

Сергей Ретивых,
генеральный
директор
ООО «АСУ XXI век»



Как заметил китайский мудрец, «...трудно искать черную кошку в темной комнате». Отдел продаж – настоящая темная комната бизнеса, а проблемы, возникающие внутри этого подразделения, подобны хищным черным кошкам, прячущимся по углам. Их нелегко заметить, но если они вырвутся на свободу, то могут стать по-настоящему опасными. Как уберечься от их когтей и зубов?

Осветить темную комнату!

ВОПРОСЫ БЕЗ ОТВЕТОВ

Отдел продаж – естественная и необходимая составляющая любой компании. В одном случае он может представлять собой гигантскую структуру с сотнями сотрудников и сложнейшей иерархией, ведущую свою деятельность по всему свету. В другом речь идет об одном-двух выпускниках средней школы, обзванивающих клиентов по списку из «Желтых страниц». Тем не менее между ними есть существенное сходство – непроницаемый туман, окутывающий *внутреннюю* жизнь «традиционного» отдела продаж. В этом тумане порой рождаются настоящие чудовища.

Каковы признаки и проблемы «традиционного» отдела продаж? Опытный менеджер перечислит их с легкостью – вне зависимости от вида бизнеса и его масштабов. Вот эти зубастые кошки, прячущиеся в углах темной комнаты.

Клиентская база. А точнее, *отсутствие клиентской базы в структурированном виде*, доступном для всех ответственных сотрудников. И, что еще важнее, «традиционная база» малодоступна для руководителей и собственников компании. Еще бы – ведь работники ведут ее на клочках бумаги, в тетрадях и записных книжках, в лучшем случае – в таблицах Excel и файлах Outlook, при этом еще и шифруют данные, опасаясь собственных коллег.

Есть и другая проблема, тесно связанная с первой. Какого директора по продажам не преследовало неприятное видение – его лучший менеджер, мило улыбаясь, сидит перед ним и настойчиво просит повышения зар-

платы, в качестве аргумента постукивая по столу лохматой записной книжкой или поглаживая персональный коммуникатор. И директор понимает, что если он выставит сотрудника за дверь – вместе с ним за дверь окажется и часть клиентской базы компании. Даже если работник просто уйдет в отпуск, он может «увести» с собой полсотни потенциальных заказчиков. Никакого злого умысла – просто передать базу данных другому менеджеру оказывается невозможным. А если сотрудник и оставит коллеге свои записи – разобраться в том, на каком этапе находится та или иная сделка и можно ли ускорить ее заключение, оказывается непростым делом.

«Традиционный» отдел продаж работает со всеми клиентами подряд, полагаясь не на стратегические выкладки и анализ, а на интуицию продавцов. Менеджеры же всегда предпочитают иметь дело не с «нужными» клиентами, а с теми, с которыми проще заключить сделку. Объективным критериям выбора клиентов здесь взяться неоткуда. Точно так же нет и



сбалансированных критериев оценки работы продавцов. Единственный показатель, условно отражающий успешность их работы, – денежный. Туман, туман...

Казалось бы – откуда взялся такому туману? Ведь на первый взгляд работа отдела продаж проста и понятна, а главное, поддается объективному контролю, в отличие, например, от деятельности маркетинговой службы. Достаточно назначить контрольные объемы продаж, определить продолжительность рабочего дня менеджеров... Можно нормировать количество обращений к клиенту и продолжительность переговоров. Однако именно здесь мы сталкиваемся с самой распространенной иллюзией, которая может обернуться серьезной проблемой.

Да, задать «контрольные цифры» можно, но почему мы должны быть уверены в их объективности? Условные «5000 заказов в год» – это хорошо или плохо? Мне могут возразить, что эти показатели были установлены на основе предшествующего анализа объемов продаж, но на какие данные он опирался? Учитывались ли при этом действия конкурентов? Возможно, «максимум продаж», который способна обеспечить компания, не поступаясь качеством, был достигнут еще в предыдущем году?

Руководителю отдела продаж стоит задуматься над следующими вопросами.

- Сколько клиентов было «потеряно» менеджерами в процессе работы?
- Что послужило основной причиной отказа от сотрудничества с вашей компанией?
- Насколько объективна данная причина?
- Каким образом менеджеры определяют перспективность тех или иных клиентов?
- Что чаще является причиной потери клиента: некомпетентность менеджера по продажам или нерасторопность вашего отдела производства или снабжения?
- Не собирается ли ваш лучший менеджер по продажам покинуть компанию, прихватив с собой базу данных, а если он все же сделает это, как быстро вы сможете восстановить контакты с клиентами?
- Понимают ли ваши сотрудники причины собственных неудач?
- Можно ли оперативно повлиять на деятельность менеджеров по продажам?

И это только малая часть вопросов, которые могут поставить в тупик главу подразделения.

РУКАМИ И НЕРВАМИ

Даже если допустить, что опыт и деловая хватка позволяют директору по продажам более-менее достоверно ответить на вышеперечисленные вопросы – никто не сможет отрицать, что традиционная модель устройства отдела продаж противодействует созданию механизма, препятствующего разрушению структурированного бизнес-процесса продаж.

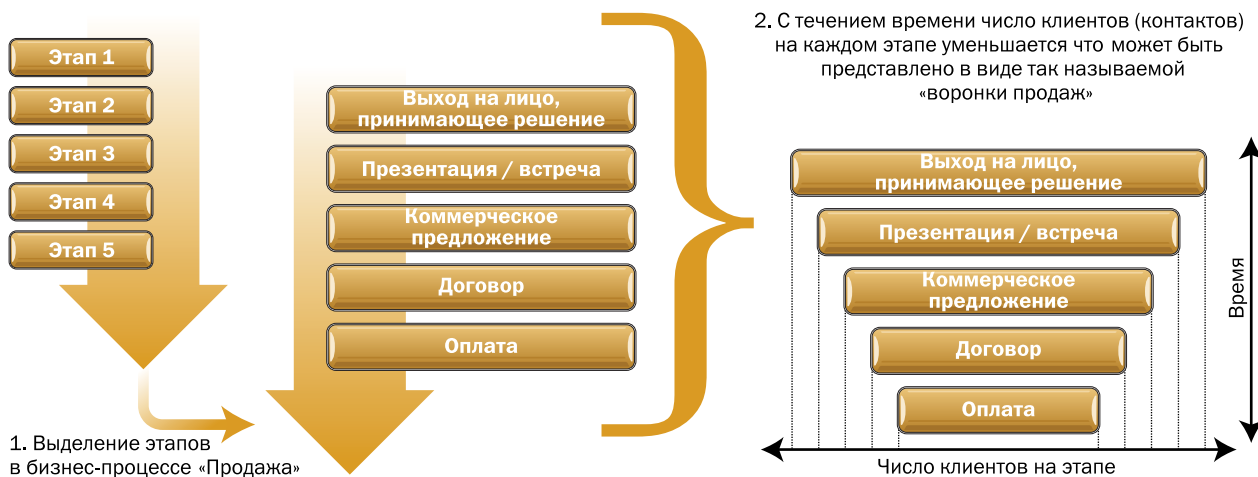
Следует понимать, что работа в рамках «традиционной модели продаж» не проста и для менеджеров. Каждая операция требует значительных усилий и безжалостно съедает рабочее время. Медленное оформление договоров, счетов-фактур, товарных накладных – еще не самое страшное. Настоящие проблемы возникают, когда менеджер пытается торопить своих коллег из back-office. От него отмахиваются, как от назойливой мухи, потому что с требованиями «ускорить отгрузку» прибегают все продавцы, а снабженцам трудно разобраться в приоритетах – кому быть первым, а кому вторым. О долгосрочном планировании ритмичной работы речь не идет, поскольку никто не знает истории взаимоотношений с клиентом и не может прогнозировать скорость заключения сделки.

Поясню свою мысль. Опытный и компетентный руководитель вполне может составить инструкции и схемы взаимодействия для сотрудников. Грамотные и энергичные тренеры способны «натаскать» менеджеров на следование этим инструментам. На первых порах это может делать работу более результативной.

А дальше мало-помалу начинается саморазрушение тщательно построенной и продуманной системы продаж, причем единственным «универсальным фактором провала» являются сами сотрудники. Кто-то что-то забыл. Не записал. Не сообщил. Заметьте, я не говорю о сознательном саботаже работников, не желающих трудиться в жестких рамках структурированного процесса. Речь идет всего-навсего о мелких, но регулярных человеческих ошибках, которые, постепенно накапливаясь, подтачивают казавшуюся такой устойчивой «рукотворную систему продаж». Равнодушные, переутомленные, сложность работы в жестком ритме – все это факторы, которые мешают сотрудникам следовать в фарватере «системы». Стройная схема начинает трещать по швам. Властный окрик руководителя не может изменить ситуацию надолго. Мы видим знакомую картину – каждый из сотрудников гнет свою линию, а директор разбирает вспыхивающие конфликты. Можно ли создать структуру, в которой не начальство, а сами условия будут заставлять людей работать? Безусловно, и именно на создании такой системы специализируются компании, подобные нашей.

Проблема управления отделом продаж заключается еще и в том, что традиционным методом расширения деятельности этого подразделения является экстенсивное развитие. Больше людей, больше телефонных звонков, больше презентаций, больше рекламных проспектов и прайс-листов, щедро рассылаемых нужным и ненужным клиентам, – вот путь, по которому пытается следовать большинство директоров. В последние годы к этим способам увеличения масштабов деятельности прибавились тренинги и семинары – мероприятия полезные, но не устраняющие всех существующих проблем. Увеличить интенсивность работы сотрудников отдела продаж, не поступаясь при этом качеством, – задача непростая. Попробуем разобраться в способах ее решения.

Схема 1. Схемы формализованных и структурированных бизнес-процессов могут быть представлены в виде дерева задач. Представим выделенные этапы бизнес-процесса в графическом виде.



ГЕНЕРАЛЫ БЕЗ АРМИИ

Построение системы продаж давно и многократно описано в специальной литературе. Кратко напомним, что эта система предполагает:

- четкую структуризацию и регламентацию процесса продажи;
- выделение формализованных этапов в бизнес-процессе «Продажа»;
- однозначное определение правил перехода с одного этапа на другой;
- построение дерева задач;
- определение полномочий и обязанностей сотрудников на каждом этапе;
- разработку инструкций для каждой должности;

- создание системы ключевых показателей эффективности работы отдела.

В свою очередь, этапы процесса продажи канонизированы и представляют собой последовательность определенных действий:

- выход на человека, принимающего решение;
- презентация (встреча);
- коммерческое предложение;
- договор;
- оплата.

Эти этапы образуют так называемую «воронку продаж» (см. схему 1, табл. 1), поскольку до этапа «оплата» доходит лишь *малая часть клиентов*, угодивших в сети наших продавцов. Причин тому множество. Одна

Табл. 1. Воронка продаж в виде таблицы

| № | Этап | Количество контактов | | | | | | Пропускная способность | | Продолжительность | | Просрочены | | Сумма | |
|-------|--------------------------|----------------------|--------|------|----------|--------------|-----------------|------------------------|------|-------------------|-------------------|--------------|------------------|-----------|-------------|
| | | Было | Пришло | Ушло | Осталось | Ушло успешно | Ушло безуспешно | План | Факт | План (дни) | По выбывшим (дни) | Среди «ушло» | Среди «осталось» | План | Вероятность |
| 1 | «Холодный» контакт | 0 | 100 | 70 | 30 | 60 | 10 | 90% | 86% | 1 | 1,5 | 20 | 15 | | |
| 2 | Выход на ЛПР | 10 | 60 | 62 | 8 | 50 | 12 | 70% | 81% | 2 | 2,4 | 5 | 2 | | |
| 3 | Встреча / презентация | 5 | 50 | 40 | 15 | 10 | 30 | 40% | 25% | 5 | 7 | 10 | 7 | | |
| 4 | Коммерческое предложение | 0 | 10 | 10 | 0 | 7 | 3 | 70% | 70% | 5 | 4,5 | 0 | 0 | 6 240 000 | 42% |
| 5 | Договор / заказ | 0 | 7 | 5 | 2 | 4 | 1 | 80% | 80% | 8 | 8 | 0 | 0 | 4 368 000 | 60% |
| 6 | Оплата | 0 | 4 | 3 | 1 | | | 95% | 75% | 5 | 5 | 0 | 0 | 3 494 000 | 75% |
| Итого | | | | | | | | | | 26 | | | | | |

из важнейших и самых очевидных – растянутость бизнес-процесса «Продажа» во времени. Порой длительность одной сделки с момента первого контакта с клиентом до подписания договора превышает несколько месяцев, а иногда и лет. На каждом из этапов продавец рискует услышать сакраментальные фразы: «у нас все есть», «у вас очень дорого», «нам это не интересно», «я решил работать с другими».

Было бы хорошо, если бы отказы клиентов сохранялись и их причины тщательно анализировались, но этого, как правило, не происходит. Менеджер просто вычеркивает телефон клиента и бросается обрабатывать следующего. У него горит план продаж! Такой работник подобен генералу, который раз за разом бросает своих солдат в атаку, пытаясь нащупать слабые места в ощетинившейся пулеметным огнем оборонительной линии противника, не думая ни о потерях, ни о собственных запасах патронов. И если в бою такой генерал скоро останется без армии, то в процессе бессистемного «перемалывания» клиентской базы компания может остаться без покупателей. Что же следует сделать, чтобы рассеять дым, ступившийся над полем «бизнес-сражения»?

В ЗАДАННЫХ РАМКАХ

Прожектором, способным осветить «темную комнату» отдела продаж, могло бы стать специализированное программное обеспечение, используемое менеджерами. Посмотрим, что произойдет, если выстроенная методика работы отдела будет заложена в программу.

В первую очередь, это позволит прочно закрепить внедренный способ ведения продаж на практике, предотвращая его возможное разрушение. Столкнувшись с необходимостью отражать каждый свой шаг в спе-

циализированной программе, сотрудник волей-неволей будет «зажат» в рамки бизнес-процесса.

Конечно, на первых порах это вызовет негативную реакцию продавца, который инстинктивно будет стремиться выскользнуть из-под контроля. Страх утратить чувство собственной значимости, опасение, что кто-то сможет «перехватить» выгодного клиента, элементарное нежелание взваливать на себя дополнительную работу, пусть даже небольшую, – все это будет провоцировать определенное сопротивление. Однако выгоды, которые несет программа, перевешивают все неудобства.

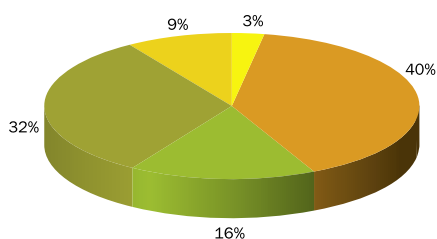
Например, любой менеджер испытывает трудности при работе с большим количеством клиентов – человеческая память не безгранична, а работа по планированию контактов сама по себе может отнять много времени. Специализированная программа, подобная тем, которые разрабатывает и внедряет наша компания, будет «напоминать» сотруднику о предстоящих действиях, позволит ему легко восстанавливать историю взаимоотношений с клиентом, а также быстро запрашивать нужные отчеты (по счетам, по оплаченным отгрузкам, по самым выгодным клиентам и т. д.). Необходимо отметить, что, занимаясь разработкой программы поддержки продаж, мы уделили огромное внимание созданию интуитивно понятного интерфейса, благодаря чему «общение» с программой максимально упростилось.

Увеличение скорости работы и количества клиентов, которых может «вести» менеджер, в конечном итоге положительно отразится на его заработках. Однако директору следует помнить, что зарплата продавца должна расти пропорционально увеличению *интенсивности* и *эффективности* его работы. При этом обо всех нарушениях сотрудником бизнес-

Отчеты по результатам этапов

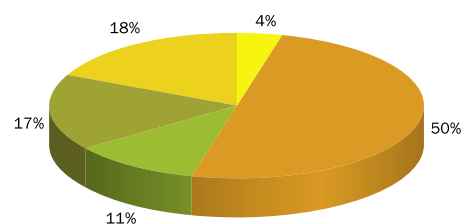
Этап: Презентация / Встреча

| Результат | Задач с результатом |
|-------------------------------|---------------------|
| Коммерческое предложение | 438 |
| Все есть | 177 |
| Не интересно / Ничего не надо | 354 |
| Работают с другими | 101 |
| Отсрочено / Контакт позже | 34 |
| Итого | 1104 |



Этап: Коммерческое предложение

| Результат | Задач с результатом |
|---------------------------|---------------------|
| Договор | 218 |
| Будут работать с другими | 49 |
| Дорого | 74 |
| Не интересно | 78 |
| Отсрочено / Контакт позже | 19 |
| Итого | 438 |



процесса продаж руководитель будет своевременно информирован.

Очевидно, что внедрение специализированного программного обеспечения приведет к формированию *единой базы данных*, в которую будут внесены сведения о действующих и потенциальных клиентах, партнерах, поставщиках, конкурентах. Эта база данных, являясь *собственностью компании*, в скором времени станет самооценной, причем стоимость подобного актива будет устойчиво расти, давая организации дополнительные аргументы в переговорах с потенциальными партнерами и инвесторами. Архив, в котором хранятся «история контактов» с клиентами, данные о специфике их требований, практике выполнения обязательств, предпочтениях топ-менеджеров, может служить источником бесценной маркетинговой информации для самых разных фирм.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПЛЮСЫ

Поговорим об экономических показателях эффективности внедрения специализированного программного обеспечения. Некоторые из них можно привести навскидку.

- Увеличение количества клиентов, обслуживаемых одним менеджером по продажам. Обычно после внедрения системы один сотрудник получает возможность работать одновременно с сотнями заказчиков. Сокращение затрат на персонал в данном случае рассчитывается очевидным образом: на основе количества работников, занятых общением с клиентами, текущей производительности

труда, размера фонда оплаты труда и общего числа клиентов компании.

- Снижение требований к квалификации персонала. Экономическая эффективность определяется сокращением затрат на персонал за счет использования более дешевой рабочей силы.
- Снижение потерь клиентов, с которыми менеджер или сотрудники других подразделений компании забыли вовремя связаться. Расчет показателя данного экономического эффекта необходимо производить исходя из стоимости «непредоставленных» услуг (товаров) или из суммы убытков, понесенных компанией в результате предъявленных клиентом претензий. В качестве примера можно привести потери от несвоевременного оповещения клиента о переносе сроков поставки и т. д.
- Снижение убытков, возникающих из-за того, что клиент не может своевременно связаться с компанией. Оценивается как стоимость «непредоставленных» услуг (товаров).
- Возможность отсеечения «холодных» и «плохих» клиентов. Данный пункт подразумевает уменьшение потерь от оказания услуг или продажи товаров лицам, выполнявшим условия предыдущих контрактов некорректно (например, продажа в кредит, в случае если кредит был выплачен с опозданием и компания понесла от этого убытки).
- Увеличение количества «вторичных продаж» и, следовательно, повышение прибыли, извлекаемой из работы с каждым клиентом. Этот пункт относится в большей степени к искусству, чем к науке. Его эффективность зависит от множества факторов, в первую очередь – от слаженной деятельности всех подразделений компании, обеспечивающих предоставление услуги клиенту.

Как уже отмечалось выше, это лишь некоторые источники повышения экономической эффективности, которые возникают при автоматизации продаж. Их можно оценить количественно с высокой степенью точности.

КАК НА ЛАДОНИ

Попробуем собрать воедино преимущества, которые принесет компании внедрение методики, названной нами «Бриллиантовые продажи». Хочу заметить, что решения в области совершенствования управления отношениями с клиентом предлагают многие американские, российские и украинские компании. У каждого из подобных продуктов есть свои достоинства и недостатки, обсуждению которых можно было бы посвятить отдельную статью, но преимущественно все они предлагают программное обеспечение, в том или ином виде реализующее CRM-функционал, в то время как компания «АСУ XXI век» предлагает *комплексную* услугу – построение работы отдела продаж по системе. Другим отличием методики,

Справка



Фирма «АСУ XXI век» более 10 лет помогает предприятиям Санкт-Петербурга решать стоящие перед ними задачи с помощью программного обеспечения. За эти годы клиентами компании стали сотни предприятий Северной столицы, Москвы и других городов России.

Фирма «АСУ XXI век» накопила большой опыт успешных внедрений и предлагает бизнесу как готовые решения типовых задач, так и заказные разработки для «нестандартных» клиентов.

Основная специализация фирмы – решения для отдела продаж, финансовый анализ и бюджетирование.

получившей название «Бриллиантовые продажи», является ее изначальная «заточенность» под нужды отдела продаж, что в данном случае становится преимуществом. Разработанный нами процесс внедрения системы предусматривает обследование предприятия с последующей адаптацией методики под клиента, настройку программного обеспечения, а в случае необходимости – его доработку. Применение методики «Бриллиантовые продажи», поддержанной специализированным программным обеспечением, дает компании следующие преимущества.

- **Прозрачность работы.** Действия сотрудника при контакте с клиентом будут предсказуемы и методологически выверены. Это поможет выявить слабые места и сильные стороны организации работы отдела.
- **Системность.** Деятельность продавцов будет подчинена прозрачным правилам, основанным на внедренных регламентах, инструкциях и стандартах.
- **Прогнозируемость.** Объемы и сроки продаж становятся известны на несколько шагов вперед, благодаря чему руководитель получает возможность своевременно принимать управленческие решения.
- **Контролируемость.** В руках директора по продажам оказываются эффективные инструменты контроля работы подчиненных, а уход сотрудника становится менее болезненным для компании.
- **Управляемость.** Сотрудники в своих действиях опираются на правила и регламенты, а не на собственные представления и опыт. Благодаря этому могут быть снижены затраты на обучение новичков, кроме того, появляется возможность чрезвычайно оперативно вносить изменения в работу отдела.

Д Терминологическая справка

CRM-система (аббревиатура Customer Relationship Management System) – система управления взаимодействием с клиентами – корпоративная информационная система, предназначенная для повышения качества обслуживания путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, а также для создания и совершенствования бизнес-процедур с последующей оценкой их эффективности на основе сохраненной информации.

- **Повышение эффективности.** Хорошо зарекомендовавшие себя приемы работы с клиентами становятся достоянием всех сотрудников, а высокие стандарты обслуживания повышают объем добавочных и перекрестных продаж.

Рамки данной статьи не позволяют развернуть перед читателем масштабную картину механизмов внедрения систем алгоритмизации в работу как отделов продаж, так и всего офиса в целом, а также перспектив, связанных с развитием этих систем. Скажу только, что автоматизация алгоритмов работы отдела продаж подобна прокладке железнодорожной колеи, по которой двинется локомотив вашего бизнеса. Таким системам еще предстоит завоевать доверие руководителей компаний. Однако уже сейчас можно говорить о том, что автоматизация и компьютеризация работы отдела продаж даст компании серьезное преимущество, поскольку позволит превратить одну из самых «темных комнат» вашего бизнеса в ярко освещенный аквариум. **Д**

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



Дмитрий Прокофьев,
генеральный директор
консалтинговой
компании «Прокофьев
и партнеры»

Алгоритмизированные системы работы отдела продаж, да еще поддержанные специальным компьютерным обеспечением, пока не получили должного распространения в российских компаниях. Тому есть множество причин. Однако существует неочевидный пока тренд, который потребует от менеджеров по продажам внедрения такого рода систем в ежедневную практику. Набирающий обороты процесс отхода собственников от оперативного управления компанией в свою очередь вызовет спрос на системы объективной оценки деятельности менеджеров всех уровней. Владельцы компаний, потеряв возможность ежедневно заглядывать в офис, будут нуждаться в инструментарии, который позволит отслеживать происходящие внутри фирмы

процессы. Такой инструментарий и представляют системы, подобные описанным в статье.

Другой фактор, заставляющий меня всерьез поощрять внедрение систем управления взаимодействием с клиентами, – это профессиональный интерес маркетолога. В компании, где существует специальная система, поддерживающая работу отдела продаж, сотрудник отдела маркетинга может сложить с себя обязанности «аварийного помощника продавцов» и заняться тем, чем он, собственно, и должен заниматься – выяснением рыночных трендов, созданием новых маркетинговых комплексов и выстраиванием стратегии отношений с клиентами.