

Журнал «& Стратегии», Украина, Киев, Октябрь 2005

Управление корпоративными продажами: как навести порядок в зоне естественного хаоса?

**Сладкая боль владельца компании: как увеличить объём продаж
и что этому мешает?**

*«Хотите узнать своё будущее?
Нет ничего проще.
Посмотрите на Ваш отдел продаж»
Артур Томпсон - младший*

Если Вы не смогли правильно организовать процесс продаж, то вся остальная Ваша деятельность будет напоминать, цитируя Михаила Михайловича Жванецкого, «Запор при бурной деятельности организма». С соответствующим удовлетворением от происходящего.

Вместе с тем в бизнесе не существует участка, который был бы настолько «замусорен» различными ложными стереотипами и который бы был настолько хаотичен, а также зависим от личностных факторов участников. Даже под самим термином «продажи» каждый обычно понимает что-то своё.

Опыт моей работы с компаниями показывает, что эффективность работы отдела продаж (а значит, и конечные финансовые результаты работы компании) может быть радикально повышена. Однако этого можно добиться только при помощи единовременного использования комплекса различных методов. Бесплезно ожидать долгосрочного и устойчивого эффекта, от какого – то одного, пусть и профессионально выполненного компонента, например – от правильно настроенной системы мотивации персонала.

«Сверхамбициозные» цели и показательные увольнения недостаточно шустрых сотрудников ситуацию сильно не улучшают, равно как разнообразные, даже очень хорошие семинары. Активные попытки привлечь в компанию побольше «гениев продаж» тоже не приводят к желаемому результату: гении - народ капризный и плохо управляемый, стоят дорого. Кроме того, у них не очень хорошо с лояльностью, вследствие чего они легко перемещаются из компании в компанию.

Отсутствие понимания необходимости комплексного подхода и незнание содержимого «инструментального ящика» приводит к тому, что многочисленные и дорогостоящие попытки решить задачу увеличения продаж, сильно потянув за «торчащий из клубка проблем конец» приводят к потерям средств, темпов развития и разочарованиям руководителей. Возникают два до боли знакомых вопроса:

«Кто виноват?» и «Что делать?»

Мы с Вами обязательно ответим на оба вопроса, а пока - краткий ответ на второй:

Вам необходимо сформировать и настроить такую систему управления продажами, которая обеспечит достойный уровень отдачи от работы любого (!) сотрудника, чей набор «паспортных компетенций» соответствует уровню требований Вашего сегмента.

Как повлиять на специалистов по продажам: методы управления, которые приведут к желаемому эффекту

*«Управляющая система не может быть проще управляемой. Сложность же управляемой системы определяется общим количеством элементов системы, а также сложностью и значимостью выбора правильного алгоритма поведения для каждого из элементов»
Закон Эшби «Кибернетика»*

Поле проблемы: результаты деятельности Компании могут быть улучшены как за счёт инвестиций в расширение ассортимента и увеличения бюджетов на продвижение, так и за счёт оптимизации управления отделом продаж. «Контур» (набор методов) управления отделом продаж является неотъемлемой частью системы корпоративного управления и его достаточно сложно настроить отдельно.

Любой директор хочет, чтобы отдел продаж его компании работал эффективно, в координации с другими отделами и приносил как можно больше денег. Как правило, руководители продаж – люди ответственные и отдают работе практически всё своё время и силы. Но, к сожалению, стараний давно уже недостаточно. Если Вы хотите целенаправленно формировать долгосрочное конкурентное преимущество своего бизнеса, то, в первую очередь, Вам необходимы технологии управления, а не средства для увеличения энтузиазма сотрудников. А в условиях ужесточения конкуренции (и роста всех видов затрат) наибольшую значимость приобретают «инструменты», которые позволяют добиваться успеха за счёт правильной фокусировки усилий торгового персонала: Ваши затраты должны быть рентабельны.

Отделом продаж достаточно сложно управлять. Специалисты по продажам (в дальнейшем я буду называть их *Sales Forces*: это распространённый в западном менеджменте термин, который подчёркивает, что специалисты по продажам всегда находятся «на передовой») значительную часть своего времени работают вне офиса, и содержание их работы довольно сложно оценить стандартными методами. Как правило, это амбициозные, достаточно успешные люди, которым приходится доверять: Вы просто физически не можете контролировать весь процесс продаж. В конечном итоге это приводит к тому, что компания начинает слишком зависеть от своих *Sales Forces*. Поверят они в продукт (или полюбят его) - будут стараться. Нет – Вы будете слушать разнообразные и талантливые рассказы о том, «почему телега не едет». Причины будут убедительные до ужаса: рынок не готов, клиенты тупые, не хотят брать, нет места на полках, мало рекламы (реклама не работает) и т.д. и т.п.

Каждому руководителю наверняка приходилось слышать подобное, поэтому список оправданий Вы можете продолжить самостоятельно. Что с этим делать – не совсем понятно, поэтому топ-менеджмент предпочитает концентрировать усилия на разработке корпоративных стратегий, поиску новых продуктов, оптимизации производства и другим более «структурированным» занятиям. Отдел продаж в этом случае представляет собой некое «государство в государстве» и фактически предоставлен сам себе с точки зрения технологий управления. Как предполагается «по умолчанию», продажи должны воспоследовать за стратегией либо автоматически, либо за счёт привлечения в компанию «гениев продаж». В подавляющем большинстве случаев этого не происходит в интересующем руководство компании объеме. Если такое обособление заходит совсем далеко, то отдел продаж выступает в роли достаточно капризного эксперта, от коллективной воли которого зависит судьба того или иного продукта. На самом деле мнение отдела продаж, безусловно, должно учитываться, но никак не может являться определяющим.

Весь вышеописанный набор «безобразий» хорошо знаком любому, кто хоть раз управлял продажами. Но не стоит долго скорбеть по поводу несовершенства этого мира, давайте попробуем выявить общие закономерности.

Если рассмотреть поведение отдельного *Sales Forces*, то можно выявить следующие «векторы влияния»:

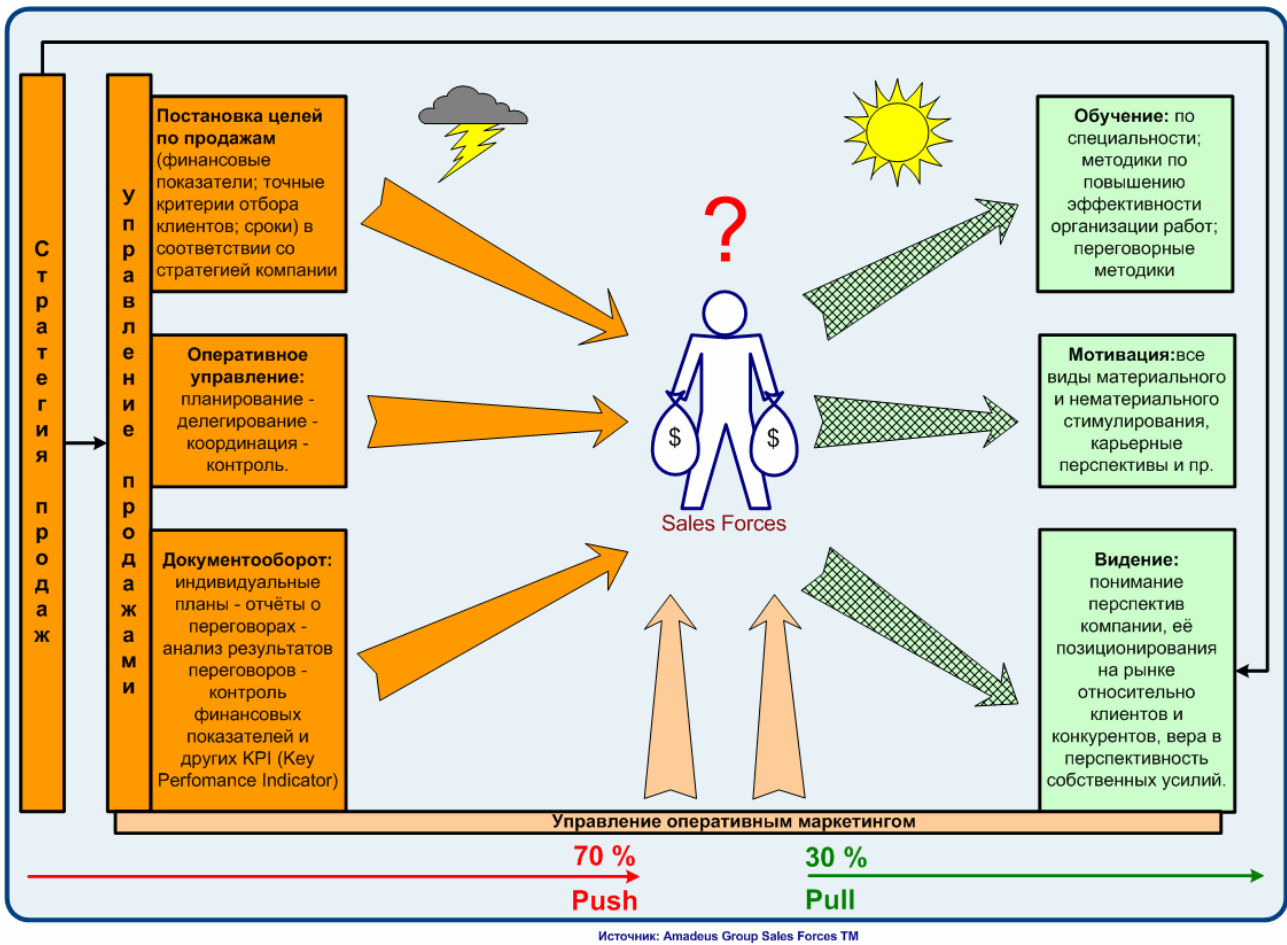


Рисунок №1 «Векторы влияния на поведение Sales Forces»

Как должно быть?

Эффективное управление корпоративными продажами может быть обеспечено только правильной комбинацией методов «Push» (левая часть рисунка №1) и «Pull» (правая часть рисунка №1).

Методы «Push» обеспечивают упорядоченность, исполнительность, дисциплину, точность и управляемость всего процесса продаж. По сути воздействия они «подталкивают» Sales Forces к качественной и полноценной работе и одновременно облегчают её выполнение, так как предметно, в понятных терминах и параметрах, описывают цели и средства для предстоящей работы.

Методы «Pull» влияют на удовлетворённость, заинтересованность, лояльность, интерес к своей работе в рамках должности и интерес к работе в компании вообще. По сути воздействия они работают как своеобразные магниты, «вытягивая» *Sales Forces*, мотивируя их к выполнению работы и инициативе, которую можно проявить в рамках выполнения чётко сформулированных задач, необходимых компании для достижения финансовых целей.

Таким образом, правильной комбинацией этих двух методов мы создаём своего рода векторную диаграмму, которая обеспечивает системе управления корпоративными продажами необходимую эффективность.

Как есть?

Как правило, в компаниях более распространена ориентация на преобладающее развитие методов «Pull». Для этого стараются создать и развивать изолированную систему мотивации, которая, видимо, должна стимулировать *Sales Forces* тратить свои ресурсы ради получения дополнительных бонусов (денег, должностей и прочего мотивационного набора). Создатели разнообразных мотивационных систем предполагают, что правильно «раскрашенная морковка» является достаточным мотивом для расхода дополнительных ресурсов исполнителей.

При использовании этой модели управления отдел продаж представляется в виде группы «самонаводящихся боеголовок», в задачу которых входит изыскать на рынке необходимое количество клиентов, которым и продать (втюхать) как можно больший набор продуктов Компании. В определении набора представляется полная (или почти полная) свобода выбора с ориентацией на то, что желание *Sales Forces* заработать как можно больше денег подскажет им наиболее рациональные модели поведения. Предполагается также, что в процессе реализации этих желаний будут достигнуты финансовые цели Компании. В лучшем случае *Sales Forces* избавлены от поиска новых клиентов (если у Компании постоянный набор клиентов или дистрибуторов), а увеличение продаж должно происходить в результате «дозагрузки» клиентов продуктами Компании. Выбор, кого из клиентов чем «догружать», реально падает на *Sales Forces*.

Плюсом такого подхода, безусловно, является предельная простота системы корпоративного управления вообще и системы управления продажами, как производной, в частности. Перечислим набор «инструментов», которые есть в распоряжении руководителя для реализации описанной выше модели управления продажами:

- Привлечение в Компанию сотрудников предприимчивых, с хорошо развитым «коммерческим чутьём»: *Sales Forces* должны чувствовать, что нужно клиентам и где этих самых клиентов искать;
- Обучение *Sales Forces* разнообразным методам персональных продаж (впендюринга): для наилучшей «загрузки» клиентов;

- Разветвлённое развитие системы материальной мотивации: волка, как известно, ноги кормят, *Sales Forces* должны стремиться к высоким заработкам и это стремление будет их стимулировать к интенсивной работе и разнообразному шевелению мозгами на пользу Вашей компании;

Теперь перечислю те проблемы, с которыми Вы рано или поздно, но неизбежно столкнётесь по мере развития Вашего сегмента бизнеса:

- В Вашем ассортименте появятся «нелюбимые» позиции: то ли их не хотят покупать клиенты, то ли их не умеют продавать *Sales Forces*, но часть ассортимента либо имеет более низкую оборачиваемость, либо высокий процент возврата от клиентов (последствия успешного «втюхивания»);
- Компания не будет располагать структурированной информацией о клиентах. Следовательно, Вы лишаетесь возможности управления отношениями с этими самыми клиентами и увеличиваете свою зависимость от лояльности *Sales Forces*. Нелишне помнить, что предприимчивость (так ценимая руководителями везде, а в продажах особенно) по своей природе «антогонистична» таким качествам как лояльность, последовательность и обязательность;
- Вы не можете запланировать объём продаж, так как не имеете объективных данных, необходимых для расчетов. В результате необходимо поддерживать избыточное количество товаров на складе (сырья, ресурсов для услуг), что снижает финансовую эффективность компании;
- Вы не можете прогнозировать выручку, что приводит к неэффективному финансовому управлению, необходимости поддерживать (на всякий случай) кредитные линии и прочие избыточные ресурсы;
- Ваша система материальной мотивации *Sales Forces* будет довольно примитивной, так как Вы сможете учесть только общий результат отдела и объём продаж каждого сотрудника, что не позволит Вам точно управлять мотивацией сотрудников;
- Вы не сможете рассчитать оптимальную численность персонала, своевременно запланировать мероприятия по подбору кадров и оснащение рабочих мест;
- Вы можете существенно разойтись с *Sales Forces* в оценке работы отдела: с Вашей точки зрения делается явно недостаточно, с их точки зрения – более чем;
- Результаты деятельности компании попадают в прямую зависимость от совокупного желания *Sales Forces* относительно величин своего заработка. Отсюда следует появление как минимум двух серьезных проблем. Во-первых, «хвост не должен управлять собакой», действия *Sales Forces* должны планироваться и производиться из расчета необходимого для реализации финансовых целей компании, а не наоборот! Во-вторых, при такой «обратной» зависимости неизбежно возникнет ситуация, при которой наиболее успешная (и предприимчивая) часть *Sales Forces* захочет увеличить свой доход путём требования более высокой оплаты своего труда (вместо

прикладывания дополнительных усилий) и займётся банальным шантажом руководства компании;

Вывод: такая, мягко выражаясь, интуитивно – импровизационная модель (если её можно так назвать) управления продажами эффективна в ситуации, когда сегмент Вашего бизнеса находится в фазе *бурного роста*. По мере роста Вашего бизнеса, развития рынка и усиления зависимости компании от *рыночных составляющих* эта модель будет всё менее эффективна и приведёт к достаточно прогнозируемым проблемам. К сожалению, эту модель очень любят и в буквальном смысле слова цепляются за неё с упорством, достойным лучшего применения. Причины этого «цепляния» носят субъективно – объективный характер, что никак не отражается на итоговой вредоносности.

Причина №1: компании, как правило, создаются людьми с предпринимательским типом мышления, который основан именно на предприимчивости, умении пробивать лбом стены и тому подобных и, безусловно, полезных человеческих качествах. В применении к себе методов «Push» они, естественно, не нуждаются, так как обладают мощной самомотивацией. Поэтому по-человечески понятно их желание окружить себя своими двойниками и предоставить им ресурсы компании для возможности обогатить себя и хозяина. При этом они предполагают, что если похожий на них и потому привлекательный тип людей обладает одинаковым набором внешне видимых качеств, то это является основанием для вывода о полной тождественности, в том числе и по уровню самомотивации. А это огромная ошибка. Кроме того, другого пути (кроме как собрать в одно место толпу предприимчивых сотрудников) управления продажами такие руководители просто не видят, ведь сами они начинали именно так. И уверены, что уж они-то о продажах знают всё.

Причина №2: управление продажами поручают наиболее успешным *Sales Forces*, которые действительно умеют хорошо продавать, но редко в состоянии алгоритмизировать свои успешные навыки для их тиражирования своим подчинённым. Как правило, этих чемпионов перед повышением не обучают методикам оперативного управления. Видимо предполагается, что очевидные харизматичность и энергичность обеспечат необходимые результаты. Но в лучшем случае такие лидеры в состоянии показать своим новым подчинённым, как они сами решают те или иные задачи. К сожалению, метод «делай как я» не является достаточно эффективным. Человек мыслящий, (а дураков в продажи обычно не берут), не в состоянии эффективно копировать что-либо достаточно сложное и многовариантное без понимания самой логики поступка. Как правило, чемпионы индивидуальных продаж, которых возвысили до уровня руководителей, испытывают разочарование от бестолковости своих подчинённых и пытаются делать всю работу сами. Естественно, что такой метод управления не позволяет выполнить интересующий компанию объём продаж. Вот тут-то и появляются на свет многочисленные «рассказки» о ленивых подчинённых, отсталых клиентах, плохих товарах, высоких ценах, недостаточности рекламной поддержки, опозданий службы

логистики, отсутствии исследований рынка и т.п.. В итоге возникают постоянные конфликты между новым руководителем и *Sales Forces*, с одной стороны и с руководством компании-с другой. Последствия такого противостояния достаточно прогнозируемы: повышение текучести самих *Sales Forces* или уход чемпиона, который в новом качестве неуспешен и, вместо того, чтобы разобраться в причинах происходящего, с большей вероятностью предпочтёт поискать для себя новую площадку. Которую, конечно, легко найдёт.

Причина №3: базовые закономерности возникновения корпоративных кризисов не могут не найти своего отражения на самом динамичном участке деятельности компании - в отделе продаж. Более того, состояние отдела продаж является очень точным «градусником», по которому можно оценивать общий уровень «корпоративного здоровья». Те постоянные «временные трудности» в отделе, которые зачастую кажутся руководителю компании частностями, на самом деле являются чёткими индикаторами общих корпоративных закономерностей работы системы корпоративного управления.

В итоге растущая компания оказывается в положении ракетного крейсера, который управляется посредством двух рядов вёсел и жестяного рупора. Уровень управляемости оценить несложно, руководитель в такой ситуации, скорее, едет на процессах, чем управляет ими. Ситуацию, конечно, пытаются улучшить. Для этого можно подбирать тип и громкость барабана, задающего ритм гребцам, или выбирать лак для лопастей вёсел. Но все эти улучшения не окажут серьезного влияния на управляемость Вашего судна. Вам необходимо радикально менять саму модель управления продажами, а не искать методы улучшения старой.

«Стратегия продаж», с которой должен начинаться процесс управления корпоративными продажами (см. Рис №1), представляет собой проекцию элемента системы корпоративного управления «Стратегия маркетинга» на элемент «Управление бизнес – процессами» и элемент «Управление персоналом».

Основная цель применения всех указанных на Рис.№1 методов «Push» заключается в том, чтобы в конечном итоге у каждого *Sales Forces* появилось ясное понимание ожидаемых от него результатов по каждому клиенту, а именно:

Для того, чтобы продажи в отделе увеличились на величину «х», лично он должен увеличить объём своих продаж на величину «у», что может быть достигнуто за счёт того, что каждому из его клиентов (список прилагается) будет предложен индивидуальный набор товаров/услуг (список для каждого клиента прилагается).

При этом известен набор аргументов (индивидуальных подарков, специальных ценовых предложений, акций по стимулированию сбыта, рекламных компаний, дополнительных предложений по сервису, дополнительных сроков оплаты), которые можно и нужно применять при переговорах с клиентами (индивидуальный набор приоритетных аргументов для конкретного клиента прилагается). У всех планируемых действий есть сроки начала и окончания, а также «точки» промежуточной оценки достигнутых результатов с целью возможных коррекций предварительных планов.

Sales Forces понимают, что за достижение тех или иных показателей (или за правильное выполнение определённого набора действий) они получают определённое вознаграждение в диапазоне от «z» до «j», а за невыполнение (или попытку невыполнения) в действие вступит положение «а».

Что, выглядит как сказка (видимо, для кого-то страшная, для кого-то счастливая)? Не торопитесь пугаться, никто не сказал, что это всё должны сделать Вы сами. Никто и ничто не мешает привлекать к работе самих *Sales Forces*, это сплотит Вашу торговую команду гораздо лучше всякого рода корпоративных праздников. Правда, последние организовать гораздо легче, да и участвовать приятнее, но ведь мы с Вами не ищем «там, где светлее», правда?

Кроме того, утешьте себя тем, идеальное состояние никогда не будет достигнуто, но любое движение в указанном направлении существенно улучшает отдачу от инвестиций и повышает конкурентоспособность Вашей компании. Пусть это послужит Вам немеркнувшей путеводной звездой на пути непрерывного совершенствования системы управления корпоративными продажами. Но, прежде чем «грузить» Ваших *Sales Forces*, неплохо бы самому определиться, с чего начинать. Мир вообще и система управления продажами в Вашей компании несовершенны, поэтому Вам надо выбрать наиболее приоритетные объекты для начала системных преобразований.

Как выбрать приоритеты для преобразований?

У Вас мог возникнуть вполне закономерный вопрос:

«Почему же влияние на поведение специалистов по продаже распределяется в такой странной закономерности, как это указано на Рис.№1?»

Вся история развития человека проходила в условиях жестокой нехватки всех видов ресурсов: еды, питья, тепла, жизненного пространства и прочего. Некоторый избыток этих ресурсов начал, по мнению учёных, формироваться вместе с резким развитием промышленных технологий, примерно в середине 19 века. По сравнению с историей человечества срок смехотворный, поэтому на базовые, инстинктивные доминанты поведения людей период короткого благополучия никакого влияния не оказал.

Вся эта «голодная» история накрепко вбила в подкорку любому человеку стремление экономить ресурсы и не тратить их без совершенно очевидной выгоды своих инвестиций или от жестокой необходимости для избавления от совершенно очевидных проблем.

Недаром одно из правил науки системотехники гласит: **«Любая механическая, биологическая или социальная система стремится к состоянию равновесия»**. Равновесие означает резкую минимизацию расходов энергии при достижении уровня минимального удовлетворения жизненно необходимых параметров своего функционирования. Биологические системы – это Ваши *Sales Forces*, социальная система – это Ваша компания/подразделение.

Иначе говоря, если Ваши *Sales Forces* могут чего – нибудь должным образом не делать, то делать они этого не будут! А ожидать другого поведения – идея странная, так как противоречит биологии человеческой. Сразу оговоримся, что речь не идёт о причинах, связанных с профессиональной некомпетентностью. Мы с Вами говорим о *Sales Forces*, которые «могут, но не хотят».

Проблема в том, что при реализации модели управления продажами с приоритетным акцентом на методы «*Pull*» биология забывается напрочь. А если её учитывать, то мы увидим, что *Sales Forces* может не устраивать дополнительный расход энергии ради достижения дополнительных бонусов. Если им предложить тот или иной набор бонусов просто так, то возьмут его с большим удовольствием и даже с благодарностью в виде краткосрочного (от силы 2-3 месяца) увеличения старания. Но напрягаться постоянно – увольте! Им и так достаточно хорошо!

С этой проблемой сталкиваются все без исключения руководители. Претензии по этому поводу формулируются примерно так: «Уже и не знаем, что им придумать – люди обленились, ничего не хотят». Такое происходит в том случае, если Ваши *Sales Forces* имеют реальную возможность выбирать между двумя вариантами:

Вариант №1: Потратить дополнительные усилия и получить дополнительные бонусы;

Вариант №2: Не потратить дополнительных усилий и не получить дополнительных бонусов;

Для эффективного управления продажами (как, впрочем, и для эффективного управления вообще) необходимо немного изменить варианты:

Вариант №1: Потратить дополнительные усилия и получить дополнительные бонусы;

Вариант №2: Не потратить дополнительных усилий и получить серьёзные проблемы при «столкновении» с хорошо настроенной системой «*Push*»!

Практика показывает, что при правильной демонстрации именно такого выбора потребность *Sales Forces* в получении дополнительных бонусов в обмен на дополнительные усилия возрастает многократно.

Если Вы честно ответили на все вопросы анкеты, то у Вас к этому моменту должно появиться понимание, с чего начинать:

Если более актуальными на сегодняшний день являются вопросы исполнительской дисциплины, обязательности, чёткой реализации планов продаж (или отсутствия самих планов и других регламентирующих работу отдела продаж документов), то приоритет следует отдать первоочередному развитию методов «*Push*».

Если же самыми болезненными для Вас являются вопросы удерживания в компании наиболее перспективных *Sales Forces*, а также их удовлетворённости от работы и лояльности к компании, то в первую очередь есть смысл развивать методы «*Pull*».

Учитывая все изложенные выше особенности и закономерности взаимодействия процессов управления продажами.

Amadeus Group
Strategic Development
Consulting