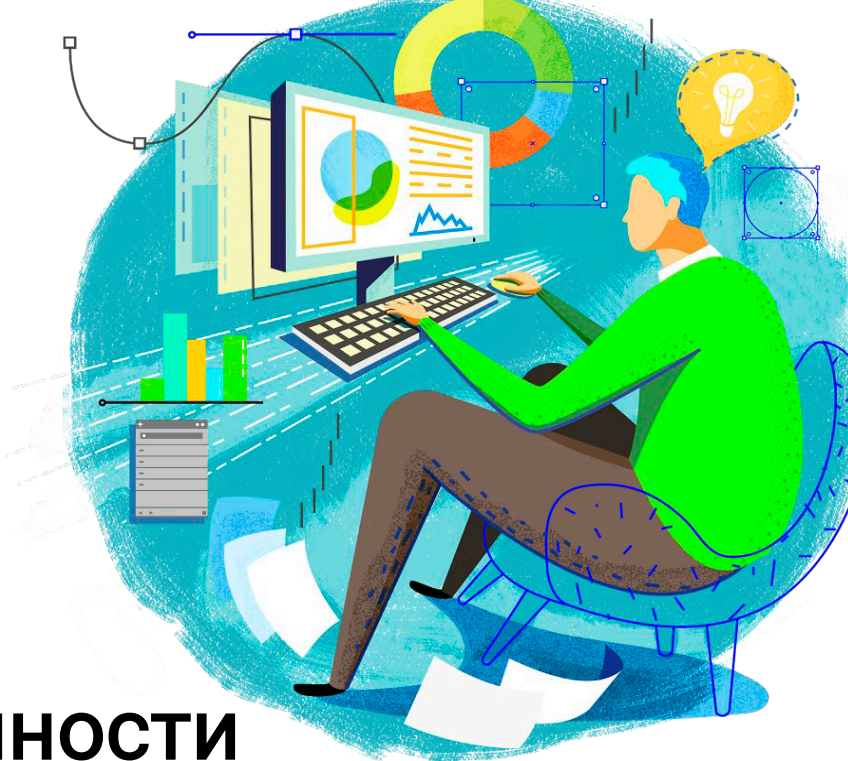


Управление Sales Team во времена неопределенности



COVID-19: принять, выздороветь и процветать

Гарри Датвани, руководитель Deloitte Digital. Возглавляет в Практику Трансформации продаж. В своих проектах фокусируется на переосмыслении процессов продаж для прибыльного роста.

Дэн Уортен – руководитель в продажах Deloitte Digital. Его специализация Цифровая Трансформация для реальной помощи клиентам. Для развития и выполнения стратегии продаж.

Введение

Компании разных отраслей чувствуют беспрецедентные последствия распространения COVID-19 и мер, принятых для замедления распространения пандемии. Хотя никто точно не знает, как будет развиваться кризис, руководители подразделений продаж уже сталкиваются с трудными решениями, поскольку рушится структура доходов, а методы работы коренным образом меняются.

В прошлые кризисы сбытовые организации часто становились уязвимыми объектами для неизбежного сокращения расходов, как с точки зрения численности персонала и так, и непосредственно размера оплат.

Мы считаем, что лидеры продаж и их коллеги должны придерживаться более целостного подхода к управлению подразделением продаж в период кризиса. Хотя ситуация нестабильна, мы рекомендуем эти три этапа действий, чтобы помочь лидерам их организациям справиться с вероятным воздействием Covid-19:

1 Принять вызов

Покажите своим командам, клиентам и партнерам что вы с ними. Сделайте видимые, конкретные шаги чтобы показать поддержку. Разработайте с коллегами-руководителями краткосрочные оперативные планы действий в чрезвычайных ситуациях, чтобы предотвратить чрезмерную реакцию и позиционировать компанию и команду, как способную реализовывать появляющиеся возможности.

2 Выздороветь

Как только кризис утвердился, станет очевидным и понятным, оцените изменение покупательских предпочтений. Определить возможности для изменения ценностных предложений и стратегии продаж для новых приоритетных покупателей и перераспределить ресурсы для работы с ними.

3 Процветать

Прогнозировать как будет выглядеть рыночных ландшафт вашей отрасли после Covid-19 весьма сложно. Одно ясно – то как люди будут взаимодействовать, общаться, сотрудничать, продавать и покупать будет выглядеть совсем по-другому. Лидеры продаж будут переосмысливать традиционный процессы и методы чтобы удовлетворить потребности и преуспевать в этой новой реальности.

Фаза 1: Принять вызов. Ключевые моменты

Это естественно, что ваши продавцы опасаются за свое финансовое благополучие. Сильно нарушены процессы продаж, отменяются заключенные контракты, рушатся потенциальные сделки. Возможности заработка, в том числе возможность получать бонусы от реальных сделок тают на глазах. В сочетании с туманной макроэкономической перспективой могут вызвать реальное беспокойство среди вашей команды.

Это время для лидеров продаж, чтобы управлять человеческим фактором. Чтобы способствовать стабильности и избежать среднесрочных затрат, мы рекомендуем руководителям действовать оперативно, чтобы оценить каково будет влияние кризиса, определить шаги чтобы укрепить доверие лучших сотрудников, откалибровать стимулы, и четко сообщить какие подходы будет использовать организация в отношении команд и сотрудников:



Поймите свои уязвимости. Изменить план продаж в пессимистичном сценарии, реалистично оценить вероятность получения доходов и прибыли, включая выделение сегментов, которые особенно уязвимы



Укрепить приоритеты. Сотрудничайте с менеджерами по продажам и аналитическими группами, чтобы разработать четкий набор приоритетов роста и удержания на каждом сегменте. Необходимо дать продавцам направление и избежать потери времени на непродуктивной работе.



Подчеркните хорошее поведение. Изучите возможность снижения планов и оптимизацию KPI, которые будут стимулировать эффективные продажи для долгосрочного успеха, отражая при этом краткосрочные задачи с учетом текущих проблем.



Построить план. Работать в тесном сотрудничестве с финансистами и специалистами HR, чтобы понять и изучить насущные меры по сохранению, инвестиций в сотрудников подразделений продаж



Коммуницируйте. Не жалейте своего времени на общение со своим сотрудниками, не давайте тревоге и панике накапливаться



Виртуализация. Определите какие новые онлайн возможности появляются для работы. Обучите свой отдел продаж и помогите справиться с новыми инструментами.

Кроме того, клиенты и партнеры по каналам сбыта также будут бороться со своими проблемами и искать доверенных поставщиков, которые помогут им ориентироваться. Это время накапливать добрые и хорошие отношения с клиентами и перехватить инициативу у конкурентов конкуренты. Как мы писали в Future of Sales, выиграют те, кто способен доставить исключительный клиентский опыт через свои команды продаж. Этот кризис добавляет значения customer experience.

Процессы покупки были серьезно нарушены, а не только уменьшением финансирования и спроса, а также появлением новых потребителей, у которых совсем другие приоритеты и потребности. Лидеры продаж должны предпринять шаги, чтобы понять и устранить эту проблему:



Приоритеты сортировки подтвердите, какие клиенты и партнеры являются наиболее важными для вашего долгосрочного успеха, и кому вы можете выделить наибольшие инвестиции.



Понять влияние денежных средств. Работа с финансистами, чтобы понять какие продукты и услуги имеют несоразмерное влияние на работу и потребности в капитале.

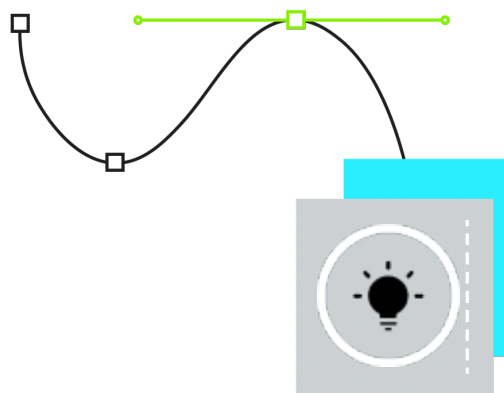


Приготовьтесь идти на уступки. Определите самую оптимальные цены и размеры возможных скинток для ваших текущих клиентов, и в каких случаях вы готовы сказать требованиям каналов и клиентов «ДА» и как долго готовы это делать.



Построить отношения ExCo (Executive Coaching). Если это уже не корпоративная практика, сделайте команду старших руководителей видимой и доступной для ключевых партнеров и потребителей.

Организации, которые предпринимают эти шаги, с большей вероятностью имеют продавцов, которые чувствуют себя защищенными. Такие компании направляют партнеров и клиентов, которые будут чувствовать себя лучше, даже если ситуация может ухудшаться. Такое мышление и поведение будут в большей степени способствовать успеху во время восстановления.



Фаза 2: Выздоровление

По мере кристаллизации последствий кризиса ведущие организации будут активно позиционировать себя для достижения успеха, чтобы сохранить доходы и прибыль. Такие коллизии создают возможности перекалибровать отношения с клиентами и партнерами. Повышенное внимание к cash-flow может сделать все заинтересованные готовыми к более упорядоченным моделям обслуживания, в то время как проактивные, рентабельные предложения могут помочь прийти к согласию.

Мы считаем, что у лидеров продаж есть возможность работать с финансовыми, инженерными и другими командами, чтобы:

-  **Нарисовать новый пейзаж.** Понять изменения в модели покупки среди ключевых клиентов и переоценить свои конкурентные позиции в ключевых клиентах и сегментах
-  **Пересмотреть возможности получения дохода.** Оцените продуктовые группы, чтобы определить, где спрос мог сместиться и где ранее периферийные аспекты вашего ценностного предложения могут стать ключевыми.
-  **Переоцените сервисный каталог.** Понять, что некоторые договоренности с клиентами стали дорогостоящими, и будьте готовы прекратить их, если требуются неприемлемые ценовые уступки.
-  **Создавайте проактивные сценарии.** Определите потенциальные замены, которые продавцы могут активно предлагать покупателям, чтобы снизить риск потерь и показать дифференцированную ценность.

При наличии пересмотренной рыночной стратегии лидеры должны вооружить свои команды, чтобы добиться успеха в быстро меняющейся среде:

-  **Сформируйте повествование.** Оснастите отделы продаж, маркетинга и обслуживания правильными сообщениями с учетом приоритетных сегментов рынка, включая перекалибровку ценностного предложения в соответствии с новой реальностью.
-  **Поощряйте сотрудничество.** Установить общие приоритеты и связанные KPI для маркетинга, продаж, операций, и аналитические команды, чтобы стимулировать сотрудничество и общую ответственность.



Укрепление и рационализация инструментов цифровой продажи.

Инвестируйте в поддерживающие технологии (например, продвигая CRM обновления) и поддержку, необходимую для поддержки этого подхода, чтобы уменьшить усилия для передовых команд на обучение новым процессам. Определите приложения и источники данных, которые можно рационализировать, чтобы освободить денежные средства.



Переконфигурируйте свои команды. Оценить новые процессы и приемы продаж и их влияние на необходимые роли и командные структуры и согласуйте общий размер команды с возможностью получения дохода.

Пытаться ориентироваться на меняющемся рынке и реагировать на требования клиентов, вероятно, уже беспокоит вашу команду. Лидеры продаж могут помочь своей команде понять направление движения и способность масштабировать решения.

Фаза 3: Новое процветание

А пока мы не знаем масштабов этого кризиса. Однако, как только будут разработаны ближайшие планы, лидеры продаж должны переосмыслить потребности своих сбытовых организаций, независимо от краткосрочных последствий. Это время для того, чтобы бросить вызов давним убеждениям, предположениям и нормам относительно вовлечения потенциальных клиентов, процессов покупки клиентов, совместной работы команды продаж и многого другого.

Мы считаем, что лидеры продаж должны остановиться, чтобы задать себе четыре ключевых вопроса:

- 1 Кто будет моими самыми важными покупателями?** Организации и отрасли меняются/ Какие покупатели будут стимулировать спрос на вашу продукцию в ближайшие годы?
- 2 Что оценят покупатели в будущем?** Что моя команда должна сделать по-другому, чтобы привлечь этих покупателей наилучшим образом?
- 3 Кто будет моим лучшим исполнителем?** Будет ли профиль ваших самых эффективных продаж человек изменится в ближайшие годы?
- 4 Что нам нужно сделать по-другому?** Тенденции к цифровому охвату, более тесная интеграция, и другие новые способы продажи могут ускориться; как это повлияет на вашу команду?

Лидеры продаж, у которых есть ответы на эти вопросы, скорее всего, выйдут из кризиса лучше подготовленными к следующему шагу. И, если кризис сохранится, у них будет более четкое представление о шагах, которые им необходимо предпринять для решения этой разворачивающейся проблемы. В конечном итоге, эти шаги помогли лидерам продаж максимизировать влияние, которое их команды оказали на их фирмы, и избежать ошибок прошлого кризиса, где философия заключалась в «сокращении расходов любой ценой».