

Глава I

Аудит работы отделов маркетинга и продаж

Каждый из нас знаком с работой консалтинговых компаний, чьей специализацией является финансовый аудит. Это нужно, это полезно, это взгляд со стороны независимых экспертов, руководствующихся общепринятыми Международными правилами бухгалтерского учета (General Accepted Accounting Principles, GAAP) либо другими более или менее понятными и проверенными принципами. Попытки заняться тем же самым в области маркетинга и продаж пока редки. Причины следующие: в управлении продажами нет таких же общепринятых правил, многое делается интуитивно — исходя из того, что так поступили конкуренты, или по примеру прошлого года... Необходимость в проверке существует, но логики и измеряемости мало. И это не специфика России — так везде. В США в начале 1990-х годов на рекламу тратили порядка \$150 млрд, но измерять ее эффективность брались немногие, редко кто из маркетологов умел обосновать такие затраты перед руководителями компаний.

Все вышесказанное правда, но было бы ложью утверждать, что я знаю лекарство от любых проблем. Могу лишь подсказать, как предпринять квалифицированную попытку провести аудит маркетинга и продаж вашей компании. Не думаю, что кто-либо может сделать это без вашего активного участия и без четкого разделения прав и ответственности между вами и консультантом.

Подход

Аудит проводится в тесном сотрудничестве консультантом, топ-менеджментом и сотрудниками отделов маркетинга и продаж. Все

начинается с того, что совместно определяется объем работ и составляется описание проекта (аудит модели маркетинга и продаж — это еще не типовая процедура, а просто проект) с распределением ролей, прав, обязанностей, сроков, бюджета, всех участников и заинтересованных сторон (Stakeholders) и «покровителя проекта» из числа топ-менеджеров (Executive Sponsor). Отдельно определяется, каков должен быть результат проведенной работы на каждом этапе отдельно (Deliverables). После этого начинается сбор данных и проводится серия интервью как с сотрудниками, так и с клиентами, поставщиками и партнерами. Затем появляются первые результаты в формате аудита, обзора того, что было. Но вы, конечно, на этом не останавливаетесь. Отчеты должны содержать и рекомендации на будущее.

Все, о чем будет идти речь ниже, не претендует на то, чтобы стать исчерпывающим руководством, но поможет вам выработать дальнейшую стратегию. Благодаря этим советам заинтересованные лица, потратив минимум времени, смогут решить, стоит ли заняться аудитом.

Что включает в себя аудит модели продаж

Ответ на данный вопрос представляет собой первый этап проекта, но общие идеи можно обсудить и предварительно.

- Для разминки можно и нужно провести некоторые тесты и упражнения. Существуют тесты, которые помогают определить положение дел в компании в области маркетинга. Также рекомендуется провести SWOT-анализ (Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабые стороны, Opportunities — возможности, Threats — угрозы), анализ конкурирующих сил (пять сил Портера) и другие исследования позиционирования компании на рынке. Все это поможет вовлечь участников в процесс и понять, с чего следует начинать.
- Проанализируйте факторы, оказавшие самое большое влияние на бизнес компании в прошлом году. Сюрпризы рынка, действия конкурентов, изменения (что ожидали и что произошло) — вот перечень критических факторов успеха и основных источников угроз в прошлом.

- Проанализируйте поведение покупателей: их лояльность, чем они довольны и недовольны, их ожидания и опасения, желательно в сравнении с конкурентами. Это четвертая часть анализа, который проводится в рамках системы сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard, BSC). Необходимо рассмотреть и то, как эти факторы отражены в вашей системе управления отношениями с клиентами (Customer Relationship Management System, CRM).
- Выясните, насколько цели в области маркетинга и продаж за прошедший период были четкими, измеряемыми, реалистичными, ограниченными во времени; содержат ли ваши планы такие ключевые слова, как «целевой объем продаж», «привязанность инвестиций (реклама и т. п.) к результату», «возврат на вложенный капитал», «прибыль». Какое планирование в прошлом было доминирующим — сверху вниз или снизу вверх? Может компания позволить себе инвестиционный рост или она решила (или вынуждена) расти органически, то есть используя внутренние ресурсы? Разделены ли целевые группы потребителей? Как факты соотносятся с планами и прогнозами?
- Уточните, кто в компании занимается маркетингом и продажами, «продали» ли маркетологи и продавцы свои идеи и себя внутри собственной компании. От чего и от кого на самом деле зависит успех компании и включены ли эти факторы и люди в проект?
- Посмотрите, как выглядит система принятия решений в области маркетинга и продаж. Кто участвует, что принимается в расчет, есть ли возможность протестировать ключевые предположения? Сколько вариантов рассматривается (и по каким параметрам) при принятии таких важных решений, как ценообразование?
- Оцените предпринятые компанией действия в области рекламы, PR, стимулирования продаж (например, кампании по предоставлению сезонных скидок), спонсорства и прочего.
- Проанализируйте существующие методики и бизнес-процедуры в продажах (должностные инструкции, планы, прогнозы, работа с ключевыми клиентами и т. д.). Основные этапы такого анализа — обзор, оценка, ревизия, план по внедрению нового.

С чего начинать?

Если сама идея аудита работы отдела продаж актуальна для компании, то начинать надо с формулировки задачи, выявления требований, а потом уже определять команду, которая этим займется. Если вы уже знаете, что вам нужно, то одна встреча с потенциальным кандидатом или консультантом в течение часа или двух поможет вам сделать правильный выбор.

После того как вы определились, для начала работы с консультантом необходимо выбрать тему, позволяющую быстро понять, на правильном ли вы пути. Это не пилотный проект, это первый маленький проект из программы, который, скорее всего, даст результат и таким образом сформирует положительную среду для дальнейшей работы.

Примером послужит случай из практики: как я обычно веду подобные проекты, как, по какому плану и руководствуясь какими принципами работаю с компанией-клиентом.

Начало работы по аудиту компании

1. Прежде всего я прошу подготовить для нашей предстоящей встречи следующие материалы:
 - Краткое (по сути) описание работы отделов продаж и маркетинга на сегодня.
 - Должностные инструкции продавцов.
 - Описание схем мотивации продавцов (методики расчета и начисления премий или комиссионных за сделки).
 - Типовой вариант отчета по встрече продавца с клиентом.
 - План продаж до конца текущего года.
 - Маркетинговые планы компании.
 - Модель продаж, принятая в компании, и принципы разделения работы между продавцами (территория, список клиентов).
 - Описание самых крупных сделок, над которыми продавцы работают на данный момент.

- Система планирования времени и работы продавцов.
- Система прогнозирования результатов продаж и другие виды корпоративной отчетности (как часто предоставляются, в какой форме и др.).

Одним словом, прошу предоставить мне все имеющиеся бумаги и подготовиться к разговору о том, что не зафиксировано в документах, а происходит «само собой».

2. Если перечисленного выше у вас нет в письменном виде, то следует поговорить об этом при встрече. Моя задача не критиковать, а помочь, и если в настоящее время чего-то не хватает, я предлагаю восполнить пробел.
3. Попробуйте коротко сформулировать ваши ожидания от аудита: что хотите увидеть в итоге, что намерены делать потом, в чем нуждаетесь в первую очередь?
4. После окончания аудита проводится еще несколько рабочих встреч с руководством компании, чтобы не оставлять заказчика наедине с бумагой и готовыми рецептами. Важно, чтобы компания получила результат, а не отчет.

Аудит модели продаж

Аудит модели продаж может быть внешним и внутренним. Его цель — выявление сильных и слабых сторон отдела продаж компании. В идеале он, выйдя за рамки разовой акции, станет постоянным процессом мониторинга состояния отдела продаж. Но прежде давайте спросим себя: а стоит ли вообще что-то менять в модели продаж вашей компании? Сразу ответить сложно, но, похоже, отвечать надо.

Следующие соображения могут послужить косвенным доказательством того, что изменения действительно нужны:

1. Вас не устраивают доходы компании.
2. Ваша компания не представлена в тех сегментах рынка, в которых ваши конкуренты неплохо зарабатывают (например, вы не работаете с крупными клиентами, так как не умеете это делать или у вас некому этим заниматься).

3. Ваши показатели, такие как доход на сотрудника (либо на продавца), меньше, чем у конкурентов, то есть меньше «стандарта по отрасли».
4. Вы не обучаете своих сотрудников. Не стоит рассчитывать на то, что ваши самоучки смогут выиграть у тех, кого систематически и регулярно обучают. Здесь «стандарт по отрасли» (например, при обучении сотрудников отделов продаж в IT-индустрии) составляет 14 дней обучения в год с отрывом от производства.
5. Продажи как вид деятельности в вашей фирме не приоритетны. Если это так, то, похоже, клиент у вас тоже не на первом месте. Вы глубоко заблуждаетесь, если считаете, что таким образом добьетесь успеха. Можно смело утверждать, что очень скоро вы будете значить для своих конкурентов столько же, сколько значит для вас клиент.

Если вы твердо стоите на своих позициях и ничего не собираетесь менять, ваши конкуренты будут вам чрезвычайно благодарны. Именно это им и нужно, так как любое наше (или чужое) существенное сравнительное преимущество основано на том, что мы что-то предпринимаем, а другие — нет, либо предпринимаем, но не так быстро, не так решительно.

Инструмент № 1

Структура письма дилеру (ключевому клиенту)

Формальная часть: поблагодарить за сотрудничество, привести результаты в цифрах (в динамике), дать комментарий.

Вводная часть: сформулировать мотивы обращения: мы хотим расти, мы играем в команде, нам интересно ваше мнение; нам крайне важно заранее понимать ваши потребности и задействовать соответствующие ресурсы, вместо того чтобы потерять контакт и блуждать в потемках.

В каком направлении вам было бы интересно наше развитие, что можно усовершенствовать, как нам лучше понимать и удовлетворять ваши требования?

Вопрос на перспективу: какая помощь от нас требуется, чтобы вместе с нами вы увеличили объемы продаж нашей продукции на 40% (или на 100%)? Какие ресурсы для этого необходимы? (Объясните, почему именно 40% или 100%.)

Инструмент № 2**Анкета для аудита модели продаж в компании**

1. Описана ли ваша модель продаж в терминах конкретных процедур и методик? Осмыслены и внедрены ли у вас такие бизнес-процессы, как планирование, прогнозирование, отчетность?
2. Существуют ли должностные инструкции, описание компетенций, схема взаимодействия для продавцов? Всем ли они понятны? Применяются ли они? Не заложены ли в них противоречия?
3. Всем ли заинтересованным лицам понятна схема оплаты работы продавцов? Могут ли ваши продавцы сами посчитать свои доходы на основе своих результатов? Каково соотношение постоянной и переменной частей их доходов?
4. Помимо классических стимулирующих факторов (проценты от выручки) какие еще схемы мотивации вы применяете?
5. Насколько велика текучка кадров в вашем отделе продаж? Может быть, ваша система привлекает середнячков и отпугивает ярких продавцов?
6. Насколько различаются результаты ваших лучших и худших продавцов?
7. Вам все равно, на кого из ваших продавцов попадет потенциальный крупный клиент, позвонивший в вашу компанию?
8. Какова ваша оценка профессиональных навыков ваших продавцов с точки зрения проведения переговоров, презентаций, организации эффективных встреч?
9. Насколько прозрачна для вас работа ваших продавцов? С кем они работают? Есть ли у них пробелы и ошибки?
10. Обучаете ли вы своих продавцов? Выделены ли на это деньги? Вправе ли вы ожидать от них многого, если даете мало?
11. Какова выручка в расчете на одного продавца, работающего в вашей фирме? Как это соотносится со средними показателями по вашей отрасли?
12. Как вы разделяете работу ваших продавцов по регионам, продуктам, клиентам?
13. Ваши продавцы только продают или вынуждены заниматься еще и логистикой, и финансами, и техническими вопросами?

14. Сколько времени вы как руководитель посвящаете продажам? Работаете ли вы лично с крупными клиентами?
15. Есть ли у вас прогноз продаж на очередной квартал? Насколько ему можно верить? Как часто вы его корректируете?
16. Чаще клиенты находят вас или вы находите клиентов?

Сказать «нет» переменам — значит стать одной из ступенек, по которым ваши конкуренты будут подниматься выше и идти дальше. Ваша непоколебимость и отсутствие инноваций помогут вам быть не просто ступенькой, а ступенькой что надо — надежной и стабильной, чтобы никто из конкурентов не поскользнулся.

Если вы готовы меняться (так как остановить время, клиентов, конкурентов, новые технологии и т. п. невозможно), то рекомендую для начала ответить на следующие вопросы. Ответы могут подсказать вам, в каком направлении двигаться. Кроме того, если разные сотрудники ответят на одни и те же вопросы самостоятельно, вам будет интересно посмотреть на результаты, да и про себя вы узнаете что-то новое.

Если вы честно отвечали на вопросы, то, наверное, знаете, что делать дальше. Поняв, что вам нужно, вы и сами сделаете все необходимое и эффективно поработаете с внешними сотрудниками (консультантами, тренинговыми компаниями). Принцип взаимодействия простой: не покупайте рецепты, покупайте полную услугу с внедрением и сопровождением (точно так же, как вы работаете со своими клиентами).

Отдел продаж, интегрированный в компанию

Прежде чем начать дергать и опрашивать клиентов, дилеров, отправлять предложения поставщикам, убедитесь в том, что ваша компания вас поддерживает.

До того как заняться классическими (внешними) продажами, вы должны отработать так называемые внутренние продажи (подробнее о концепции внутренних продаж речь будет идти в главе VII, секрет № 4; суть внутренних продаж сводится к умению сотрудников отдела продаж «продать» собственной компании свой взгляд на организацию

сбыта и свои подходы к продажам с целью заставить работать в интересах отдела другие подразделения компании и организовать эффективный сбыт ее продукции).

Если в списке приоритетов вашей компании клиент стоит не на первом месте, значит, проблема в вашей компании, а не в клиенте!

Действуете ли вы в одной команде с отделами маркетинга, производства, логистики, с разработчиками информационных систем и специалистами по их внедрению?

Вокруг чего вы собираетесь сплотить команду продавцов? Есть ли у вас миссия? Стратегия? Ожидаете ли вы, что клиент будет верить в то, во что вы сами не верите?

Говорите ли вы клиенту, что ваши конкуренты поставляют коробки с товаром, а вы — решения? Что вы имеете в виду? Верите ли в это сами?

Как определить миссию компании

- Спросите у клиентов, которые вас выбрали, почему они это сделали. Поинтересуйтесь у постоянных клиентов, чем вы им нравитесь. Проанализируйте выигранные тендеры. Если бы ваша компания ушла в другой бизнес, как бы это отразилось на ваших клиентах? Чего бы тогда не хватало вашим клиентам на рынке?
- Если бы вы получили возможность выступить в течение двух минут перед руководителями 50 самых крупных, интересных потенциальных компаний-клиентов, что бы вы им сказали?
- Спросите у себя и своих сотрудников, за что вас любят, в чем ваша ценность.
- Ответы на все эти вопросы помогут вам понять, в чем ваша уникальность, ваша миссия, как вас воспринимают окружающие.
- И наконец, выясните для себя, зачем вообще нужна миссия. Поищите материалы в Интернете, прочитайте пару книжек на эту тему.

Возможные варианты модели продаж — контрольные вопросы

- Что должна обеспечить и отразить модель продаж?
- Западная формулировка: как мы завоеваем рынок? Исходная позиция: какими мы должны быть, чтобы удачно решать интересующие клиента вопросы?

- Не может существовать некая универсальная идеальная модель продаж. Она тесно связана со спецификой работы компании.
- Продажи — архиважная деятельность компании. Будет большой ошибкой, если продажами станут заниматься только продавцы!

Отдел продаж можно сравнить с двигателем автомобиля, но вспомним, что еще влияет на нормальную работу транспортного средства.

Что может пойти не так

В процессе аудита существующей модели продаж и при построении новой следующие процедуры и обстоятельства могут стать источником проблем:

- Разделение обязанностей и полномочий между продавцами, маркетологами, инженерами, производителями, разработчиками, внедренцами, финансистами и т. д.
- Разделение работы между продавцами: клиенты, территории, прямые и непрямые продажи, продукты.
- Расхождения между представлениями и ожиданиями продавцов и руководства компании.
- Конфликты головной компании с представительствами, дилерами, а также между представительствами и дилерами, между двумя дилерами.
- Что первично — знание продукта или работа с клиентом? Что сложнее и важнее — продать или отработать?
- Где начинается и заканчивается ответственность продавца? Кому и за что положено получить комиссионные? Клиенты — мои или компании?

Обратите внимание на следующее

- Не все методы продаж одинаково эффективны. Не все они обходятся компании в одну цену. Выбирайте способ организации продаж, наиболее подходящий для вашей модели бизнеса.
- Каковы опыт и предпочтения ваших продавцов? Для деятельности на каких позициях они лучше всего подходят: общие продажи, работа с ключевыми клиентами, продажа определенных

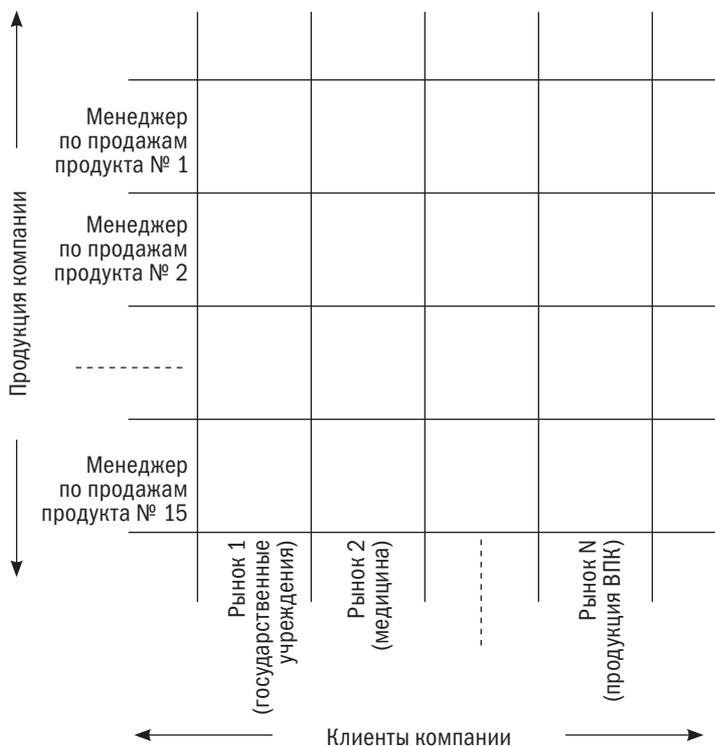
продуктов? Вспомните одно из определений менеджмента: это искусство добиваться незаурядных результатов с командой заурядных сотрудников.

Зависимость эффективности работы продавцов от себестоимости продаж



- Оцените плюсы и минусы матричной системы организации отдела продаж. Что поставить во главе — продукт или клиента?
- Кто составляет планы (совместно или отдельно) и кто за что отвечает: отношения с отделом маркетинга.
- Чего хотят чемпионы, самые успешные продавцы компании — кусок общего пирога или свой отдельный пирог? Иными словами, ориентированы они на завоевание существующего рынка и расширение своей доли на рынке или готовы рискнуть и создать свой рынок для вашего продукта? (Пример: если ваша компания разрабатывает и внедряет системы автоматизации документооборота, отдел продаж может продолжать конкурировать на общем рынке, предлагая универсальные решения для предприятий, либо создать свой рынок, предложив специализированные решения для автоматизации документооборота, — скажем, для поликлиник или загсов.)

Матричная схема организации отдела продаж



- Успешные компании внедряют новые системы продаж, работают слаженно и улучшают их. Компании-неудачники не начинают внедрение системы продаж, потому что она несовершенная, и добиваются консенсуса до тех пор, пока не терпят провал. Потом все говорят: «А это потому, что меня никто не слушал». Отличайте ложное согласие от настоящего. Ложное согласие — это когда вам говорят «да», а настоящее согласие — это когда сотрудники готовы к действиям, включая те, что изменят их уклад жизни.
- Несовершенство системы продаж, нестыковки и то, что не описано, компенсируются действиями команды. И наоборот: нет такой системы, которая гарантировала бы успех без командного подхода.
- Есть ли (и будут ли) у вас виртуальные проектные команды? По какому принципу их лучше формировать? По клиентам? По другим заданиям?

Как внедрять новую систему организации продаж

- Гласно. Дать (в меру) сотрудникам возможность высказаться, вносить предложения и делать замечания.
- Поэтапно.
- Решительно. Донести до всех и каждого, что окончательное решение руководства не обсуждается и что оно в любом случае будет внедряться, так как обычно 80% своей энергии сотрудники тратят на то, чтобы сохранить надежду, что все обойдется, и на сопротивление переменам, а не на само внедрение.

Еще несколько тезисов для тех, кто проводит перемены

- Понимаете ли вы необходимость перемен?
- В рамках внутренней продажи сделайте прозрачными последствия успеха/неудачи.
- Подумайте о консультанте: он ускорит процесс, потому что ему будут доверять, ведь консультант знает: предложенная система может функционировать.
- Найдите такого консультанта, в работе с ним сделайте акцент на внедрении (а не на рецепте) и постарайтесь четко оговорить, что и как будете оценивать.
- Не забудьте главное: разовые акции не помогут, нужно создать постоянный и необратимый процесс.
- Ключевая роль руководителя отдела продаж — нарисовать и донести до сотрудников яркую картину организации отдела по вертикали (вверх и вниз) и по горизонтали (другие отделы, службы). Ключевой вопрос: почему все это необходимо? Картину — пошире, клиент — в центре.

С чего начать

- Начните с аудита (внутреннего и внешнего), с анкетирования сотрудников и клиентов.
- Подготовьте вопросы, а вовсе не ответы. Необходимо добиться, чтобы ключевые сотрудники компании сказали вам, что нужно

сделать, а не уговаривать их (они же при этом могут сопротивляться).

- Начать надо с того, что перемены — это *возможность*, а не угроза. Все зависит от вас.
- Обратите внимание сотрудников на следующее: наш успех — это комбинация того, что мы делаем, и того, что наши конкуренты не делают.
- Идеальное время для начала изменений — ближайший понедельник.