

Вадим Дозорцев

Управление продажами

Методология SDM



Библиотека современной бизнес-литературы

Москва, 2019

ВАДИМ ДОЗОРЦЕВ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Методология SDM

2019

УДК 33
ББК 65
Д62

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

Дозорцев Вадим

Д62 Управление продажами : Методология SDM / Вадим
Дозорцев. — [б. м.] : [б. и.], 2019. — 40 с.
[б. н.]

Появление концепции SALES DRIVE MANAGEMENT и ее широкая популярность были продиктованы растущим спросом на экспертную диагностику системы продаж и клиентского сервиса на рынке консалтинговых услуг.

С момента формирования самой идеи и до настоящего времени это направление активно развивается и получает все большую актуальность. Экспертное участие позволяет применить ее на практике для оценки текущей ситуации и объемов продаж в бизнесе любого корпоративного формата, выработать решения выявленных проблем и радикально увеличить объемы продаж.

**УДК 33
ББК 65**

12+

В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ВВЕДЕНИЕ

Экосистема управленческих решений

Руководство компании принимает решение о создании или реорганизации системы продаж. С чего начать? И в этот момент, каждый руководитель понимает, что у него нет однозначного понимания каким образом выстраивать управление, Любые попытки «схватить» и исправить конкретную управленческую задачу вызывают массу сомнений.

У наиболее решительных, взявшихся исправлять наболевшие упущения в системе продаж, например мотивацию или распределение ролей сотрудников, через некоторое время наступает понимание прискорбного факта, что реальных позитивных изменений минимум, сотрудники в стрессе (изменения еще никому не давались легко), а главное, не понятно, что делать дальше.

Чтобы не испытывать такое разочарование, важно понимать, что если собираешься строить систему, то и решения должны быть системными, последовательными и методичными.

Методология **Sales Drive Management** — практический инструмент настройки эффективного управления.

Давайте обсудим подробнее.

Главная задача, которую предстоит решить при помо-

щи методологии Sales Drive Management — построение единой экосистемы управления, т.е. последовательности логичных и сбалансированных управленческих решений. Поэтому применение SDM, можно разбить на 3 этапа: организационные решения, решения, связанные с человеческим фактором в продажах, и решения, связанные с адекватной автоматизацией процессов управления взаимоотношениями с клиентами.

К **организационным решениям** мы относим последовательно принимаемые решения о сегментации клиентов и стратегии продаж, технологии работы с ключевыми сегментами. Последовательность применения организационных решений зависит от отрасли и бизнес-модели компании. Далее разрабатываются **плановые показатели и KPI** продаж. Для реализации контроля достижения поставленных планов формируется **система контроля**, включающая в себя перечень и форму регулярных отчетов сотрудников, регламент предоставления отчетов и самое ценное — алгоритмы решений, принимаемых руководителями продаж в случае отклонения фактических результатов от плановых показателей и KPI. Далее происходит корректировка **организационной структуры**.

SDM. организационные решения

вертикаль власти: анализ – план – контроль

технология работы (сбытовая процедура)

адаптивная организационная структура

Принятие организационных решений, открывает дорогу к **решениям, связанным с людьми**. Теперь становится понятно, **каких и в каком количестве** сотрудников необходимо иметь в отделе продаж. На основании сформированных плановых показателей и технологии работы, становятся понятными **требования к знаниям, навыкам и качествам** как опытных продавцов, так и новичков. По формализованным процессам работы не составляет большого труда сформулировать требования к **системе подготовки и повышению квалификации** сотрудников. И самый волнующий элемент управления – привязка требований по выполнению целей и KPI к соответствующим разделам мотивационных схем для формирования материального и морального стимулирования сотрудников. Только таким образом создаются эффективные и работающие **системы мотивации продавцов**.



Современная реальность, а именно большое количество клиентов, сложные процессы взаимодействия, большое количество продуктов и услуг предъявляют серьезные требования к **современным системам автоматизации**.

Поэтому заключительным этапом Sales Drive Management становится автоматизация продаж, то есть **внедрение CRM**.

Экономия времени на рутинных операциях, повышение скорости и точности оформления документов, а главное, принятие точных и своевременных управленческих решений за счет накопленной информации и формирование адекватных планов приводит к росту производительности каждого сотрудника.

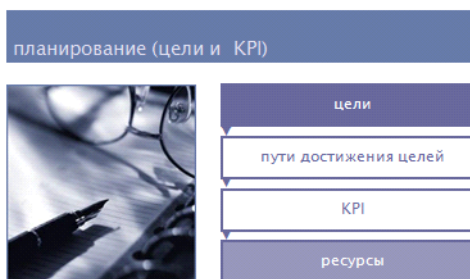
Но внедрение CRM означает успешные продажи только при условии, что в компании уже создана экосистема управленческих решений.

SALES DRIVE MANAGEMENT (SDM)

Организационные решения. Планирование продаж

Планирование продаж начинается с определения целей

В процессе продаж, главной и единственной целью являются финансовые показатели:



- объем продаж
- маржинальность
- валовой доход
- рентабельность продаж
- уровень дебиторской задолженности

Полный спектр финансовых показателей определяется из нужд финансового менеджмента компании. С точки зрения эффективности управления сбытовыми подразделениями и сотрудниками, финансовые показатели должны иметь детализацию по отделам/группам, а главное по каждому сотруднику.

Детализация обеспечит точность постановки индивидуальных целей для каждого сотрудника продаж, и как следствие, обеспечит точный индивидуальный контроль результативности работы продавца.

Подавляющее количество компаний имеет в своем управленческом арсенале финансовые показатели и, казалось бы, на этом планирование продаж завершено, но именно здесь таится главная опасность. Каким образом сотрудник добьется поставленной цели? Где он будет искать доходы, сколько и каких должно быть у него клиентов, как часто он должен будет с ними контактировать? Руководители обязаны дать ответы на эти вопросы!

Где и как искать запланированные объемы? Стратегия и политика продаж.

Руководитель должен определить элементы стратегии продаж на текущий период. Какие территории, какие сегменты и каналы сбыта, какие отрасли в случае B2B, какие социально-демографические группы в случае B2C? Для принятия решений руководителю понадобятся результаты анализа продаж за прошедший период, данные о развитии отрасли и экономической ситуации в регионах, базы данных потенциальных дистрибьюторов, дилеров и потенциальных конечных потребителей.

Определившись со стратегией, важно сформулировать основные положения сбытовой политики, т.е. виды контактов и коммуникаций, которые будут использоваться для взаимодействия с клиентами. Личные встречи (на своей или чужой территории, исходящие или инициированные

клиентом), исходящие или входящие звонки, письма и взаимодействие через различные мессенджеры, будут ли использоваться различные мероприятия.

Оцифруй и властвуй! KPI продаж

После принятия стратегии и политики продаж, наступает ключевой момент формирования количественных KPI продаж, с помощью которых руководитель планирует деятельность и активность своих сотрудников.

Мы выделяем **2 основные группы KPI**: клиентские показатели и нормативы по контактам.

Клиентские показатели определяют сколько крупных, средних и мелких клиентов должно быть в клиентском портфеле сотрудника и какой «средний чек должен быть у этих групп клиентов. Сколько новых клиентов и с каким уровнем начальных продаж, должен привлечь продавец. Какая «воронка продаж»¹ должна быть для обеспечения продаж по новым клиентам.

Далее планируем с какой регулярностью сотрудник будет контактировать с клиентами и с какой интенсивностью сотрудник будет работать. Вторая группа KPI — нормативы по контактам с клиентами и нормативы работы продавца.

Сколько нужно продавцов? Определяем бюджет продаж

Сколько понадобится сотрудников, чтобы сделать должное количество контактов с должным количеством клиентов, для достижения должного количества денег. Именно таким образом определяется штатное расписание и бюджет подразделения продаж.

¹ <http://www.forbes.com/sites/salesforce/2014/09/01/3-tips-managing-pipeline/>

Подведем итог

Планирование продаж — совокупность сбалансированных количественных (цели, KPI, бюджет) и качественных (стратегия и политика продаж) решений, которые с большой вероятностью приведут компанию к достижению требуемых результатов по доходам.

SALES DRIVE MANAGEMENT (SDM)

Организационные решения. Контроль продаж

Организационные решения. Контроль продаж

Вы выстроили четкие и логичные процессы, запланировали цели и KPI сотрудников. Наступает время замкнуть «вертикаль власти» и приступить к процессам контроля. Как не скатиться к бюрократическому отслеживанию каждого «чиха» сотрудника и каким образом прекратить партизанскую вольницу несистемных продаж.

Контроль продаж. 3 шага

В учебнике по менеджменту в главе «управленческий контроль», увидим, что контроль продаж — функция, состоящая из 3-х задач.

- **Стандарты деятельности.** Это финансовые цели, KPI и требования к бизнес-процессам

- **Измерение результатов.** Это контрольные отчеты, обязанностью заполнять которые, одаривают руководители своих подчиненных.

- **Принятие руководителями решений** в случае отклонения измеренных результатов от запланированных показателей.

Око государево или сколько отчетов необходимо руководителю

Если с планированием мы разобрались и описали необходимые для этого задачи в отдельной статье, то теперь пришло время разобраться с отчетностью. Для измерения достижения финансовых показателей (общих, по подразделениям и по конкретным сотрудникам) в компаниях существует специализированное подразделение, знакомое каждому.

Конечно, это бухгалтерия! Корректное измерение движения материальных ценностей, к которым относятся в том числе, показатели по выручке, отгрузке, дебиторским и кредиторским задолженностям возможно только методами бухгалтерского учета. Когда на помощь приходит автоматизация в виде эффективной ERP-системы, то проблема измерения финансовых целей полностью решена.

И на первый план выходит задача измерять эффективность деятельности сотрудников, т.е. выполнение KPI. Каким образом можно измерить выполнение показателей по воронке продаж, интенсивности взаимодействия с клиентами и нормативов сотрудников? Единственным вариантом является регулярный отчет сотрудника о своей деятельности. Только таким образом руководитель имеет возможность измерять активность сотрудника и иметь представление о том, что именно и с какими клиентами делал в течение дня продажник.

Более того, при наличии правильно настроенной CRM системы, этот отчет — единственный документ, заполняемый сотрудником продаж. Далее CRM-система агрегирует эти отчеты продавцов и формирует для руководителей полный спектр ежедневных, еженедельных и ежемесячных отчетов.

Дата контакта: 06.08. Время контакта: 14:00 — 15:30

Участники контакта: со стороны Руссо Хими Ж.Н. Семичев

Участники контакта: со стороны клиента А.А. Големки, руководитель отдела снабжения

Клиент	Опыт работы	Вид контакта	Этап процесса	Цель контакта	Результат контакта
Хоремыфарм	☐ ТП ☒ ДК	☐ звонок ☒ встреча ☐ E-mail	☒ Прием ☒ Согласовать сделку ☐ Обслужить ☐ Развить	Проверка ☐ Установление контакта ☐ Информирование о возможностях ☐ Приглашение на мероприятие ... ☐ Согласовать сделку ☐ Представление продукта ☐ Получение информации о потребностях ☐ Поддержка внедрения ☒ Согласование условий сделки ... ☐ Обслужить ☐ Получение информации об остатках ☐ Оценка удовлетворенности ... ☐ Развить ☐ Получение информации для развития клиента ...	Рассматривают замену сырья на аналог (этилол, воск, загуститель). Представлены условия поставки. Решения примут на посл. 13 августа, ждут предложения конкурентов. Критические события ☐ Отказ/уменьшение заказа ☐ Нарушение условий доставки/отгрузки ☐ Задолженность ☐ Реализация Комментарий к контакту

планирование
фиксация результатов

Регламент получения и работы с отчетами

— Ежедневно руководитель измеряет факт предоставления отчета сотрудником и выполнение дневных нормативов. Во многих компаниях также ежедневно создается сводка о выручке и отгрузках продуктов/услуг.

— Еженедельно руководитель контролирует промежуточные финансовые результаты, выполнение общей воронки продаж по всему подразделению и отдельно по каждому сотруднику, выполнение недельных нормативов по контактам сотрудников.

— Ежемесячно руководитель измеряет выполнение финансовых планов, итоговых воронок и нормативов.

Логика и варианты принятия решений

Получение отчетов и сравнение результатов с плановыми показателями дает возможность руководителю принимать взвешенные и своевременные решения. Палитра решений широка. Вы можете корректировать финансовые цели и KPI, оптимизировать процессы и структуру, перераспределять клиентскую базу, повышать квалификацию

персонала и менять схему мотивации.



Давайте рассмотрим контроль продаж в свете логики принятия управленческих решений на примере ежемесячного отчета о выполнении финансовых целей.

В случае выполнения или перевыполнения сотрудником плановых показателей, перед тем как похвалить сотрудника и напомнить ему о получении положенного вознаграждения, не мешает выборочно проверить выполнение показателей по количеству клиентов, воронки продаж и личных нормативов. Это делается для того, чтобы удостовериться, что сотрудник активен и не пытается «ехать» по инерции успеха. В случае обнаруженных попыток расслабиться и снизить активность — руководитель дает указание добиться выполнения нормативов.

В случае невыполнения финансовых показателей, главное — понять причину невыполнения. Естественно, сотрудник пытается объяснить свой провал внешними причинами: происками конкурентов, слабостью вашего продукта, нерыночным ценообразованием и т. д. Может быть сотрудник прав и все эти причины сыграли свою роковую роль. Но у любого руководителя есть подозрение, что про-

дажник пытается за внешними причинами скрыть свои недоработки. Поэтому следует осуществить тотальную проверку достижения сотрудником заданных KPI.

Проверяя наполнение и геометрию воронки, руководитель понимает, как обстоят дела с клиентами, как быстро клиенты движутся по процессу к сделке, и не превышает ли отсев клиентов запланированные показатели. Если количество клиентов в воронке недостаточно, проверяя нормативы интенсивности работы сотрудника, руководитель видит объективную картину загрузки продавца и понимает, есть ли резервы для повышения интенсивности работы.

Если не выполняются нормативы по регулярности контактов с клиентами, становится понятно, где сотрудник тратит свои силы и время, контактируя с неприоритетными клиентами. Изменение геометрии воронки, показывает проблемы с квалификацией продавца на тех или иных участках работы. Выявленные проблемы становятся объектом для тренингов и точечных мероприятий по повышению квалификации.

SALES DRIVE MANAGEMENT (SDM)

Организационные решения. Технология продаж или бизнес-процессы

Организационные решения. Технология продаж.

Второй элемент SDM, должен определить каким образом сотрудники подразделения продаж будут взаимодействовать с клиентами различных сегментов.

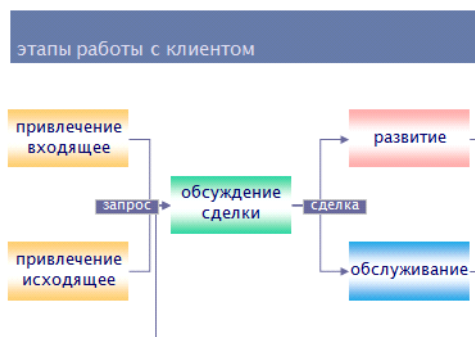
В какой последовательности будет проходить взаимодействие, кто будет отвечать за задачи взаимодействия? Иными словами, какая технология работы с клиентами приведет подразделения продаж к достижению целей и KPI?

Базовая сбытовая процедура или технология продаж

Менеджеру по продажам предстоит совершить множество действий с клиентом от момента установления первого контакта до обсуждения очередной сделки. Как можно упорядочить задачи и процессы, выстроить в технологической последовательности? Как показывает практика, в независимости с кем работает продавец, с дистрибьютором или дилером, корпоративным потребителем или частным лицом, этапы взаимодействия с клиентом можно представить в виде последовательности. рис.1, которую мы называем «базовая сбытовая процедура» или техноло-

гия продаж.

В любых сегментах и бизнес-моделях, клиента нужно привлечь. Возможны 2 процесса привлечения: входящий (реклама различных видов) и исходящий (холодные контакты и мероприятия). Результатом процессов привлечения является интерес клиента к продуктам компании и готовность обсуждать возможную сделку. Иногда интерес клиента называют, англоязычным словом «lead», поэтому процессы привлечения клиента также модно называть Lead Generation (генерация лидов).



Появившийся интерес (lead), зарегистрированный в CRM, запускает ключевой процесс технологии продаж — процесс обсуждения сделки. Все знают основные этапы обсуждения сделки:

- презентация возможностей компании
- определение потребностей, ожиданий, возможностей и опасений клиента
- представление коммерческого предложения
- работа с возражениями
- заключение сделки (подписание контракта)

Заклученная сделка требует четкого обслуживания. Товары необходимо отгрузить, услуги предоставить, пер-

вичные документы оформить, проконтролировать получение оплаты. За эти процессы отвечают представители производства, логистики и бэк-офиса.

Что остается в зоне внимания клиентского менеджера? Процессы принятия рекламаций и оценки удовлетворенности клиента. Вовремя и качественно проведенная оценка удовлетворенности «открывает двери» в процессы развития клиента: пролонгацию договоров, перекрестные продажи и т. д. Постоянная задача клиентского менеджера на этапе развития — удержать и по возможности увеличить доходы получаемые с клиента (повысить LTV).

Причины детализации процессов

Многие наши читатели узнали свои процедуры работы с клиентом, но самые внимательные, конечно, подумали, что не хватает конкретики и детализации процессов, соответствующих специфике их бизнеса.

Именно эта конкретика бизнеса заставляет детализировать технологию и бизнес-процессы работы с клиентом:

- принадлежность клиента к определенному сегменту
- текущая и потенциальная ценность клиента
- лояльность клиента
- текущая квалификация персонала
- специфика продукта

Технология продаж становится эффективной только в случае детализации процессов.

Распределение ролей или кто за что отвечает.

Вы формализовали процессы работы с вашими клиентами, и бросив взгляд на «карту сражения» наконец осознали, что процессы сложные и многогранные. Сможет ли один сотрудник эффективно выполнять все задачи по процессу или пришло время разделить роли в процессе?

матрица ролей

Роль	Процесс	Вовлечен
Продажи	Продажи	Да
Продажи	Маркетинг	Да
Продажи	Финансы	Да
Продажи	HR	Да
Продажи	IT	Да
Продажи	Юридический	Да
Продажи	Соблюдение	Да
Маркетинг	Продажи	Да
Маркетинг	Маркетинг	Да
Маркетинг	Финансы	Да
Маркетинг	HR	Да
Маркетинг	IT	Да
Маркетинг	Юридический	Да
Маркетинг	Соблюдение	Да
Финансы	Продажи	Да
Финансы	Маркетинг	Да
Финансы	Финансы	Да
Финансы	HR	Да
Финансы	IT	Да
Финансы	Юридический	Да
Финансы	Соблюдение	Да
HR	Продажи	Да
HR	Маркетинг	Да
HR	Финансы	Да
HR	HR	Да
HR	IT	Да
HR	Юридический	Да
HR	Соблюдение	Да
IT	Продажи	Да
IT	Маркетинг	Да
IT	Финансы	Да
IT	HR	Да
IT	IT	Да
IT	Юридический	Да
IT	Соблюдение	Да
Юридический	Продажи	Да
Юридический	Маркетинг	Да
Юридический	Финансы	Да
Юридический	HR	Да
Юридический	IT	Да
Юридический	Юридический	Да
Юридический	Соблюдение	Да
Соблюдение	Продажи	Да
Соблюдение	Маркетинг	Да
Соблюдение	Финансы	Да
Соблюдение	HR	Да
Соблюдение	IT	Да
Соблюдение	Юридический	Да
Соблюдение	Соблюдение	Да

Вариантов разделения ролей немало: разведчики, охотники, фермеры, операторы, key-account менеджеры и т. д.

Для принятия разумного решения о разделении ролей необходимо помнить о специфике работы с каналами сбыта (например, разделение ролей при работе с дилерами/дистрибьюторами чаще всего не применяется), о наличии инфраструктуры для взаимодействия сотрудников (CRM, task менеджеры, системы документооборота и т. п. сильно облегчают взаимодействие участников процесса).

Технологические инструкции

Процессы описаны, роли распределены, сформулированы правила взаимодействия. Все отлично, но как среднестатистический сотрудник сможет осилить такой объем регламентирующей информации? Как добиться от сотрудника понимания, знания, а главное исполнения большого количества требований и правил?

Для реализации этой практической задачи формируются индивидуальные **технологические инструкции**, включающие в себя: процессы, в которые вовлечен конкретный сотрудник, интерфейсы взаимодействия со смежными ролями, KPI реализации процесса и контрольные отчеты, которые должен будет делать сотрудник. Очень важным об-

стоятельством для успешного восприятия индивидуальной технологической инструкции является — **дизайн и формат** оформления документа. Больше графики, меньше нужных и скучных текстов.

Сценарии контактов или волшебные скрипты

Заключительным этапом работы над технологией работы с клиентами является формирование рекомендованных скриптов, т.е. сценариев контактов клиентского менеджера. Из прописанных процессов работы с клиентом выделяются участки, где сотрудники коммуницируют с клиентами в виде монологов (презентации) и в виде диалогов (определение потребностей, снятие возражений, оценка удовлетворенности и т.д.).

Именно для этих участков процесса **полезно написать сценарии** контактов, в четкой привязке к участку процесса. Даже самый распрекрасный скрипт, примененный не вовремя, не только не приведет сотрудника к сделке, а но и может испортить налаживающиеся отношения с клиентом.

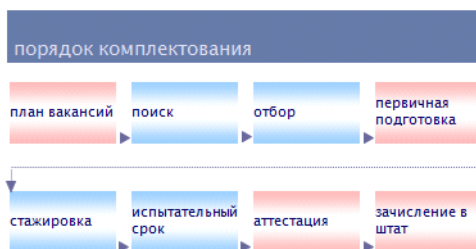
SALES DRIVE MANAGEMENT (SDM)

Человеческий фактор. Комплектование отдела продаж

Комплектование отдела продаж. 7 шагов

Для того что бы обеспечить структуру качественными продавцами, необходимо представить комплектование отдела продаж как бизнес-процесс.

Успех подразделения продаж напрямую зависит от того заполнена ли структура нужными сотрудниками, вне зависимости от ситуации на рынке, демографических перекосов и отсутствия учебных заведений готовящих продавцов.



Шаг 1. План вакансий

Создается из плана продаж, с учетом требуемого количества персонала для осуществления нужного количества контактов, с должным количеством клиентов, для получения запланированного количества доходов. (см. планирование продаж) Также в плане вакансий необходимо предусмотреть тех сотрудников, которые могут расстаться с компанией или с которыми расстанетесь вы.

Шаг 2. Организация поиска

Для создания потока кандидатов необходимо использовать все возможные источники резюме. Их нужно менять со временем, чтобы планируемый поток резюме не иссякал. Мы не зря используем такой громкий термин — «поток», выбирать можно только из потока резюме. Самая распространенная ошибка, при которой комплектование отдела продаж заходит в тупик — ограниченное количество резюме, из которых предстоит отобрать кандидатов. Именно по этой причине комплектование отдела продаж растягивается на долгие недели и месяцы, и становится для многих компаний сплошной головной болью.

Шаг 3. Отбор

То есть, выявление из потока резюме, тех кандидатов, которые максимально близки к сформулированным в профиле требованиям.

Для проведения отбора самым распространенным инструментом является личное интервью с кандидатом. При этом нужно понимать, что идеальных кандидатов не бывает или они стремятся устроиться не в вашу компанию. Поэтому всегда возможен компромисс между вашими требованиями и реальными характеристиками кандидата.

Умение отобрать подходящих кандидатов является одним из важнейших навыков руководителей продаж. Данное умение необходимо постоянно тренировать и совершен-

шенствовать. Достигается оно только одним способом — постоянным набором и отбором сотрудников. Даже если на текущий момент вам не требуются новые сотрудники, все равно просматривайте кандидатов в плавном режиме. Отрабатываете навыки отбора, будьте в тонусе и уверенности, что кандидаты на рынке существуют.

Шаг 4. Первичная подготовка

Все зависимости от того, взяли вы на работу «зеленого» новичка или матерого продавца, вам придется уделить время и приложить усилия, чтобы добиться нужного/оптимального/достаточного уровня квалификации.

Начнем с самой распространенной ситуации — ваш новичок практически без опыта работы в вашей сфере. Это значит при отборе вы пошли на определенный компромисс между профилем требований и реальными компетенциями кандидата. Ему не хватает определенных знаний и навыков, соответственно, вам придется восполнить пробел.

Знания. В первую очередь новичку необходимы знания о продуктах компании, бизнес-процессах и документообороте за которые ему придется впоследствии отвечать, о клиентах и правилах сегментации, о конкурентах и их сильных и слабых сторонах, и конечно, о правилах и традициях внутреннего распорядка жизни компании.

Навыки. Набор требуемых навыков определяется набором элементов бизнес-процесса, за которые отвечает сотрудник. Для активного продавца — умение находить нужные контакты и информацию, устанавливать первичный контакт с лицами, принимающими решения, проводить презентацию возможностей компании, определять потребности и представлять коммерческие предложения. Для сотрудника, отвечающего за развитие клиентов — определять удовлетворенность клиента, осуществлять кросс-продажи, выстраивать личные отношения, прово-

дить обучение продукту (для конечных потребителей) и технологии ведения бизнеса (для дилеров и дистрибьюторов).

Что необходимо помнить и учесть при первичной подготовке? Невозможно обучить новичка за 1–2 часа устной беседы. На первичную подготовку необходимо выделить время, которое зависит от сложности продуктов и услуг компании. В индустрии FMCG этот период не может быть короче 2–3 недель, в B2B продажах не менее 1 месяца, в сложных, проектных услугах рекомендованный срок первичной подготовки может растянуться на 2–3 месяца.

Шаг 5. Стажировка и испытательный срок

Уровень квалификации новичка будет расти, если наряду с первичной подготовкой новичок будет участвовать в определенных бизнес-процессах, таких как сбор и валидация базы данных клиентов, подготовке презентационных материалов, формирование отчетов о контактах для действующих сотрудников, организация мероприятий и рассылок и даже холодных звонках (выборочно и на потенциальных клиентах с невысоким потенциалом). Таким образом новичок увидит связь изучаемых процессов с реальной жизнью компании и будет закреплять полученные навыки.

Срок стажировки и испытательного срока новичка зависит от сложности продуктов компании. Рекомендация: испытательный срок равен двух циклам продаж. Например, в сложных B2B продажах, где средний цикл продаж 3 месяца, испытательный срок равен 6 месяцам.

Результативность возрастет, если к новичку будет прикреплен наставник из числа успешных продавцов. Требования к наставнику, следующие: стабильная успешность, педагогические способности, желание передавать свой опыт новичкам,

Шаг 6. Аттестация (экзамен)

Любое обучение и подготовка должны закончиться проверкой полученных знаний и навыков. Рекомендуем начать с простейших тестов на знание продуктов и процессов. Цель таких тестов — не дополнительная возможность проверить способности новичка, а реальная проверка — смог ли сотрудник выучить и осознать полученную информацию, сделал ли он над собой усилия и не пропал ли даром труд инструкторов, руководителей и наставников. Второй этап аттестации — цикл деловых игр, в которых вы сможете оценить уровень полученных навыков в соответствии с бизнес-процессами за которые новичок будет отвечать в ближайшем будущем.

Шаг 7. Зачисление в штат

Стажировка успешна пройдена, аттестация сдана, новичок готов к успешной работе. Добро пожаловать на борт! Дальнейшие успехи сотрудника зависят только от него. Как любой бизнес-процесс, набор-отбор кандидатов характеризуется собственными KPI, в первую очередь это «воронка кандидатов»¹. Что бы получить одного качественного продавца, у вас должно быть 5 стажеров. Для этого вы должны провести собеседования с 20–25 кандидатами. С учетом того, что на первое собеседование приходят, в лучшем случае, только 50% приглашенных, вы должны будете пригласить 50 человек минимум, выбрав их из 100 резюме.

Руководители продаж, придерживающиеся на практике этой воронки, никогда не жалуются на отсутствие «качественных людей на рынке». Они укомплектовывают свои подразделения и ведут их к высоким целям и успеху.

¹ <http://www.ere.net/2009/09/02/building-candidate-pipelines-the-dilemma-and-some-solutions/>

воронка кандидатов



SALES DRIVE MANAGEMENT (SDM)

Организационные решения. Повышение квалификации сотрудников

Повышение квалификации сотрудников

Рост уровня компетенций продавцов волнует руководителей постоянно.

Как же должен быть организован процесс обучения и тренировок, согласно постулатам Sales Drive Management?

Разберемся какие знания и навыки необходимы сотруднику в зависимости от его роли в процессе работы с клиентами.

Сотрудник обязан знать продукты компании, владеть информацией о клиентах и конкурентах, знать основные бизнес-процессы и правила документооборота.

К **обязательным навыкам** отнесем умение собрать базу данных, установить холодный контакт с ЛПР, принять и квалифицировать входящий контакт, провести презентацию возможностей, определить потребности и ожидания клиента, сформировать и представить коммерческое предложение, работать с возражениями, определять удовлетворенность клиента и так далее.

Как видно на рисунке, после формализации «Книги продаж» необходимо создать программу обучения (пере-

дачи знаний) и тренингов (улучшение навыков).



В случае частого появления продуктов – новинок, ваш отдел маркетинга и продакт-менеджеры должны оперативно обеспечивать пополнение памяток и описаний. То же требование распространяется и на изменение процессов. **Своевременно изменения** должны быть внесены в регламенты и технологические инструкции. На определенной стадии зрелости управления продажами, в «Книге продаж» добавляется третий раздел: сценарии контактов (скрипты).

Выделим 3 основных момента этих программ.

Во-первых, **периодичность**. Для закрепления знаний рекомендуем ежеквартальную периодичность теоретических занятий. Для сложных продуктов и услуг рекомендуем ежемесячный регламент обучения. Непосредственно теоретические занятия должны проходить в виде лекций продолжительностью не дольше 1 часа. При необходимости возможно проводить дополнительные занятия, для полного понимания.

Для практических, тренинговых мероприятий рекомендуем гораздо **более интенсивную** периодичность. В идеале еженедельные занятия, в крайнем случае 1 раз в 2 недели. Обращаем ваше внимание на продолжительность тренинговых занятий — не более 1 — 1,5 часов. Желательно находить время в периоды затихания интенсивности работы с клиентами. Для многих отраслей лучшее время конец дня в пятницу. Тренинговые занятия проходят в виде деловых игр, когда один сотрудник играет продавца, другой покупателя. разыгрывается один из этапов процесса работы. Для выбора этих этапов используется технологическая инструкция сотрудника.

Такие тренинговые занятия носят плановый характер. Руководители заранее определяют последовательность отработки определенных элементов процесса. Но также эффективны **ситуационные занятия**, когда по результатам планерки проводится занятие, направленное на исправление навыка конкретного элемента процесса. Показывает какой элемент процесса нуждается в отработке изменяющаяся геометрия воронки продаж конкретных сотрудников.

Во-вторых, важнейший вопрос **кто проводит** тренинговые занятия? Интенсивный характер тренинговых занятий не позволяет привлекать сторонних бизнес-тренеров. Поэтому основная нагрузка отработки навыков ложится на непосредственного **руководителя продаж** или на выделенного **внутреннего инструктора**.

Третий ключевой момент. Любая подготовка, процесс обучения и тренировки должны завершаться экзаменом, т.е. проверкой на сколько сотрудники усваивают полученные знания и закрепляют позитивные навыки. Рекомендуем проводить такие проверочные мероприятия не реже 1 раза в год.

SALES DRIVE MANAGEMENT (SDM)

Организационные решения. Мотивация продавцов

Мотивация продавцов

Ну что ж, на повестке дня самая волнующая составляющая методологии Sales Drive Management — **мотивация продавцов** или менеджеров по продаже.

Сразу возникает вопрос — почему мотивация продавцов в SDM является заключительным разделом, несмотря на то что волнует всех руководителей без исключения. Обратимся к авторитетным источникам и процитируем автора знаменитого учебника «Основы менеджмента» Майкла Мескона.

Мотивация — это создание условий, при которых сотрудники стремятся выполнить план и достичь, поставленных перед ними целей. Поэтому мотивация продавцов — управленческая функция, которая объединяет в себе все остальные управленческие решения и завершает управленческий цикл.

Какая мотивация продавцов эффективна?

Эффективная мотивация продавцов — это прежде всего сбалансированные плановые показатели, включающие в себя финансовые цели и KPI деятельности сотрудника,

система контроля реализации плановых показателей, технология работы и принципы организационной структуры.

Для построения работающих мотивационных схем мы не должны забывать, как они будут восприниматься менеджерами. Многочисленные исследования показывают, что необходимым условием восприятия сотрудниками систем мотивации является простота и прозрачность расчета финансовых составляющих. Витиеватые схемы, сложными формулами учитывающие все возможные взаимосвязи и ситуации, очень плохо воспринимаются продавцами и вызывают у многих сотрудников чувство несправедливости и демотивируют их.

Что бы выстроить прозрачную и справедливую систему давайте посмотрим на те составляющие, которые наполняют или уменьшают кошелек продавца.

Составляющие мотивации продавцов

материальное вознаграждение	
доход сотрудника	фиксированная часть + за выполнение технологии работы + выполнение нормативов по контактам + ведение отчетности + заполнение паспортов клиентов
	+ переменная часть + за достижение объемов
	+ бонус - за выполнение разовых задач: - новые услуги - акции по продвижению - уровень дебиторской задолженности
	- вычет - за невыполнение: - правил работы - нормативов - правил по сбору информации - правил по отчетности

Выделим 3 позитивные составляющие — фиксированная часть вознаграждения, переменная часть, разовый бонус. Не забудем и про негативную составляющую — что бы не вступать в полемику с трудовым кодексом, назовем ее

«вычет». Вопрос эффективности — за что выплачивается каждая из составляющих вознаграждения.

Фиксированная часть вознаграждения выплачивается за выполнение и следование правильной технологии работы с клиентами (надеюсь надеемся, у вас технология уже разработана и формализована), выполнение KPI (воронки продаж и нормативы по контактам). Так же условием сделки с сотрудником по выплате фиксированной части вознаграждения является **обязательство сотрудника** регулярно (ежедневно) отчитываться о своей деятельности и заполнять паспорта/карточки клиентов, с которыми взаимодействует.

Выполнение поставленных требований зависит только от усердия и внимательности сотрудника, поэтому нарушение, одного или нескольких пунктов из перечисленной четверки обязательств, влечет за собой финансовое наказание, **т.е. вычет**. Размер вычета рекомендуем делать таким, что бы возможность потерять эту часть постоянного вознаграждения была ощутимой.

С **юридической точки зрения** такая схема реализуется в виде: оклад + премия за выполнение требований по исполнению технологии,

Переменная часть вознаграждения

Для менеджеров по продажам в подавляющем количестве отраслей, самой важной частью вознаграждения является переменная часть. Она может начисляться в виде процента от полученных результатов или в виде премии.

Самой распространенной и эффективной формой является **начисление процента**. Но сразу возникает вопрос — от каких показателей начислять процент. Бесконечная дискуссия — от выручки, от отгрузки (в российских условиях самый неудачный вариант), от валового дохода или прибыли. На этот вопрос нет однозначного ответа, но наша рекомендация такова: привязать рассчитываемый

процент к показателю, на который сотрудник влияет своими решениями.

Не забудем про принцип, что мотивация продавцов должна быть **простой и понятной**. Поэтому не нужно строить сложные формулы расчета. Чем проще формула, тем понятнее сотруднику и, соответственно, более эффективно мотивирует на достижения.

Соотношение постоянной и переменной части.

Так же часто возникает вопрос о доле постоянной и переменной части в общем вознаграждении продавца. Данное распределение зависит от **2 параметров**. Первый — в какой отрасли работает компания — традиционной или инновационной. Второй — насколько сильна маркетинговая поддержка продаж. Рекомендованное распределение постоянной и переменной части можно представить в виде небольшой матрицы.

Отдельно хочется акцентировать внимание на эпизодической составляющей вознаграждения — **разовом бонусе**. Этот бонус еще можно назвать «плата за подвиг», т.е. за выполнение разовых, но очень важных на определенный данный момент задач.

соотношение постоянной и переменной составляющей

	слабая маркетинговая поддержка (оклад/процент)	сильная маркетинговая поддержка (оклад/процент)
«новая» отрасль	30/70	50/50
традиционная отрасль	50/50	70/30

В случае если ситуация, в которой вы используете бонус повторяется, то мы рекомендуем перенести вознаграждение в постоянную часть и сделать достоянием технологии работы.

Мы подробно рассмотрели принципы материального стимулирования продавцов. Это важно, т.к. в продажи идут в первую очередь за деньгами. Если для сотрудника возможность зарабатывать и хорошо зарабатывать — не важна, и у него другие жизненные приоритеты, то в продажах такому сотруднику нечего делать.

Но для тех, кто зарабатывает, хочет расти и добиваться все больших результатов так же важна моральная мотивация продавцов. Моральный дух, уверенность в себе, в руководителях и компании являются важнейшими компонентами уверенности и вдохновения.

SALES DRIVE MANAGEMENT (SDM)

Автоматизация управления

Адекватная автоматизация. CRM

Вы настроили систему управления продажами в своей компании. Формализовали бизнес-процессы, сформулировали цели, KPI и отчетность для измерения полученных результатов. Но что бы реализовать эти функции на практике не обойтись без современной CRM – системы.



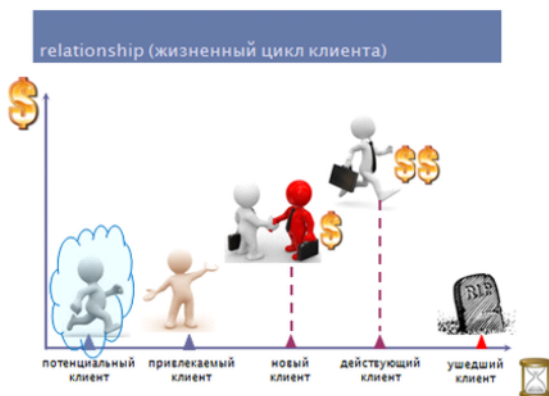
Для понимания смысла использования CRM системы давайте расшифруем эту **модную аббревиатуру**

«Customer» — клиент, потребитель. Основой любой CRM системы является возможность накапливать информацию о клиентах. Причем, кроме контактной информации и реквизитов, современная CRM — система должна иметь возможность сегментировать клиентов по различным критериям, накапливать параметры, при помощи которых возможно определить потенциал, поведение и лояльность клиентов. Часто параметры для оценки клиентов отличаются для различных сегментов, поэтому система должна иметь возможность варьировать параметры оценки.

Например. У компании есть клиенты двух сегментов: дистрибьюторы и конечные корпоративные. Параметры, которыми можно описать дистрибьютора: оборот, количество торговых представителей, количество клиентов, складские площади. Параметры, по которым можно оценить конечного потребителя разительно отличаются: количество сотрудников, количество офисов, тип и количество используемого оборудования и т. д.

«Relationship». Второй обязательной сущностью CRM-системы является возможность отражать информацию о состоянии жизненного цикла клиента и тех взаимодействиях, которые осуществляют сотрудники, чтобы вести клиента по жизненному циклу к сделкам.

Базовые этапы жизненного цикла можно наглядно увидеть на рисунке.



За счет чего меняется этап жизненного цикла клиента? Это происходит в результате **коммуникаций сотрудников** с клиентом. В этих процессах участвуют маркетологи, менеджеры по продажам, руководители продаж, сотрудники клиентского сервиса и даже периодически, руководители компаний.

В системе должна быть возможность **фиксировать** все возможные виды коммуникаций. Рекламные кампании, рассылки, встречи, звонки, письма, мероприятия и т. д.

Кроме стандартных атрибутов контакта (дата, время, респонденты), обязательно иметь возможность отметить **тему и итоги** контакта. Причем отметить в виде выбора из формализованного списка тем и результатов.

Что является результатом любого контакта? Естественно изменение этапа жизненного цикла. Поэтому, если менеджер аккуратно зафиксировал контакт, то система автоматически или в ручном режиме меняет этап жизненного цикла.

Третьим и самым важным блоком любой CRM является **«Management»**. Пренебрежение этим разделом, к сожалению, приводит к провалам внедрения таких систем.

Реализуя возможности буквы «М», система позволяет руководителю анализировать продажи и клиентскую базу, планировать и хранить цели и KPI продаж. Руководитель может контролировать активность, результативность подразделений и конкретных сотрудников, рассчитывать мотивацию по KPI.

Так же современная система может определять и предписывать правильную **последовательность бизнес-процессов (work flow)**. Приведем самый распространенный и эффективный пример таких work flow. Сотрудник получает запрос от клиента на коммерческое предложение, но система не дает сотруднику доступ к шаблону коммерческих предложений, пока он не заполнит поля карточки клиента. По этим параметрам система, определив сегмент и потенциал клиента, предлагает заполнить карточку потребностей. После определения и фиксации потребностей CRM открывает доступ к шаблону коммерческих предложений.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Sales Drive Management (SDM)	7
Sales Drive Management (SDM)	11
Sales Drive Management (SDM)	16
Sales Drive Management (SDM)	21
Sales Drive Management (SDM)	27
Sales Drive Management (SDM)	30
Sales Drive Management (SDM)	35

Вадим Дозорцев

Управление продажами
Методология SDM

ВАДИМ ДОЗОРЦЕВ — признанный эксперт и спикер в области управления продажами SALES MANAGEMENT, направления CUSTOMER JOURNEY и внедрения изменений CHANGE MANAGEMENT.

Основатель и совладелец консалтинговой компании BERNER&STAFFORD. Успешный бизнесмен с опытом управления проектами в трех эпохах: романтического капитализма, интернет-экономики и эры социальных сетей.

Появление концепции SALES DRIVE MANAGEMENT и ее широкая популярность были продиктованы растущим спросом на экспертную диагностику системы продаж и клиентского сервиса на рынке консалтинговых услуг.

С момента формирования самой идеи и до настоящего времени это направление активно развивается и получает все большую актуальность. Экспертное участие позволяет применить ее на практике для оценки текущей ситуации и объемов продаж в бизнесе любого корпоративного формата, выработать решения выявленных проблем и радикально увеличить объемы продаж.