

Публикация: 8.02.2006. «Диенас Бизнес»

Как «настроить» департамент продаж?

*«Наведение порядка
целесообразно начинать
задолго до появления смуты»
Лао Цзы*

Эффективность управления корпоративными продажами существенным образом зависит от того, какие полномочия предоставлены в распоряжение «ответственной персоны». Эту персону целесообразно называть «торговым директором». Кстати, всё ещё мелькающий кое-где анахронизм «коммерческий директор» является постсоветским пережитком и, в принципе, только затемняет смысл его деятельности. Конечно, дело не только в названии должности, но именно с правильной формулировки начинается всё остальное.

В чём проблема?

Как бы хорошо не была отстроена организационная структура, сотрудники любого подразделения склонны к некоторому «местничеству», защите, в первую очередь, интересов своего подразделения и к сплочению на основе психологии мы - они. Это достаточно естественное свойство природы человеческой, поэтому к этому следует относиться философски и конструктивно.

Философская часть подхода должна заключаться в том, что сам факт подобного поведения не должен вызывать возмущения руководителей всех уровней. Не стоит обвинять подчинённых в узости мышления, отсутствии стратегических подходов, косности и нежелании считаться с интересами компании. К слову сказать, избыточная эмоциональность вообще серьёзно мешает выработать оптимальные управленческие решения, а уж сетовать на природу человеческую вообще дело малопочтенное.

Конструктивная же часть реакции должна выражаться в организации различных «горизонтальных» совещаний, мероприятиях по сплочению команды, представлении сотрудникам избранных мест корпоративной стратегии с описанием задач каждого из подразделений, проведении «мозговых атак» для решения задач по улучшению оперативной координации и т.п.

Но, как бы то ни было, зловредных симптомов полностью изжить никогда не удастся, можно говорить лишь о частичной компенсации.

Поэтому, чтобы ни бороться с ветряными мельницами, целесообразно заблаговременно сосредоточить в руках торгового директора те ресурсы, которые необходимы для полноценной организации этого важнейшего процесса.

Как поступать?

Для того, чтобы правильно реализовать указанную выше «светлую идею», предлагаю рассмотреть: какие же задачи должны быть полноценно реализованы, чтобы ваша компания победоносно завершила важнейший рыночный процесс: обмен шила на

мыло. Или, выражаясь более изысканно, продала приоритетной целевой аудитории (аудиториям) запланированное количество товаров/услуг и получила соответствующую оплату. Без чего всё остальное как-то не радует.



Amadeus Sales Forces Education™

Хотелось бы отметить, что приведённая схема не описывает все «зоны ответственности» корпоративной структуры и показывает достаточно усреднённую ситуацию. Тем не менее, вы без труда сможете адаптировать её для своей компании. В процессе своей работы в качестве консультанта по стратегическому развитию бизнеса мне неоднократно приходилось распутывать те или иные «корпоративные узлы», поэтому я кратко укажу рекомендуемые функции подразделений, типичные ошибки распределения функций, а также последствия этих ошибок.

Итак, на уровне **стратегического управления** решаются все вопросы, связанные с выбором отраслевых и географических сегментов бизнеса, степени вертикальной или горизонтальной интеграции, выбор методов формирования долгосрочного конкурентного преимущества и чёткий набор действий по «4 P»:

«1P»: Product (ассортимент);

«2P»: Price (ценовая политика);

«3P»: Place (место продажи или выбор каналов дистрибуции);

«4P»: Promotion (комплекс мероприятий по позиционированию товаров/услуг и/или компании);

Поэтому следует понимать, что торговому директору доверена реализация стратегии компании. Разумеется, целесообразно и даже необходимо привлекать эту персону к участию в разработке стратегии, но категорически не рекомендуется доверять ему ответственность за организацию разработки стратегии.

Задачи отдела продаж: поиск клиентов, переговоры с клиентами, обслуживание приходящих самостоятельно клиентов, заключение сделок (договоров), действия по формированию лояльности клиентов, сбор информации о тех или иных составляющих рынка (клиенты, конкуренты, каналы дистрибуции), реализация соответствующих и уместных мероприятий оперативного маркетинга. Вероятно, вы не надеетесь на то, что они это будут делать самостоятельно, без организации необходимых управляющих воздействий? Если в вашей компании этого не происходит, то не надо показывать начальнику отдела продаж эту статью, сначала посмотрите в зеркало и решите, что вы сами сделали не так.

Стандартные организационные ошибки и последствия: специалистам по продажам (Sales Forces) поручают аналитическую работу, подготовку отчётов, поддержку баз данных (меньше времени уделяется продажам, выполняются функции, для качественной реализации которых требуются совершенно иные, чем для продаж личностные качества) и контроль дебиторской задолженности (исполнение одних функций блокирует исполнение других).

Задачи отдела оперативного маркетинга: разработка и реализация мероприятий по продвижению в соответствии со стратегией компании. Здесь нет дублирования с отделом продаж, некоторые promotion - мероприятия, например, по стимулированию сбыта, лучше проводить руками Sales Forces под мудрым руководством сотрудников отдела маркетинга. Кроме того - разработка цен на товары/ услуги (с учётом финансовых параметров и позиционирования), анализ рынка, анализ структуры продаж, контроль работы отдела продаж.

Стандартные организационные ошибки и последствия: перепоручение отделу оперативного маркетинга разработки стратегии продвижения (без корпоративной стратегии в результате, с высокой долей вероятности, появится высокобюджетная креативная фантазия на вольную тему), отсутствие чётких регламентов по содержанию и периодичности мониторинга конкретных *составляющих рынка*. Возникает ситуация, которая руководством компании формулируется примерно так: ну, в принципе мы этим занимаемся и в принципе знаем рынок. Видимо, подразумевается, что если рыба живёт в воде, то её в принципе можно назвать ихтиологом.

Задачи отдела аналитики: ввод отчётов отдела продаж, формирование стандартного набора отчётов, формирование отчётов по специальным запросам, поддержка и пополнение базы данных, отслеживание плановых показателей деятельности департамента продаж (оборот, прибыль, величина продаж по отдельным позициям, соотношение оборота и дебиторской задолженности и прочее в соответствии с принятой в компании системе). В некоторых случаях, при наличии специалистов соответствующей квалификации, можно передать и функции анализа продаж (забрав эту функцию из отдела маркетинга).

Стандартные организационные ошибки и последствия: как правило, таких отделов (специалистов) в компании нет вообще или эти функции передают в финансовую службу (бухгалтерию). В результате отдел продаж работает вслепую, не может получить или заказать необходимые выборки (у финансистов есть чем заняться и без этих «глупостей»). Да и, по практике, работа выполняется без понимания целей с соответствующими качеством и ответственностью.

Задачи отдела внутренней логистики: на мой взгляд, особенных комментариев не требуется. Приём товара (от отдела закупок и/или от производства), его хранение, предпродажная подготовка, отгрузка или доставка клиентам. В случае, если компания занимается услугами, эти функции, конечно, будут существенно отличаться.

Задачи отдела клиент - сервиса: приём заказов, приём жалоб, координация взаимоотношений с клиентами, выдача справочной информации.

Стандартные организационные ошибки и последствия: работа поручается операторам, которые сидят на складе и комплектуются из сотрудников соответствующей квалификации. Клиенты для получения информации звонят либо секретарям (которые редко располагают необходимой информацией), либо отвлекают специалистов по продаже (которые, например, для выяснения причин отсутствия доставки всё равно начинают обзванивать другие подразделения компании). Как вы думаете: не удобнее ли, когда в компании существует единый центр (и номер телефона), по которому можно получить любую необходимую информацию, оставить жалобу или сделать заказ?

Задачи отдела управления дебиторской задолженностью: в соответствии с допустимыми финансовыми параметрами (полученными от финансового департамента компании) и в тесной координации с отделом продаж распределяют по клиентам допустимую величину и сроки дебиторской задолженности, после чего отслеживают соблюдение этих параметров.

Стандартные организационные ошибки и последствия: работа поручается специалистам по продажам (что мешает им выстраивать конструктивные отношения с клиентами) или сотрудникам финансового департамента (или специального отдела внутри этого департамента). В результате нарушаются отношения с клиентами, специалисты по продажам отказываются восстанавливать испорченные отношения, компания теряет Клиентов.

Итоговые выводы

Возможно, что распределить функции в рекомендуемом порядке вам могут помешать размеры компании. В этом случае постарайтесь учесть и, по возможности, компенсировать указанные противоречия собственным вниманием и тщательной координацией работы сотрудников. Кроме того, вы можете видеть образ «идеальной компании» и по мере возможностей стремиться к нему.

Руководителей крупных компаний может смутить слишком большая власть, которая сосредотачивается в руках одного человека: торгового директора. Но этот вопрос лучше решать не нарушениями рациональной схемы организации управления, а тщательным подбором кадров и эффективной программой долгосрочной мотивации руководителей высшего эшелона.

Также рекомендую учитывать, что распределение функций по приведённой схеме не устраняет противоречия, а даёт возможность их решать наилучшим образом и с учётом именно интересов всей компании, а не отдельных подразделений. Если же вывести решение этих проблем на уровень высшего корпоративного руководства, то вам придётся их решать с «фигурами» значительно большего веса и, как правило, не

Amadeus Group

Strategic Development
Consulting

столько решать возникающие вопросы, сколько принимать компромиссные решения, которые более-менее устраивают всех участников, но не устраивают компанию в целом.

Если применить модный сейчас лозунг «Мысли глобально, действуй локально», то это бы следовало понимать так: знание общих закономерностей помогает решить частный вопрос наиболее рациональным способом.

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group»

Александр Фридман