашей продукции	□ Скорее ДА	□ Скорее НЕТ
При продаже никогда не стоит сравнивать свой товар с товаром конкурентов	□ Скорее ДА	D Скорее НЕТ
Больше внимания стоит уделять более крупным клиентам	□ Скорее ДА	D Скорее НЕТ
Количество ответов	y =	

Данная глава почти целиком основана на статье Нила Рекхэма «Развенчание мифов: как на самом деле осуществляется большинство про-

даж» {Rackham N. Mythbusters: How Major Sales are Really Made). О книге этого же автора мы расскажем в Приложении 2.

Ценность указанной статьи заключается в том, что она основана на результатах исследования, которое Рекхэм со своей командой проводил в течение 12 лет при поддержке IBM и других крупных компаний с целью определения тех факторов, которые в большей степени влияют на успех продажи. Исследование проводилось в 23 странах и содержит результаты анализа около 35 тыс. продаж. Более детально познакомиться с упомянутой статьей можно в Интернете по адресу: http://www.huthwaite.com.

А теперь посмотрим, как на анкету, которую вы только что заполнили, ответили бы исследователи из команды Нила Рекхэма.

1. Хороший продавец может продавать что угодно.

216

Не совсем так. Хотя часть навыков можно использовать при продаже любого товара, тем не менее навыки «малых» продаж при крупных продажах могут только повредить. Дело в том, что крупные продажи требуют больших усилий на подготовку сделки и разработку стратегии ее закрытия, что в свою очередь требует разных базовых навыков от менеджера по продажам:

- ◆ малые продажи больше говорит продавец, и его результат силь но зависит от энергичности, энтузиазма и яркой презентации про дукта;
- ◆ крупные продажи больше говорит покупатель, а продавец толь ко подводит покупателя к мысли о покупке.

2. Чем больше контактов с клиентами, тем больше продаж.

Чем больше звонков совершает менеджер, тем меньше времени у него остается на подготовку каждого конкретного звонка и выработку стратегии работы с данным клиентом, поэтому в каждом конкретном случае надо искать золотую середину.

Исследование показало, что для малых продаж число контактов с клиентами положительно влияет на результат, а для крупных продаж, наоборот, — отрицательно.

3. При продаже лучше всего выходить сразу на генерального дирек тора или другое лицо, принимающее решение по данному вопросу.

А вот это неверно. Исследование показало, что лучшие менеджеры по продажам сначала работают с теми сотрудниками, проблемы которых может решить использование продукта. И лишь когда проблемы уточнены и, главное, понятно, чем данный продукт может быть полезен компании-клиенту, имеет смысл выходить на уровень лиц, принимающих решение о его покупке.

4. «Открытые» вопросы дают намного больше информации, чем «закрытые».

Во всех учебниках по сбыту рекомендуется задавать потенциальным клиентам открытые вопросы, чтобы получить развернутый ответ, а не «да» или «нет». В результате у менеджеров по продажам вырабатывается стойкий комплекс против закрытых вопросов. Результаты же исследования Рекхэма показывают, что принципиальной разницы между такими вопросами не существует (табл. 30).

Таблица 30 Ответы на «открытые» и «закрытые» вопросы

Вид вопросов	В теории	На практике
«Открытые»	1 1 2	В 10 % случаев односложные ответы
«Закрытые»	* *	На 60 % развернутые ответы

5. Важнейший навык продавца — умение завершить сделку.

Это один из самых стойких мифов о продажах: самое важное — это уметь «дожать», «додавить» клиента, чтобы он в итоге заплатил вам деньги. В реальности этот навык оказался значительно менее значимым, чем навыки работы на более ранних этапах продажи. Лучшие сделки закрывают себя сами. Лучшие менеджеры по продажам никогда не спрашивают клиента, не пора ли выставить ему счет. Они используют так называемые «направляющие вопросы и предложения», которые подводят клиента к мысли о покупке:

- ♦ «...мы уже все обсудили, или есть еще вопросы по нашему пред ложению?»;
- ◆ «...подведем еще раз итоги нашей встречи. Использование наше го продукта позволит вам...»;
- ♦ «...возможно, хорошим продолжением нашего с вами общения будет устроить презентацию для вашего босса...».

6. Первые 60 секунд контакта с клиентом очень сильно влияют на результат сделки.

И об этом вы наверняка неоднократно читали, но при этом сами никогда не ощущали притока положительных эмоций от натянутых улыбок и стандартных фраз «о погоде» стандартных продавцов. Исследования показали, что данный факт верен лишь для продаж «по одному звонку» или когда продавец приходит к вам домой. Во всех

остальных случаях наибольшее влияние на итоговый результат оказывает этап «Изучение/понимание проблем клиента».

7. Чтобы стать хорошим менеджером по продажам, надо им родиться.

Исследования 1940-х и 1950-х гг. говорили, что лучших результатов в продажах добиваются экстраверты. Исследования 1980-х и 1990-х гг. не находят подтверждения этому факту. Что изменилось? Ничего, кроме стереотипов. Теперь в менеджеры по продажам берут не только экстравертов.

Исследование показало, что клиенты больше всего ценят в менеджерах по продажам НЕ искренность, НЕ тип личности, а компетентность в решении их проблем. Помните пример «идеального менеджера» из главы 2? Из тех навыков, с которыми «надо родиться», он обладал, пожалуй, лишь чувством юмора.

8. Возражения заказчика — знак его заинтересованности в вашей продукции.

Ни в коем случае. На самом деле любое возражение — это барьер, который клиент выстраивает перед вами в процессе продажи. Вам нужны барьеры? Если вы в чем-то заинтересованы, вы будете их «выстраивать»?

Лучшие менеджеры по продажам практически не встречают возражений от клиентов, потому что заранее их предотвращают. Как правило, возражения возникают, когда клиенту предлагают то, в чем он не заинтересован. Например, вы утверждаете, что ваше оборудование может работать при температуре от -50 до +50 градусов по Цельсию, удовлетворяет европейским стандартам шумности и его можно подключить к компьютерной системе управления предприятием. На что клиент возражает, что его все это мало интересует (у него в цехах температура всегда около 20 градусов, европейские стандарты в России вводить не планируется, а компьютеров у него всего два, и оба стоят в бухгалтерии), а про себя думает, что все эти качества наверняка нашли отражение в цене оборудования...

По данным исследования, можно более чем на 50% сократить число возражений, если сначала спросить клиента о том, что для него важно в вашей продукции, а потом рассказывать **только** об этом.

9. При продаже никогда не стоит сравнивать свой товар с товара ми конкурентов.

«...А то вдруг конкурент предпримет ответные меры», — утверждают сторонники этого тезиса и... ставят себя в неудобное положение. Ведь большинство клиентов хотят, чтобы им объяснили, чем данный

товар лучше других. Хвалить конкурента не хочется, а хвалить себя вроде бы нельзя...

Лучшие менеджеры но продажам, по данным исследования, никогда не отказываются сравнить свой товар с товаром конкурента, если того хочет клиент. Более того, они постоянно атакуют конкурентов, говоря о достоинствах своего продукта! Основное правило в этом случае — говорить, чем лучше ваш товар, а не чем хуже товар конкурента.

10. Больше внимания стоит уделять более крупным клиентам.

В большинстве случае это неверно. Несмотря на то что оборот по крупным клиентам выше, зачастую и затраты на работу с таким клиентом высоки, и скидки у него самые высокие, и платит он с задержками и т. п., а в итоге прибыль по крупным клиентам может оказаться меньше, чем по средним.

Если, пользуясь методом ABC-анализа, описанным в главе 8, в качестве исходных данных по всем клиентам взять прибыль, а не доход, то вы найдете именно ту группу клиентов, которой стоит уделять основное внимание. Помните, что 80 % прибыли приходит от 20 % самых **прибыльных,** а не самых крупных клиентов.

Подводя итоги этой главы, мы рекомендуем вам выписать те мифы, с которыми вы чаще всего сталкиваетесь в своей работе. Теперь у вас есть мощные аргументы для их развенчания — результаты 12-летнего исследования одного из наиболее известных в мире специалистов по продажам, которое проводилось в 23 странах и включило информацию о более чем 35 тыс. различных продаж!

Приложение 1

Классика «продажного» юмора

Не все люди обладают хорошим чувством юмора, но знать профессиональный юмор не менее обязательно, чем вовремя приходить на работу — профессионалом надо быть во всем. Кроме того, профессиональный юмор зачастую отражает нестандартные рабочие ситуации и помогает найти из них выход.

В этом приложении собраны наиболее известные анекдоты и притчи, связанные с продажами и управлением. Найдете еще что-нибудь интересное — присылайте. Большая часть присутствующих здесь историй размещена на сайтах www.logovo.ru и www.dere.ru.

Обратите внимание на то, что не все приведенные анекдоты связаны непосредственно с продажами, а потом прочитайте их еще раз — и увидите, что связь очевидна ;-)'

1. Красивый офис преуспевающей компании. Обученный и вышко ленный менеджер по продажам встречает на пороге клиента.

Менеджер (широко улыбаясь): «ЗДРАВСТВУЙТЕ!!! Посмотрите, у нас есть это, у нас есть то и еще вот это!»

Клиент (смущенно): «Вы знаете, я забыл деньги». Менеджер, теряя к нему интерес, угрюмо: «До свидания!» Клиент (задумавшись): «А вам можно по безналу заплатить?» Менеджер: «И СНОВА ЗДРАВСТВУЙТЕ!!!»

2. Прохаживаясь по супермаркету, директор заметил, что новенький продавец беседует с импозантным мужчиной. Директор решил понаб людать за продавцом. Побеседовав минут пять, мужчина купил удоч ку, леску, поплавки, крючки, блесны и т. д. и т.п. Поговорив с продав цом еще немного, мужчина приобрел болотные сапоги, резиновую

¹ «Смайлик» — элемент псевдографики, используемый в компьютерной переписке. Выражает настроение автора письма.

Приложение 1

лодку, лодочный мотор, палатку, спальный мешок, раскладную мебель, котелок, фонарик, радиоприемник, газовую плиту и набор посуды. Еще пару минут побеседовав с продавцом, мужчина купил автомобильный прицеп, куда все и погрузил. Еще немного поговорив с продавцом, мужчина задумался и выписал чек на джип-внедорожник, после чего попрощался с продавцом и вышел из магазина. Ошарашенный директор подходит к продавцу и говорит:

- —Я сам люблю рыбалку, но таких заядлых рыболовов еще не встречал!
 - —Да он и не рыбак вовсе, он даже никогда удочку в руках не держал!
- Он бродил по магазину, поджидая жену, которая покупала про кладки «Олвейз». Ну я и спросил: «А не съездить ли вам на рыбалку, пока у жены критические дни?»

3. Мойша:

- —Товарищ командир, примите меня в партизанский отряд.
- —Сначала проверим тебя в деле. Вот, возьми пачку листовок, рас пространи...

Мойша возвращается через неделю, измученный и похудевший. Отдает командиру пачку денег:

Ну и товарец же вы мне всучили, товарищ командир...

4. Управляющий учит продавщицу:

Сегодня я наблюдал, как на вопрос клиента, есть ли у нас бумага

формата А3, вы ответили «нет». В следующий раз не говорите так. Предложите ему другую бумагу или скажите, что она есть на складе и будет завтра.

Продавщица понимающе кивает.

На другой день управляющий наблюдает следующую сцену.

Посетитель: «А туалетная бумага есть?»

Продавщица: «Туалетной бумаги нет, есть салфетки, наждачная бумага, миллиметровка, или вы предпочитаете, чтобы я сходила на склад за конфетти?»

- 5. К Папе Римскому приходит торговый представитель из «Кока-Колы»:
- Дорогой Папа, знаете, я слышал, что в одной из молитв есть сло

ва: «Отче наш, хлеб наш насущный дай нам днесь...» Я тут подумал —

почему бы не заменить «хлеб» на «Кока-Колу»? Мы готовы заплатить. Ну, скажем, 5 тыс. долларов.

- —Сын мой, не богохульствуй! отвечает Папа.
- —А как насчет 25 тыс. долларов наличными? интересуется тор говый представитель.
 - —Дьявол искушает тебя! Одумайся! взывает Папа.
- —Святейший, я предлагаю вам максимальную сумму 300 тыс. долларов за то, чтобы изменить одно слово! не унимается торго вый представитель.
- Покайся и отрекись от мыслей своих неправедных, советует Папа.
- Ну что ж... пожалуй, я зайду на следующей неделе, говорит тор говый представитель и уходит.

Когда дверь за представителем «Кока-Колы» закрывается, Папа звонит в колокольчик, вызывает епископа и интересуется:

— Послушайте, когда у нас заканчивается контракт с хлебопромыш ленниками?

- 6. Зашел мужик в антикварную лавку, вяло посмотрел на прилавок, собрался уже уходить. Вдруг видит: у входа кошечка молочко пьет, а блюдечко Тутанхамон! VII век до нашей эры! Мужик возвращается к продавцу:
- —Извините, я одинокий человек, живу без друзей... Вот ваша ко шечка мне так приглянулась... Вы не могли бы мне ее отдать?
 - —Нет, нет. Ее так мои дети любят.
 - —Ну, я такой одинокий... Я вам 10 долларов дам...
 - —Нет, нет, не продается.

Наконец на 150 долларах сторговались. Мужик уходит, уже в дверях оборачивается:

- —Ваша кошечка, наверное, привыкла пить из этого блюдечка, вы не отдадите?
 - —Нет, нет.
 - —Я вам 10 долларов за него дам...
- —Ну что вы, это же Тутанхамон, VII век до нашей эры... Я так уже 87 кошечек продал...

- 7. Инструктируют нового продавца в отделе «Оптика»:
- —Если приходит новый клиент, сначала с ним беседуешь. Потом показываешь ему наши оправы и предлагаешь выбирать.
 - —Так здесь же цены не указаны!

Приложение 1 223

— Вот именно. Когда клиент выберет очки, он спросит, сколько они

стоят. Скажешь — 100 долларов.

Если он не протестует, тогда говоришь — а стекла еще 50. Если опять не протестует, говоришь — каждое.

- 8. Мужик приходит на рынок, видит дедок продает курицу. Цен ник «\$ 1000».
 - —Дед, а она что золотые яйца несет?
 - —Да нет, обычные.
 - -По 100 в день?
 - —Да нет, по одному.
 - —А чего ж так дорого-то?
 - —Просто очень деньги нужны...

«•»

- 9. Покупатель звонит в магазин.
- —У вас есть ткани?
- —Имеются.
- —Расиветки веселенькие?
- —Приезжайте, обхохочетесь.

- 10. Скажи, мудрый Каа, а этот банан висит очень высоко?
- —Да, Маугли, этот банан висит очень высоко...
- —Скажи, мудрый Каа, этот банан висит очень высоко, а смогут ли бандерлоги его достать?
 - —Нет, Маугли, бандерлоги не смогут его достать...
- —Скажи, мудрый Каа, этот банан висит очень-очень высоко, а смо жет ли быстрая Багира его достать?
 - —Нет, Маугли, и быстрая Багира не сможет его достать...
- —Скажи, мудрый Каа, а, может быть, сильный Балу сможет достать этот банан?
 - —Нет, Маугли, и сильный Балу не сможет его достать...
 - —Я знаю, мудрый Каа, наверное, ты сможешь достать этот банан?
 - —Нет, Маугли, и я не смогу достать этот банан...
 - —Я понял! Я понял! Я! Наверное, я смогу достать этот банан!!!
 - —Да, Маугли, ты кого угодно можешь достать...
- 11. Покупатель никак не может решиться купить свитер и наконец обращается к продавцу:

224
—Вы абсолютно уверены, что этот свитер из чистой шерсти? —Не буду вас обманывать, пуговицы на нем из пластмассы. ***
12. Покупатель возвращает в магазин электропилу: — В инструкции написано, что с ее помощью можно распилить за день
пять кубометров дров. А я, как ни стараюсь, больше двух не успеваю! Пожав плечами, продавец для проверки включает пилу в электросеть. Покупатель вздрагивает и спрашивает: — А чего это она зажужжала? ***
13. Старушка в овощном магазине говорит продавщице: ——Хотела купить пять кило картошки, да боюсь, что не донесу. ——Берите, бабуля, — успокаивает продавщица, — я для вас так взве шу, что донесете. ***
14. Иван просит у Абрама рубль взаймы, обещая через месяц вер нуть вдвойне, и в залог оставляет топор. Когда Иван собирается ухо дить, Абрам говорит: — Подожди, я кое-что придумал. Через месяц тебе трудно будет
вер нуть сразу два рубля, может, ты лучше половину заплатишь сейчас? Иван соглашается, платит рубль и идет домой. — Странно! Рубля нет, топора тоже, один рубль я еще остался дол
жен, и самое главное, что все правильно! ***
15. В районную поликлинику с жалобой на энурез пришел измучен ный человек.
— Понимаете, стыдно. Жена презирает. Сотрудники на запах наме кают А доктор ему и говорит:
— Писаетесь по ночам? Я вам очень советую психоаналитика Си
дорова! Через месяц они встречаются на улице, и доктор интересуется: — Ну как — помог вам Сидоров? — Да! — радостно отвечает бывший больной. — Что — уже не писаетесь?!! — Писаюсь. Но теперь я этим горжусь!
16. Двое разговаривают: один отличник (бизнес-колледж и т.д.

и т. п.), но нищий, второй всю жизнь двоечник, но богатый:

Приложение 1
—Как же ты в люди выбился, ведь на двойки учился???—Дык, я покупаю пиво по доллару и продаю по три доллара, вот на
эти два процента и живу

17. Погруженный в глубокое раздумье мужчина за стойкой бара оборачивается к соседке и спрашивает:
—Мисс, вы не подскажете, который час?
—Да как вы смеете подкатываться ко мне с такими предложения
ми! — взвивается женщина.
Мужчина смущается, краснеет, бледнеет и наконец выдавливает: —Но я только хотел узнать, сколько времени
— То я только хотел узнать, сколько времени — Еще одно слово, и я позову полицию! — заявляет женщина на
—Еще одно слово, и я позову полицию: — заявляет женщина на весь бар.
вссь оар. Мужчина, чувствуя, что на него начинают коситься, подхватывает
свое виски и удаляется в самый темный угол бара. Через несколько
минут к нему подсаживается та же женщина.
 Извините, что я так ошарашила вас. Дело в том, что я
психолог
и изучаю реакцию людей на внезапные шокирующие высказывания.
Мужчина несколько секунд глядит на нее и взрывается воплем:
— Целую ночь, и всего за два доллара?!
•••
18. В адвокатской конторе.
— 50 марок за два вопроса! — возмущается клиент. — He
слишком
пи это дорого?
Адвокат сухо:
 Плюс 25 марок за третий вопрос.

19. — Да ты с картами жульничаешь!
—Да, бабушка!
—A разве ты не знаешь, что случается с теми, кто жульничает?
—Знаю, бабушка, они выигрывают!
%*
, ,
20. Разговаривают два психиатра. Один из них говорит: —Я сейчас занимаюсь исключительно интересным случаем раздво
ения личности.
—Да? И что же это за интересный случай?
—Дело в том, что мне удалось каждого из них уговорить платить
мне за лечение.
15-1661
15-1001

- 21. Американский миллионер говорит:
- —Когда мы с женой приехали в Америку, у нас было всего 2 цента. Мы купили 2 грязных яблока, вымыли их и продали за 4 цента. Потом купили на них 4 яблока и продали за 8 центов.
 - —А потом?
- —Потом умерла моя бабушка и оставила нам в наследство 2 милли она долларов.

- 22. Встретились друзья, разговорились:
- —Говорят, ты теперь имеешь свое коммерческое дело. Какое именно?
- —Я занимаюсь торговлей предметами женского туалета.
- —Ну и как? Успешно?
- —Вполне. У жены еще остались кое-какие вещи. А теща сидит дома уже почти голая.

- 23. В химчистке:
- —Скажите, спрашивает клиентка, после чистки свитер не сядет?
 - —А он вам мал или велик?
 - —Нет, немного великоват.
 - —Тогда, конечно, сядет.

- 24. Портной тщательно перемеривает материал заказчика. Тот не выдерживает:
 - —Перемериваете, чтобы и вам хватило?
 - —Это-то я вижу, но хочу, чтобы и вам осталось.

- 25. Директор магазина, принимая на работу нового продавца, спросил:
- —Простите, а за годы работы у прилавка вы ни разу не судились?
- —Что вы, я стреляный воробей! Поймать меня непросто.

26. Директор одной станции техобслуживания вызывал зависть всех своих конкурентов, потому что за короткий период его доходы возрос ли в пять раз.

Один из конкурентов разведал, в чем тут дело.

— Ну и хитер же этот тип! — рассказывает он. — Нашел четырех ос

лепительных девушек, которые обслуживают его клиентов, и развесил

<u>Приложение 1</u> <u>227</u>

повсюду лозунги: «Каждый раз, как только поднимаются цены на бензин, наши юбки становятся короче».

- 27. Управляющий беседует с молодым человеком, который хочет устроиться на работу:
- —Во-первых, в нашей фирме, говорит управляющий, очень за ботятся о чистоте. Вы вытерли ноги о коврик, перед тем как войти?
 - —О да, разумеется.
- —Во-вторых, продолжает управляющий, мы требуем от наших сотрудников правдивости. Никакого коврика там нет.

- 28. На одном заводе процветала матерщина. После очередного взыс кания за это директор строго-настрого запретил материться на произ водстве. Ругаться перестали, но упала производительность труда, план горит. Директор на планерке спрашивает ветерана дядю Ваню, в чем дело.
- Да, знаете, Петр Иванович, раньше, бывало, скажешь: «Иван, по дай вон ту хреновину», а сейчас пока вспомнишь, как она называет ся, полчаса пройдет.

Приложение 2 Шесть лучших книг по продажам

Сейчас на рынке представлено много литературы по продажам. Например, если сделать запрос в магазине Amazon.com в разделе «Книги» по слову «sales», то вам предложат более 32 тыс. книг, в названии или описании которых это слово упоминается, а в российском магазине Ozon.ru вам предложат выбрать из 300 изданий аналогичной тематики. Большая часть такой литературы посвящена различным технологиям продаж, меньшая часть включает в себя вопросы организации и управления продажами, и редко какая книга рассматривает вопросы автоматизации работы отдела продаж.

В данном приложении кратко описаны вышедшие на русском языке книги, которые, на взгляд автора, наиболее интересны из представленных на рынке и о которых стоит как минимум знать, если управление продажами — ваша профессия.

Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами. Учебное пособие для вузов. — М.: Юнити-Дана, 2002

Популярный английский учебник о продажах, состоящий из пяти частей: «Перспективы продаж», «Приемы продаж», «Среда, в которой осуществляются продажи», «Управление продажами» и «Контроль продаж». По сравнению с другими описанными здесь книгами наиболее полно раскрывает продажи как элемент комплекса маркетинга. Возможно, не все темы рассмотрены достаточно подробно, но, с другой стороны, сложно найти вопрос в области продаж, который бы эта книга не затрагивала. Долгое время эта книга была единственной на российском рынке, в которой освещались вопросы управления продажами.

Приложение 2 229

ЕСЛИ ВЫ всерьез решили начать заниматься управлением продажами, то с этой книгой стоит познакомиться прежде всех остальных.

Рекхэм HL, Рафф Р. Управление большими продажами. - М.: HIPPO, 2003

По словам авторов книги, первая реакция рецензента на нее была такая: «Гора мусора, в которой высокомерие сочетается с невежеством». Книгу отказались публиковать в США, и авторы с трудом смогли опубликовать ее в Европе.

Причина такого неоднозначного отношения была в результатах исследования, на котором основана эта книга. Авторы пришли к выводу, что принципы, применяемые при малых продажах, дают малый эффект при больших продажах, и более того, в этих случаях необходимы абсолютно разные подготовка менеджеров и организация работы. Ранее повсеместно предполагалось, что принципы продаж едины для всех товаров, но Рекхем и Раф сумели доказать обратное.

Эта книга интересна своей новизной и методом подачи информации «от исследователя».

Амен П., Вуттен Дж. Продажи. 5-е изд. — СПб.: Питер, 2003

Это одна из самых «спокойных» книг о продажах. Она и не пытается заставить читателя после каждой новой главы захлопнуть книжку и идти пробовать реализовать свежепрочитанные идеи на практике. Авторы методично, шаг за шагом рассматривают различные моменты, связанные с продажами, разъяснение которых необходимо, чтобы ответить на вопрос, вынесенный на обложку, — «как добиться четкой и отлаженной работы сбыта».

Книга интересна именно таким продуманным отношением к продажам. Несмотря на то что многие вопросы рассмотрены на очень общем уровне, книга дает достаточно информации, чтобы найти или начать искать подходы к решению различных конкретных проблем в продажах. Если на ваш взгляд продажи и управление ими — это в большей степени искусство, чем наука, то эта книга для вас. Прочитав ее, приходишь к мысли, что при правильной организации продажи — монотонная работа, где нет места романтике, а каждый должен просто заниматься своим делом согласно определенным правилам. Вполне возможно, что так на самом деле и есть.

Стюарт Г. Эффективное управление сбытом. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002

Книга Гранта Стюарта посвящена практически тому же, чему и книга, которую вы держите в руках, часто даже совпадают названия глав, но содержание абсолютно другое. Возможно, если вы чего-либо не нашли в одной книге, то найдете в другой, и наоборот. Стюарт предлагает широкий спектр методов, перечисляя их один за другим. Его книгу можно использовать в качестве справочника по решению сбытовых проблем.

Основное внимание уделяется работе с персоналом: обучению, мотивации, организации работы. Продавцы находятся в центре подхода автора к управлению сбытом, и эпиграфом его книги вполне могла бы служить фраза «Кадры решают все».

Джонсон С, Уилсон Л. Одноминутный продавец. — Минск: Попурри, 2001

Прочитайте эту книгу обязательно — это займет максимум час. Она построена в форме диалогов ученика с учителями, и самое интересное в ней — это используемый метод обучения. Учителя не говорят ученику, что или как надо делать. Они ставят его в различные ситуации и предлагают самому понять, как поступать правильно.

Такой метод обучения предельно комфортен для ученика и высокоэффективен, поскольку все полученные знания ученик не просто принимает как догму, а «пропускает через себя». Это метод идеально применять в том числе для обучения сложившихся специалистов в области продаж, которые, по их мнению, уже всему, чему могли, обучились. Освойте этот метод, попробуйте скопировать применяемые методики обучения разным вопросам, и вам никогда в жизни не скажут: «Хватит меня учить», но зато будут искренне благодарить: «Спасибо, что помогли».

Ингрэм Т. М., ЛаФорг Р. В., Авила Р. А., Швепкер-мл. Ш. X., Вильяме М. Р. Профессиональные продажи. — СПб.: Нева. 2003

«Успешный профессиональный продавец сегодня и в будущем скорее будет профессиональным слушателем, чем говорящим, будет ак-

Приложение 2 231

центирован на развитие долгосрочных отношений с клиентами, нежели на акцентирование оперативных, краткосрочных торговых методов, и будет обладать навыками и терпением для реализации длительного комплексного торгового процесса» — эта цитата прекрасно раскрывает содержание книги, ориентированной исключительно на продажи предприятиям и организациям, не затрагивая розничную торговлю.

Это, пожалуй, самая современная книга о продажах. При ее прочтении никогда не возникает мысли посмотреть, в каком году книга была опубликована первый раз в оригинале, — все описанное актуально для начала XXI века. Книга может стать идеальным пособием для обучения сотрудников отдела продаж, она содержит много практических советов по различным аспектам работы с клиентами.

Приложение 3

Регламент работы менеджера по продажам по первичным контактам

1. Цель и место регламента

Область применения: Продажи	Исходный номер: Х-34
Название регламента: Порядок работы по первичным контактам	Номер версии: 3
Отдел-разработчик: Отдел продаж	Дата создания: 21.03.2003
Регламент создал: Горбунков С. С.	Дата изменения: 03.10.2003
Изменения внес:	Число страниц: 4

Определить действия менеджера по продажам при первом контакте с клиентом и правила отражения данных действий в автоматизированной системе работы с клиентами (далее — Система).

Данный регламент используется:

- ◆ менеджерами по продажам (далее Менеджер);
- ♦ агентами на телефоне (далее Агент).

Под менеджерами по продажам понимаются как менеджеры, работающие по Москве, так и менеджеры, за которыми закреплены регионы России и страны СНГ.

После первичного контакта Менеджера с клиентом работа определяется в соответствии с Регламентом X-33 «Работа с клиентом по продаже».

При работе с Системой вся работа определяется в соответствии с Регламентом «Правила работы с Системой».

2. Источники первичных контактов для прямых продаж:

Источниками первичных контактов являются:

- ♦ входящие звонки по телефону;
- ♦ Агенты;

Приложение 3 233

- ◆ Интернет (для зарегистрировавшихся на нашем веб-сайте);
- ♦ контакты с выставок, семинаров, конференций;
- ◆ другие каналы, используемые менеджерами по продажам.

3. Порядок работы по каждому из источников первичных контактов

3.1. Входящие звонки по телефону (дежурство)

Все входящие звонки, касающиеся получения информации или приобретения продуктов и услуг (за исключением текущих клиентов), не адресованные к конкретному менеджеру, переключаются секретарем на дежурного менеджера по Москве в соответствии с графиком дежурств, который составляет руководитель отдела продаж, или на соответствующего менеджера по работе с регионами.

Часть запрашиваемой клиентом информации (самое важное) менеджер предоставляет по телефону в устной форме, а часть может отправить по факсу или электронной почте после разговора (если объем информации большой). Кроме того, предложение об отправке материалов по факсу или по e-mail служит хорошим предлогом для получения информации о различных способах связи с клиентом.

В общем виде формальная структура первичного разговора с клиентом может выглядеть следующим образом.

Менеджер: «Здравствуйте, меня зовут ______, я менеджер-консуль тант отдела продаж, чем могу вам помочь?»

Клиент: «Меня интересует ».

Если по содержанию Ёопроса клиента можно понять, что он не впервые обращается на фирму, нужно поинтересоваться, не работал ли он уже с кем-либо из сотрудников (и соответственно переключить на этого сотрудника).

Менеджер: дает ответ по сути вопроса и предлагает дополнительную информацию (по факсу, e-mail, в Интернете). При этом клиент, в свою очередь, диктует номер факса и адрес электронной почты.

Следующий вопрос менеджера: номер телефона («на всякий случай»), на чье имя выслать информацию.

Завершающие вопросы: название организации, сфера деятельности, откуда получили информацию о компании.

Вся эта информация необходима для дальнейшей работы с клиентом, и не всегда клиенты предоставляют ее с охотой. При описанной схеме сложностей с получением обратных координат не возникает.

Менеджер: «Также дополнительную информацию вы можете получить на нашем сайте в Интернете (диктуется адрес), и, кроме того, мы можем договориться с вами о встрече в офисе нашей компании или у вас, с тем чтобы подробно продемонстрировать наши товары и рассказать о предоставляемых услугах».

Примечание 1: вся предоставленная клиентом информация заносится в Систему во время разговора или сразу после его завершения.

Примечание 2: звонки, адресованные конкретным Менеджерам, в случае их отсутствия или занятости также переключаются на дежурного Менеджера, который дает клиенту ответы на неотложные вопросы, делает соответствующую запись в Системе и передает информацию курирующему Менеджеру.

3.2. Агенты

Часть первичных контактов устанавливается путем массового прямого обзвона по справочникам, базам данных и т. п. Этим занимаются Агенты

Контакт считается состоявшимся, если достигнута договоренность о встрече с клиентом.

В этом случае Агент заносит информацию об организации и контактных лицах в Систему (если это новый контакт) и открывает процесс продажи (далее — Процесс). После этого клиент передается Менеджеру по продажам, который проводит встречу и ведет всю последующую работу по Процессу. В случае успеха Процесса комиссионное вознаграждение получают и Агент, и Менеджер.

3.3. Интернет (для зарегистрировавшихся на нашем веб-сайте)

Зарегистрировавшиеся посетители веб-сайта в Интернете, скачавшие информационные материалы по нашим продуктам и услугам или оставившие запрос на дополнительную информацию, передаются дежурным Менеджерам по Москве или соответствующим региональным Менеджерам.

Менеджер проверяет наличие клиента в Системе (подробнее см. п. 4). Далее:

- если клиент уже существует и по нему открыт Процесс у одного из Менеджеров, то клиент передается соответствующему Менеджеру;
- ◆ если клиент уже существует, но по нему не открыт Процесс, то Менеджер сам открывает Процесс и ведет работу;

<u>Приложение 3</u> <u>235</u>

• если клиента в Системе не существует, то Менеджер заводит новую карточку клиента, вносит туда всю имеющуюся информацию о клиенте, открывает Процесс и ведет работу. Для первичной работы с контактом Менеджер может привлечь Агента.

3.4. Контакты с выставок, семинаров, конференций

Контакты, полученные в рамках проведения семинаров, конференций и др. (списки, анкеты, выставочные каталоги), распределяются между Менеджерами: региональные передаются Менеджерам соответствующего региона, московские — распределяются равномерно между московскими Менеджерами. Менеджер осуществляют проверку наличия клиента в Системе и далее ведет работу.

3.5. Другие каналы, используемые менеджерами

Менеджеры также могут использовать для получения первичных контактов личные связи, пользоваться базами данных, справочниками, каталогами; анализировать обзоры экономических новостей и специализированную прессу.

После проверки наличия клиента в базе работа с ним ведется аналогично работе с клиентами, пришедшими через Интернет.

4. Проверка наличия клиента в Системе

ДЛЯ максимальной точности выполнения проверки и в целях исключения дублирования карточек клиентов в Системе необходимо провести поиск по базе Системы следующим образом.

- 1. По названию компании.
- 2. По фамилии контактного лица.
- 3. По телефону (без кода страны и города).
- 4. По адресу электронной почты для «бесплатных» адресов (@mail.ru, @inbox.ru, ©list.ru, @bk.ru, ©yandex.ru, @narod.ru, @nm.ru и т. п.).
- 5. По доменной части адреса для корпоративных адресов (то, что пишется в электронном адресе после @) например, если адрес клиента elena@gasukos.ru, то искать стоит по «gasukos.ru».
- 6. По адресу интернет-сайта (без www) например, если адрес сай та клиента www.gasukos.ru, то искать надо по «gasukos.ru».