

НОВЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОДАЖАМИ: КАК ИДТИ В НОГУ СО ВРЕМЕНЕМ

Евгений Романенко

Более 90% компаний в России по-прежнему используют устаревшие подходы к продажам. Они все менее эффективны с каждым днем. Как консультант, я наблюдаю за многими компаниями из разных отраслей. Проблемы с продажами типовые и не зависят от сферы деятельности компании. Далее я буду говорить не о проблемах, как их видят клиенты, а о природе и причинах этих проблем.

Главная проблема, на мой взгляд, это ошибки собственников и топ-менеджмента, в первую очередь ошибки образа мышления, доставшейся в наследство со времен СССР не маркетинговой, а производственной ментальности. В социалистической системе главной задачей было производить нужное количество продукции, выполнять план. Вопросы сбыта решались государством. Если производимый товар был в дефиците, вопрос его реализации просто не стоял. Если он производился в избыточном количестве, это не волновало руководство предприятия, ибо становилось «головной болью» советской торговли, которая перекладывала ее на население (продавала «в нагрузку с дефицитом»). Добавьте сюда негативное отношение к торговцу и посреднику («спекулянту») в советском обществе, тот контраст, который возникал при его сравнении с людьми, производящими материальные блага и вызывавшими возвышенное отношение, часто переходящее в высокомерие. При такой искаженной экономической логике маркетинговая ментальность просто не могла сформироваться.

Система, решавшая задачу распределения произведенного, исчезла.

И выяснилось, что навык продаж у большинства «технарей» оказался несформированным. За прошедшие два десятилетия квазирыночной экономики он так и не развился, поэтому технологии управления продажами приходится импортировать с Запада, где они отработаны столетиями.

Не маркетинговая ментальность часто «слышится» в выражениях собственников и менеджмента: «Мы не занимаемся продажами, мы занимаемся аудитом, строительством, производством оборудования и т. д.». Самое печальное, что это действительно так. Слова выдают истинное положение дел. Такие руководители действительно не занимаются продажами. Они занимаются производством того, что хорошо умеют. Стоит ли удивляться, что при такой ментальности собственников с продажами в их компаниях часто огромные проблемы.

Вторая проблема — это некомпетентность в продажах, нежелание признать это, вплоть до отрицания их необходимости. «Главное не продажи, а производство» — предложение, которое «выдает» в человеке его «технарское» высокомерие. Оно маскирует коммерческую некомпетентность.

Как следствие, собственник неизбежно перекладывает свою ответ-

ственность за неудачи в продажах на рынок и потребителей, причем не бесплатно — «кладбище мертвых компаний» пополняется ежедневно. Такие руководители компаний обычно говорят: «У нас сезонность», «У нас высокая конкуренция», «У нас недостаток знаний о клиентах», «У наших клиентов не хватает знаний и опыта, чтобы покупать нашу продукцию», «Клиенты экономят», «Нам не хватает клиентов», «Информация о нас не доходит до клиента», «Клиенты нам не доверяют», «У клиентов низкая платежеспособность», «У нас специфика», «Мы не пробовали, но думаем, что это не работает»... Ни один из руководителей еще ни разу не сказал мне: «У нас проблемы с продажами, потому что мы не умеем продавать».

Большинство компаний, как в советские времена, занимаются «сбытом». Пытаются продавать «в лоб», поставив товар на витрину и ожидая покупателя, который придет и скажет: «Заверните». Такой подход работает все меньше и меньше. В результате деньги на привлечение клиентов тратятся, а 90% привлекаемых клиентов теряются. КПД маркетингового бюджета падает, стоимость клиента возрастает.

Остро стоит проблема неэффективного маркетинга. Ее большин-



ЕВГЕНИЙ РОМАНЕНКО

Бизнес-консультант. В продажах более 20 лет. Экономист. Странник австрийской экономической школы. Специалист по личному финансовому планированию. Специалист по финансовым рынкам (аттестаты ФСФР 1.0, 2.0, 3.0, 4.0, 5.0, 6.0, 7.0). Изучил более 200 книг по теме бизнеса, продаж, личного роста, экономической теории, инвестиций и психологии. Совершал личные продажи от 100 000 до 1 000 000 долл. в год. Автор книги «Тетраэдр продаж. Четыре ключа к увеличению прибыли вашего бизнеса». Владелец консалтингового проекта www.TetraSales.ru, совладелец и директор по работе с клиентами компании по сертификации систем менеджмента www.TetraCert.ru.

Девиз: «Что бы вы ни делали, вы уже продаете. Так делайте это хорошо!».

ство компаний даже не осознает. Используется неадекватно малое количество каналов привлечения клиентов — два-три, в лучшем случае пять, неэффективная реклама по типу «подогрева космоса», которая гарантированно осваивает рекламные бюджеты, однако по ней совершенно невозможно сказать, сколько потенциальных клиентов и по какой стоимости привлекла такая реклама. Большинство рекламных сообщений не содержат отстройки от конкурентов. В результате компания выглядит безлико на фоне аналогичной рекламы. Уникальное торговое предложение наподобие «Свежая горячая пицца за 30 минут или вы не платите деньги» по-прежнему встречается редко.

Пожалуй, полностью неосознаваемая компаниями проблема — отсутствие показателей, с помощью которых осуществляется управление продажами, — количество потенциальных клиентов (лидов), конверсия, средний чек, коэффициент повторных покупок и маржа. В 99% компаний руководство не знает о них, соответственно, эти показатели не измеряются. А тем, что не измеряется, невозможно управлять.

Большой вопрос — некомпетентность продающего персонала. Склонность к продажам у большинства наших сограждан низкая. Грустную улыбку вызывает мечта типичного собственника-технаря: «Вот найду себе суперпродажника и сосредоточусь на своем любимом производстве. А он будет и продукт мой

знать, и уже умеет продавать, и со своей клиентской базой, и работать будет чуть ли не только за процент от продаж, и никогда не уйдет к конкурентам и не откроет свой бизнес».

Уважаемые технари, так не бывает. Если вам и удастся каким-то чудом отобрать такого человека из тысяч соискателей, не рассчитывайте, что он пробудет с вами долгое время. Или берите его в партнеры, или работайте с теми кадрами, которые есть, выстраивая систему продаж так, чтобы она не требовала высокой квалификации персонала. Правда, перестройку нужно будет начинать с себя.

Вердикт: в большинстве российских компаний продажи представляют собой «черный ящик», принцип работы которого понять невозможно, как и генерирующий результат, которым нельзя управлять. Прозрачная, понятная и управляемая система продаж есть у единичных отечественных компаний.

Если не внедрять систему продаж, российские компании будут продолжать выживать только за счет высокой нормы рентабельности либо ограничения конкуренции, в том числе недобросовестными методами. В худшем случае компании будут вылетать с рынка или поглощаться конкурентами. Для потребителя это только благо. Шумпетеровское «созидательное разрушение» рынка будет убирать неэффективных игроков, которыми являються компании без систем продаж.

Те компании, которые готовы изменяться, должны понять, в ка-

ком направлении совершенствовать управление своими продажами.

1. Сейлз-ориентированная компания: продают все, начиная с собственника. Производственную, технарскую ментальность нужно вытеснять, по максимуму замещая ее маркетинговой ментальностью, ориентированной на коммуникации с потребителем.

Все в компании, начиная с собственника, должны понимать, что продажи — это главное в бизнесе, потому что только они приносят деньги. Все остальное в бизнесе деньги расходует. Бизнес существует потому, что клиенты покупают ту ценность, которую компании для них производят и доставляют. И если эта ценность не продается или продается плохо, это означает, что этот бизнес не нужен или не справляется со своими задачами. Поэтому должен уходить с рынка, чтобы не расходовать ограниченные ресурсы на поддержание своего неэффективного существования.

Собственник — это тот, кто понимает, что его бизнес создан для продажи его продукта клиенту. Он выстраивает свою деятельность так, чтобы подход к продажам сквозил через все его действия. Любой сотрудник, от генерального директора и до курьера, будет понимать, что он вносит вклад в единственный процесс — процесс создания ценности и продвижения этой ценности клиенту для обмена ее на деньги. Если это делается эффективно, то рынок будет давать компании денежные ресурсы для развития в виде прибыли.

2. Вместо «черного ящика» — система продаж. Четкая, прозрачная, управляемая и минимально зависящая от квалификации персонала. Продажа — это такой же процесс, как производство, отгрузка, приобретение сырья и т. д. У него есть четкая цель: донести продукт до клиента и совершить обмен товара на деньги для получения ресурсов, необходимых для развития бизнеса. Любая система — это технология, набор четко определенных, регламентированных, измеряемых и контролируемых действий, совершаемых мотивированным персоналом, которая обеспечивает получение заданного результата на выходе. Система продаж не зависит от «творчества» персонала.

3. Эффективный маркетинг. Это нишевание, то есть сужение клиентского сегмента. Например, «Уроки экстремального вождения для женщин — владельцев автомобилей Honda». Чем уже ниша, тем проще отстроиться от конкурентов, тем меньше нас связывает ценовая конкуренция. Использование УТП, отстраивающего вас от остальной массы конкурентов и показывающего явную выгоду для клиента от предложения: «Свежая горячая пицца за 60 минут — или мы вернем вам деньги». Использование правильных предложений, сформулированных по формуле «оффер — дедлайн — призыв к действию». Переход от неэффективных способов традиционной рекламы, при которых невозможно посчитать стоимость лида, к каналам директ-маркетинга с четким замером числа первых касаний, конверсии касаний и стоимости лидов.

4. Переход от продаж «в лоб» к модели двухшаговых продаж. В отличие от продаж «в лоб» двухшаговые продажи включают в себя два этапа: первый — привлечение потенциальных клиентов, или лидогенерация (ее часто называют собственно маркетингом), второй — «превращение» потенциальных клиентов в покупателей, или лидконверсия (что является собственно продажей). Эта модель реализуется с помощью трех-

ступенчатого отдела продаж. Он включает в себя отделы лидогенерации и лидконверсии, а также отдел допродаж текущим клиентам (экскаунт-менеджмент). За реализацию каждого из этих этапов отвечает отдельный персонал. Такой подход позволяет не терять 90% лидов за счет сбора их контактов, которые конвертируются в клиентов с помощью системы множественных касаний.

5. Внедрение показателей системы продаж. Это количество привлекаемых лидов за период, конверсия лидов в покупателей, сумма среднего чека за одну покупку, коэффициент повторных продаж за период, маржа (доля прибыли в цене товара). Внедрение этих показателей позволяет сделать продажи управляемыми. Управление продажами увеличивает каждый из этих показателей, рост которых, в свою очередь, достигается путем применения десятка различных методов и способов.

6. Разделение ассортимента продаваемых товаров на фронт-энд и бэк-энд. Фронт-энд — это бесплатные или условно бесплатные продукты, которые помогают клиенту легче согласиться на первую сделку, упрощают выбор, принятие решения о покупке. Бэк-энд — это высокомаржинальные дорогие продукты, которые клиент приобретает, когда уже привык покупать у вас. И, конечно, постоянная практика активных допродаж, которая отсутствует в большинстве компаний или делается исключительно по инициативе клиента, когда ему требуется очередное количество продукции компании.

7. Ориентация на жизненные ценности клиента (lifetime customer value, LTCV). Это прибыль, которую клиент может принести продавцу за все то время, пока будет готов у него что-то покупать. В некоторых отраслях клиент может «сотрудничать» с продавцом 10–20 и более лет. Потенциальная прибыль за этот период может измеряться миллионами долларов. Естественно, нужно вкладываться в привлечение таких клиентов и в мероприятия по их удержанию (повышению лояльности).

Ориентация на LTCV позволяет увеличить затраты на привлечение и удержание клиентов, потому что это становится экономически обоснованным. Нужно сделать так, чтобы покупатели, став однажды клиентами компании, никогда не переставали ими быть. Они приносят компании прибыль и косвенно, рекомендуя ее друзьям, знакомым, представляя компании «теплых» и практически бесплатных лидов.

8. Переход к консультативным и обучающим продажам. Выбор товаров и услуг ежедневно увеличивается. В этой ситуации клиент часто предпочитает не делать выбор вообще, чем пытаться понять, какую пользу ему может принести тот или иной незнакомый продукт. Поэтому жизненно необходимым становится способ продажи через обучение клиентов на тему «Как решить проблемы с помощью вашего продукта». Это формирует доверие клиента к продавцу. Он видит, что продавец заинтересован не в том, чтобы «впарить» продукт, а в том, чтобы потребитель понял, как правильно использовать продукт с максимальной пользой. Вкладываясь в обучение клиентов, вы запускаете мощное правило взаимного обмена, описанное Р. Чалдини в «Психологии влияния». Клиент стремится вас поблагодарить за его обучение и легче принимает решение купить продукт. Кроме того, консультативные продажи — прекрасная возможность для допродаж. Они могут длиться годами. В течение этого срока вы находитесь в плотном контакте с клиентом, который к тому же платит вам за консалтинг. Вы выявляете или формируете его новые потребности, которые тут же предлагаете удовлетворить линейкой своих продуктов. Это часто применяется при продаже сложных программных продуктов — ERP, CRM-систем и др.

9. Ориентация на использование кадров с ограниченной квалификацией. Тенденция к падению квалификации кадров очевидна. Высококвалифицированные специалисты становятся редкостью и неудобны для бизнеса, поскольку

растет их стоимость и зависимость бизнеса от них. На уровне топ-менеджмента это еще допустимо. Но на уровне продающего персонала нужно перестраивать системы продаж под специалистов с ограниченной или низкой квалификацией (на уровне умения совершать телефонные звонки или произносить заученный текст). Здесь проявляется еще одно преимущество трехступенчатого отдела продаж — требования к квалификации снижаются. Всем собственникам-технарям я рекомендую обратить внимание на трехступенчатую организацию отдела продаж, которая устраняет зависимость продаж от квалификации продающего персонала и одновременно увеличивает его эффективность. Технарь, осознав в силу своего мышления преимущества трехступенчатого отдела продаж как конвейера, сможет его внедрить в бизнесе. Потребуется постоянная система найма и отбора продающего персонала, позволяющая заменять худших продавцов в компании лучшими. Приход новых свежих сил в компанию и постоянная конкуренция между ними — на руку собственнику. «Майкрософт» для чего-то ведь ежегодно увольняет 10% худших программистов.

10. Использование компетенции консультантов по управлению продажами. Консультанты владеют базой знаний по технологиям управления продажами, так как внедряли системы продаж в компаниях различных отраслей. Это позволяет им как понимать универсальные работающие механизмы в продажах, так и заимствовать подходы к продажам в одних отраслях для переноса их в другие отрасли. Квалифицированному консультанту по силам применить свою компетенцию к любому бизнесу.

Итак, изменение подхода к управлению продажами — это залог выживания российских компаний в современных рыночных реалиях. Компании, которые не ликвидируют «черный ящик» в продажах, исчезнут с рынка в пользу тех, кто уже

имеет систему продаж, внедряет или внедрит ее в 2014, 2015 годах.

Важно: инициатива по внедрению системы продаж в конкретном бизнесе должна исходить от собственника. Какие у него есть варианты действий? Первый вариант — продолжать использовать прежние подходы к управлению продажами в своем бизнесе и наблюдать, как компания продолжает терять рыночные позиции, а в один прекрасный момент уйдет с рынка или будет поглощена конкурентом.

Второй вариант — обучаться управлению продажами самостоятельно по книгам и тренингам, внедрять полученные знания в бизнес. Путь затратный по времени и силам. К моменту, когда нужные знания будут получены, может оказаться поздно.

И третий вариант — нанимать консультантов по управлению продажами. Их компетенция поможет выстроить систему продаж в компании, не откладывая дело в «долгий ящик». Собственнику не нужно терять время на приобретение дополнительной квалификации, когда можно использовать компетенцию консультанта, оплачивая которую, компания все равно остается в выигрыше, так как прибыль от работы консультанта многократно окупает затраты на оплату его услуг.

У собственника может возникнуть вопрос: зачем мне иметь дело с консультантом, когда я могу нанять директора по продажам или коммерческого директора и поручить ему наладить систему продаж в компании? Необходимо пояснить, в чем различие между директором по продажам и консультантом. Директор по продажам имеет ментальность наемного работника. Она, как ни крути, противоположна ментальности собственника. Вознаграждение менеджера является для него доходом, для собственника — затратами. Менеджер заинтересован в первую очередь максимизировать свой доход. Доход собственника для него вторичен, несмотря на то, что от него зависит его личный доход. Менеджер, как тот волк, ко-

торый всегда смотрит «в лес, сколько его ни корми». Это значит, что он «играет» сначала «за себя», а потом уже «за собственника».

Возможность работы на конкурента является прямым ограничением для дополнительного дохода менеджера. При этом такой соблазн сохраняется, вследствие чего менеджер стремится выжать из нынешнего собственника максимум, причем часто методами, не соответствующим интересам собственника, поэтому в менеджере заключен определенный риск для собственника. Менеджер может не обладать столь обширными познаниями и опытом, как консультант, который постоянно обучается, совершенствует свою базу знаний по управлению продажами, наблюдает за системами продаж в компаниях различных отраслей.

В отличие от менеджера консультант «играет» исключительно «на стороне» собственника. Он прямо заинтересован в увеличении прибыли компании. Она является единственным критерием работы консультанта. Ментальность консультанта близка ментальности собственника, ибо он является владельцем бизнеса «в собственном лице». Собственник, приглашая консультанта, фактически берет себе временного партнера по бизнесу, который действует в интересах собственника, не претендуя при этом на долю в бизнесе.

У консультанта нет ограничения на одновременную работу с любым количеством клиентов, как не может быть ограничения у врача, заинтересованного в здоровье как можно большего количества пациентов. В противном случае это означало бы ограничение дохода консультанта. Поэтому консультант не содержит в себе риска ухода к конкуренту, лишив своей компетенции собственника. Он одинаково добросовестно вкладывается в «здоровье» бизнеса любого клиента.

Консультант всегда стоит дороже менеджера. Это оправдывается увеличением прибыли, многократно превышающей затраты на консультанта. Можно сказать, что кон-

сультант работает за долю будущего прироста прибыли. А он неизбежен при внедрении системы продаж в компании, что доказано опытом тысяч компаний по всему миру. При этом я хочу предостеречь собственников от двух распространенных ситуаций при выборе консультанта.

Нередко собственник предлагает консультанту вознаграждение в виде процента от будущего результата его работы. Это не «работает». Причина проста: в этом случае не будет мотивации работать ни у собственника, не понесшего затраты, ни у консультанта, не получившего оплату своих

услуг. Такой собственник похож на тяжело больного человека, предлагающего врачу заплатить за операцию только в случае ее удачного исхода. Если консультант соглашается на подобные условия, это означает, что он новичок, непрофессионал. И в этом случае собственник-«скряга» просто потеряет время.

Иногда собственник видит, что компетенция консультанта равна или превышает компетенцию его топ-менеджеров, и предлагает ему взять на себя функции коммерческого директора, напрямую действовать с персоналом. Такой вариант

тоже исключается. Консультант — это самостоятельная бизнес-единица. Он работает напрямую с собственником и не имеет полномочий, а равно и ограничений наемного топ-менеджера, так как не заинтересован в ограничении своего дохода.

Тем собственникам, которые готовы принять подход консультанта к работе над их бизнесами, остается пожелать как можно скорее выбрать консультанта и начать с ним сотрудничество на благо увеличения прибыли их компаний за счет внедрения правильных подходов к управлению продажами.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ЮЛИЯ ЛЕУС,

бизнес-консультант, бизнес-тренер

— *Мам, а мам! А что ближе — Луна или Житомир?*

— *Ой, Мойша, не морочь мне голову! Выгляни в окошко.*

— *Ну и что?*

— *Луну видишь?*

— *Ну, вижу.*

— *А Житомир?*

Народная мудрость

— На своих консультациях я всегда задаю собственнику или управляющему компании вопрос: как вы контролируете процесс продаж в компании? Зачастую ответ звучит примерно так: «Это у нас под контролем, мы план продаж делаем и рекламу в несколько мест даем...»

Так ли уж все хорошо на самом деле? Давайте попробуем разложить все по полочкам, определимся с базовыми вещами — точками опоры, от которых мы будем отталкиваться. Они нам нужны для того, чтобы не получилось, как в анекдоте про Житомир, — когда, выбирая

не совсем верные методы для замера эффективности отдела сбыта, мы пытаемся управлять продажами. Только на деле выходит что-то не совсем понятное, точнее, совсем непонятное.

Итак, первое правило, которое нужно выполнять, — это вести замер ключевых показателей бизнеса. Каких? Поговорим об этом позже. А пока хочу сказать: все, что мы не замеряем, мы не контролируем! Поэтому как бы ни было «и так все понятно, чего тут еще замерять», такой замер нужно делать, причем делать регулярно.

И вот без чего никак не обойтись, так это без уяснения следующих моментов:

- какой у нас входящий поток заявок от потенциальных клиентов — количество зашедших клиентов в торговую точку, количество позвонивших нам по телефону, количество посетителей сайта и т. п.;
- сколько человек из потенциальных стали реальными клиентами, то есть совершили покупку. Между этими показателями может находиться еще один — это оплата выставленных счетов, то есть все ли выписанные счета оплачены. Есть виды бизнеса, где этот показатель оставляет желать лучшего. Оба показателя можно отнести к так называемым величинам конверсии — проценту покупок от общего количества заявок;

- количество совершенных повторных покупок за определенный промежуток времени, который, как правило, зависит от срока использования товара. Например, салону красоты мотивировать клиента делать стрижку каждую неделю нет смысла, а вот предложить купон-приглашение на другие процедуры можно. Есть некоторые направления бизнеса, где этот показатель практически равен нулю, а где-то это очень существенный инструмент для управления продажами;

- и, пожалуй, последняя цифра, которую нам тоже необходимо знать, — средняя сумма покупки, так называемый средний чек. Этот показатель нужно считать всем, так как через него можно управлять ассортиментной матрицей, измерять эффективность проводимых акций.

Теперь, когда мы определили четыре опорные точки, давайте разберем каждый показатель отдельно, чтобы увидеть, как он помогает управлять прибылью.

ВХОДЯЩИЙ ПОТОК ЗАЯВОК ОТ КЛИЕНТОВ

Сейчас мало кто не знает про пресловутую «воронку продаж», тем не менее я не устаю повторять: чем больше