

# Глава 1

## *Системный подход*

Люблю такой анекдот. Как-то раз в одном купе поезда ехали папа римский, священник и продавец. Возник спор: кто из них ближе к Богу. Папа римский говорит: «Я ближе к Богу, я — второй после Бога и первый на земле». Священник говорит: «Нет, я ближе к Богу. Когда ко мне приходят обычные люди на проповедь — через меня они говорят с Богом». Продавец подумал и сказал: «Все это, безусловно, верно, но ближе всех к Богу нахожусь я, потому что когда я прихожу и энергичным голосом объявляю: “Распродажа”, то все так же энергично восклицают: “О, Боже!”»

Если продавец находится в непосредственной близости от Бога, то еще ближе к нему расположен управляющий продажами. Это абсолютно точно, потому что управляющий:

- организует работу компании таким образом, что она производит продукты, приносящие клиенту счастье;
- организует работу компании таким образом, что она меняет реальность, открывая новые горизонты и показывая новые области, где может быть новое счастье.

Таким образом, мир медленно, но верно трансформируется, помогая каждому человеку выбрать массу вещей, делающих его счастливым.

В то же время не всегда данный процесс «доставки счастья» происходит гладко. И не всегда данный процесс приносит нужную прибыль компании — основному организатору «доставки счастья».

Что это означает на практике? На практике коммерческий директор часто зажат между различными мощными силами.

Во-первых, необходимо реализовывать интересы компании: обеспечивать требуемый объем, увеличивать долю рынка, привлекать новых клиентов, наращивать дополнительные продажи существующим клиентам. От директора по продажам всегда ждут денег, причем чаще всего именно в этом месяце, квартале или в крайнем случае в этом году. И как только планы не выполняются и поступления денежных средств уменьшаются — первыми «под раздачу» попадают руководители отделов продаж.

Во-вторых, необходимо удовлетворять потребности клиентов. Ведь клиент не желает платить за выполнение плана отдела продаж, он хочет платить за ценное и выгодное предложение. И здесь возникает масса сложностей: как сформировать такое предложение, как донести это предложение до клиента, как замотивировать его сделать первый шаг и как заставить покупать постоянно, в течение всей жизни.

В-третьих, особенно на рынке B2B (business to business) директору по продажам нужно учитывать интересы сотрудников отдела продаж. Многие бизнесы, обслуживающие корпоративные рынки, осуществляют продвижение только за счет личных продаж. Все остальные средства — сайты, конференции, выставки и реклама — носят вспомогательный характер. При таком положении дел роль менеджера по продажам многократно возрастает. И если управление неэффективно, то продавцы демонстрируют вялую активность и низкую работоспособность. В результате большое количество сотрудников обеспечивают только разовые сделки, а на все попытки изменить ситуацию они отвечают: «Сейчас ни у кого нет денег», «Клиенты думают», «У нас высокая цена», «Вот если бы были скидки», «Не сезон».

Все эти проблемы могут носить периодический характер, если конкуренция в отрасли невысокая. По мере увеличения количе-

ства игроков сложности нарастают и давление на коммерческого директора усиливается. О каком «счастье» для потребителя можно думать, когда приходится крутиться как белка в колесе?

Спасение лежит в организации системных продаж.

## Почему система важна

У меня был клиент — крупная мебельная компания, которая после нескольких лет успешной работы на розничном рынке решила освоить корпоративные продажи. Красивая стильная мебель высокого ценового сегмента могла быть интересна крупным компаниям, стремящимся подчеркнуть свою надежность и респектабельность. Для решения этой задачи я предложила программу, которая включала обучение корпоративным продажам и настройку процесса управления продажами. Надо сказать, что управление продажами на корпоративном рынке достаточно сильно отличается от управления продажами на розничном рынке. В процессе обсуждения было принято решение воспользоваться только обучением, а процесс управления отлаживать собственными силами.

В программе участвовали представители Москвы и Санкт-Петербурга. Мы плодотворно провели семинар, рассмотрели весь процесс работы с клиентом, потренировались. У участников появилась ясность, как работать с корпоративным клиентом. До этого момента менеджеры и руководители обладали только опытом работы в розничных продажах.

В результате через три месяца в Санкт-Петербурге продажи для корпоративного сектора заняли 25 % от общего оборота филиала, в Москве же ситуация осталась на прежнем уровне — корпоративные продажи были нулевыми.

Для меня такие показатели иллюстрируют важную закономерность: высококонкурентный рынок (в данном случае московский)

требует и высокоорганизованных продаж. Чем выше конкуренция в отрасли, тем выше требования к системной организации продаж.

Почему система так важна? По трем причинам.

Во-первых, система всегда сильнее, чем разовые действия, акции, встречи и телефонные звонки. Клиенту понравился продукт, но его негде купить; клиент посетил выставку, но к нему не подошел менеджер; клиент зашел на сайт, но его ничего не зацепило; клиент заинтересовался предложением, но ему не предоставили рекомендательных писем и т. д. Во всех подобных случаях несистемная организация продаж проигрывает отлаженной системе, которая всегда отвечает на вопрос: если клиент не купил в данной ситуации (на выставке, при личном контакте, на 16-й встрече), то что дальше? В отлаженной системе для тех, кто не заключил сделку на 16-й встрече, существуют стимулы, помогающие клиенту дозреть до правильного решения: информация на сайте, видеорассылки, специальные акции, рекомендации, поездки в Испанию и позолоченные статуэтки в виде подарка. В плохо сбалансированной системе ответа на вопрос: «А что дальше?», как правило, не существует. Не купил с первого раза — извини, больше для тебя ничего не предусмотрено.

При низкой конкуренции на рынке клиент не избалован предложениями, он все равно через некоторое время придет к нам. При высокой — к нему тут же спешат на помощь пять-семь компаний, и вероятность возвращения к нам сильно уменьшается.

Во-вторых, в плохо сбалансированной системе даже блестящие акции бывают малоэффективными в силу того, что клиенты лишены планомерного сопровождения в процессе созревания к покупке. Иногда руководители искренне сокрушаются: ну почему у нас нет таких продаж, как у нашего конкурента? Ведь и товар лучше, и сервис мы отличный придумали, и даже индивидуально идем навстречу по цене? А вот именно потому — баракхлит система.

В-третьих, при отсутствии системы продаж вся тяжесть управления «косяками» и несоответствиями ложится на плечи коммерческого директора. Хотя плечи директоров по продажам в основном не хрупкие, а очень даже крепкие, порой и они не выдерживают. Я знаю руководителя отдела продаж, который почти каждое совещание начинает нецензурной бранью и громкими ругательствами. Его боятся, уважают, стараются делать то, что он требует. Но при этом у него часто бывает повышенное давление, адски болит голова и периодически возникает ощущение, что пора послать все подальше.

Однако послать подальше мы всегда успеем. Это можно сделать и после того, как выстроена система продаж.

## **Элементы системы продаж на рынке B2B**

Выстраивание системы в настоящее время является приоритетной задачей многих российских организаций, работающих на рынке B2B. В одной компании, когда мы обсуждали проект по развитию продаж, топ-менеджеры жаловались на руководителей филиалов: «У нас отличные директора, они все хорошо делают, только не контролируют работу с клиентами и не занимаются мотивацией продавцов». Если даже при такой организации продаж рынок позволяет получать неплохие обороты, при сбалансированной системе они однозначно возрастут.

В данной книге описаны инструменты, позволяющие коммерческому директору более эффективно контролировать и организовывать работу с клиентами на рынке B2B, а также осуществлять контроль и стимулирование менеджеров отдела продаж. За рамками этого издания находятся стратегические решения, предполагающие выход на новые рынки и новые сегменты, освоение новых каналов продаж и новых технологий. Обсуждение сосредоточено

на инструментах оперативного управления, однако все они тесно связаны со стратегическими областями управления, такими как цели компании, сегмент, продукт, структура и система взаимоотношений с клиентом.

Рассмотрим элементы системы продаж, требующие пристального внимания руководителя отдела продаж.

1. *Сегмент (сегменты)*. Удивительный факт, но часто коммерсанты не могут детально описать тех клиентов, с которыми им приходится работать. Клиенты воспринимаются как примитивные ходульные конструкции типа «крупные банки», «охранные предприятия», «туристические компании», «мелкие оптовики» или «все, кому это нужно». Данное представление не позволяет понять, какое «счастье» требуется этому таинственному покупателю, в каком количестве и на какие стимулы он будет отзываться.

Отсутствие четко структурированной информации приводит к нечетким размытым решениям. Между тем сегмент — это клиенты с типичным набором характеристик, одинаково реагирующие на предложенные стимулы. Таким образом, любой представитель сегмента, будь то Иван Иванович или Софья Николаевна, покажет примерно одну и ту же реакцию на рекламное сообщение, приглашение на выставку или аргументацию в переговорах. Данное знание значительно экономит затраты компании на продвижение продукции. Инструмент, который позволяет получить рабочее описание сегмента, — **Портрет клиента**.

2. *Продукт (продукты)*. За рамками данной книги находятся стратегические решения, связанные с введением новой технологии, кардинально меняющей процесс продажи. Нас интересуют ситуации, когда компания решает сосредоточить свои усилия на привычных товарах или услугах. Однако и в этих случаях также очень важно проводить постоянный мониторинг рынка по двум вопросам.