

# ОГЛАВЛЕНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ .....	8
ВВЕДЕНИЕ .....	9
Управление продажами — единая система принятия решений .....	9
Понятие разрывов. Разрывы на разных уровнях .....	17
УРОВЕНЬ 1. ЦЕЛИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА .....	33
Целеполагание. Формирование командных и индивидуальных целей .....	35
Цепочка создания ценности .....	37
Голубой океан .....	42
USP — уникальное торговое предложение .....	50
УРОВЕНЬ 2. СТРАТЕГИИ И ВЫБОР КАНАЛОВ ПРОДАЖ .....	57
Выбор стратегии .....	59

Channel management. Основные определения. ....	60
В каком канале лучше работать .....	71
Межканальное взаимодействие и урегулирование конфликтов .....	94
Проникновение на рынок. Плюсы и минусы различных моделей. ....	98
Структура отдела продаж. ....	110
Для дистрибьюторского/оптового каналов .....	110
Корпоративный канал. ....	116
 УРОВЕНЬ 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ	
УРОВЕНЬ КАМ (SKAM) .....	121
Определение. Что такое стратегический КАМ. ....	123
Управленческая оболочка стратегического КАМ .....	127
Критерии выбора ключевого клиента и место клиента в системе продаж. ....	129
Зона ответственности КАМ .....	139
Компоненты предложения. ....	143
Ключевые показатели эффективности (KPI) КАМ .....	153
Планирование деятельности с ключевым клиентом .....	163
План работы с клиентом (Action Plan) .....	164
Компетенции КАМ. ....	169
Способы работы с ключевым клиентом .....	172
 УРОВЕНЬ 4. ОПЕРАЦИОННЫЙ КАМ .....	181
Стратегия работы. Калькулятор вероятности. ....	183
Зоны ответственности .....	189
Цели и приоритеты. ....	195

Управление клиентом. Сбор информации и дискретный анализ .....	209
Компетенции КАМ.....	239
УРОВЕНЬ 5. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА .....	246
Планирование продаж .....	248
Планирование снизу вверх .....	251
Планирование сверху вниз .....	253
Уровни планирования .....	257
Развитие рынка .....	257
Стратегия и планирование результата.....	259
Анализ и планирование деятельности.....	260
Планирование по компетенциям.....	261
Мотивация.....	266
Первый уровень планирования. Анализ и планирование результатов. Дополнительные инструменты и уточнения .....	267
Второй уровень планирования. Планирование деятельности. Дополнительные инструменты и уточнения.....	279
Фотография рабочего дня .....	280
Сегментирование клиентов.....	281
Воронка продаж (Funnel).....	283
УРОВЕНЬ 6. РАЗЛИЧНЫЕ СИТУАЦИИ ПРОДАЖ.....	309
Квадрант 1. Создать стратегическую ценность.....	318
Квадрант 2. Продажи идеи.....	319
Квадрант 3. «Ценный человек» .....	322
Первый тип моделей — поведенческие .....	324
Второй тип моделей — причинно-следственные ..	332
Квадрант 4. Защита позиций.....	341

УРОВЕНЬ 7. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ . . . . .	345
Формы оценки сотрудников . . . . .	358
Формы развития компетенций . . . . .	366
Тематики развития компетенций по этапам процесса продаж . . . . .	368
Оценка эффективности инвестиций в обучение. Модель Киркпатрика – Филиппа . . . . .	374
Первый уровень измерений . . . . .	374
Второй уровень измерений . . . . .	375
Третий уровень измерений . . . . .	375
Четвертый уровень измерений . . . . .	375
Пятый уровень измерений . . . . .	376
ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . .	378
ЛИТЕРАТУРА . . . . .	380

*Посвящается родителям.*

# БЛАГОДАРНОСТИ

В создании этой книги принимало участие много хороших людей, которых нам хочется поблагодарить.

Константин Володин — человек, чья дотошность, аккуратность и трудолюбие сделали возможным появление этой книги в принципе.

Дина Назарова — спасибо за поддержку и литературную правку текста.

Майра Патрина, человек, который помог сформулировать идею и стоял у истоков книги, — спасибо!

Клиентам за доверие и возможность работать вместе.

Елене Мареевой за прекрасные лекции по философии науки, которые помогли посмотреть на продажи как на науку.

И, конечно, международной консалтинговой и тренинговой компании MercuriInternational за то, что дала возможность делать что хочется, развиваться, пробовать, сомневаться и экспериментировать.

# ВВЕДЕНИЕ

## Управление продажами — единая система принятия решений

Добрый день, дорогие друзья, коллеги, партнеры.

Меня зовут Алексей Назаров. Более двадцати лет я работаю в продажах, занимаюсь консалтингом в области управления и успешно помогаю компаниям выстраивать эффективную работу и достигать запланированных результатов.

За эти двадцать лет мир сильно поменялся, деловой мир в том числе. Мы живем в ситуации высокой турбулентности. Это делает жизнь интересной, а бизнес подчас непредсказуемым.

В последние годы я стал задумываться над тем, как можно успешно планировать, анализировать свою деятельность по продаже и управлять ею, чтобы снизить эту непредсказуемость, меньше зависеть от внешних факторов.

Может быть, нам всем стоит принять волшебную таблетку под названием «Успешные продажи?» Но существует ли она? Мой опыт показывает, что нет, такой таблетки не существует. Зато у нас есть гораздо более серьезное оружие. Это методики и инструменты по управлению продажами. Если их собрать воедино и применять системно, то можно получить потрясающий результат для вашего бизнеса.

Эта книга предназначена для менеджеров, которые имеют отношение к продажам. Цель книги — дать комплексную модель оценки эффективности системы продаж.

Я хочу попытаться посмотреть на продажи и на управление процессом продаж как на науку, у которой есть правила и закономерности.

Как только мы говорим о продаже как о системе, мы должны выявлять законы и закономерности, правила и «антиправила» и доказывать, что они находят свое отражение на практике. Закономерности разные, но суть их одна — они должны помогать дифференцировать правильные решения от ошибок. Например, если мы сказали А, то надо говорить Б. Б — это правильный ответ, а С — неправильный. Не такая уж простая задача для сферы, которую принято считать искусством, театром или полем боя.

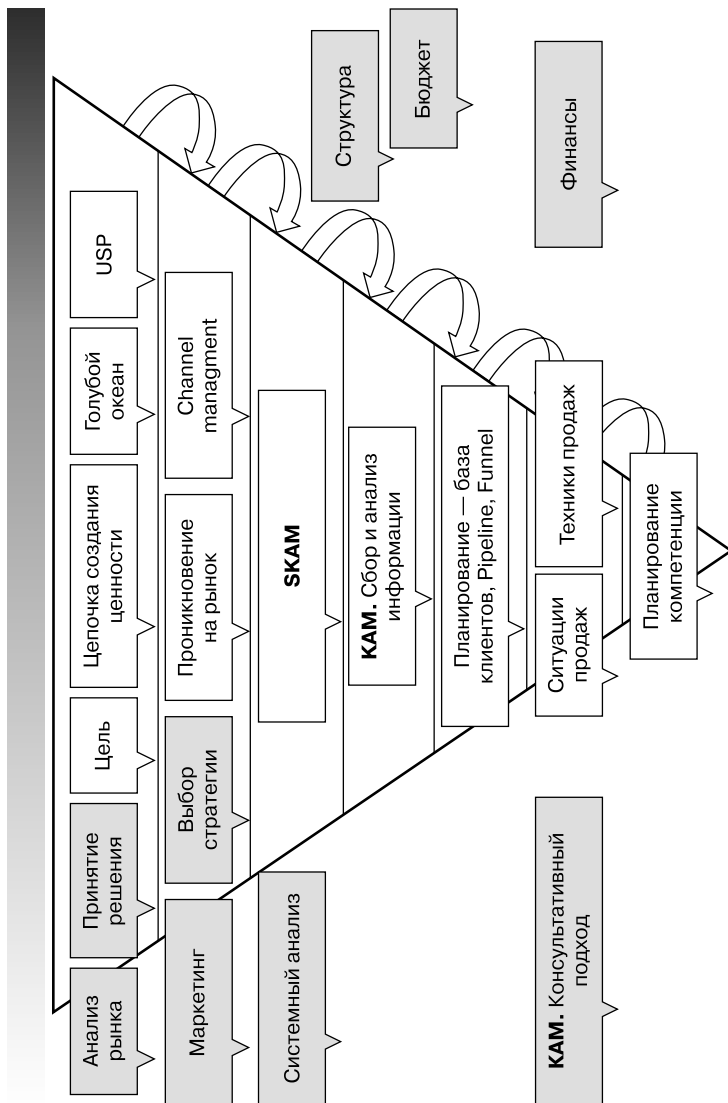
Выявляя эти закономерности, я столкнулся с множеством различных проблем, но что-то мне все-таки удалось сделать. Проблемы были связаны с неполнотой информации и с достаточно ограниченной возможностью проверить мои гипотезы. Прямо сейчас, пока вы читаете эту книгу, я наверняка работаю над очередным консалтинговым проектом, проверяя и перепроверяя правильность методик и делая их лучше и точнее.

То, что мне удалось сделать на данный момент, я представляю на ваш суд. Это модель системы оценки продаж. Я подробно покажу и попробую доказать свою правоту. После прочтения этой книги можно будет «приложить» к своей компании эту модель как лекало или шаблон — конечно, на уровне методик, а не готового справочника с правильными ответами. И можно будет сказать: здесь у нас проблемы, а здесь у нас их нет, здесь есть недостатки, но они не фатальны, с ними можно жить, а здесь мы прекрасны как никто другой.

В книге не будет техник продаж. Точнее, будут, но в небольшом количестве, так как основной фокус — это все же управление процессом продаж в целом. Техники продаж — всего лишь часть процесса, и то не очень большая.

Как построена книга? Ее структура отражает структуру концепции оценки системы продаж. И выглядит она как перевернутая пирамида.





Суть пирамиды — показать семь уровней управления продажами. На каждом уровне принимаются свои решения, влияющие на продажи компании в целом.

- Уровень 1. Цели и конкурентные преимущества.
- Уровень 2. Стратегии и выбор каналов продаж.
- Уровень 3. Стратегический уровень КАМ.
- Уровень 4. Операционный КАМ.
- Уровень 5. Планирование и Планирование результата.
- Уровень 6. Различные ситуации продаж.
- Уровень 7. Планирование и развитие компетенций сотрудников.

На каждом уровне будут свои методики и модели, свои решения и кейсы.

Здесь, во введении, я приведу краткое описание каждого уровня, чтобы у вас сложилось общее понимание того, как работает управленческая пирамида.

### **Уровень 1. Цели и конкурентные преимущества**

На первом уровне нужно понять и определить цель компании. Относительно продаж и в целом. Чего мы хотим на самом деле? И это не так тривиально, как кажется. Все компании хотят финансового успеха — хотим денег. Допустим, но сколько, откуда и когда? На данном уровне нужно ответить на эти вопросы.

И еще — почему мы решили, что то, чего мы хотим, хоть сколько-нибудь реалистично? Также необходимо оценить, создается ли значимая ценность для клиента. И если вдруг создается, то какая именно, и на что ее будут готовы «поменять» клиенты. Нужно понять, что такое цепочка создания ценностей, как вообще компания функционирует, за счет чего она продает. Здесь же определяются USP компании.

Unique Selling Point — уникальное торговое предложение для клиентов. Иногда USP переводят как Unique Selling Proposition, что, на самом деле, одно и то же. В некоторых источниках можно встретить русский вариант: УТП, уникальное торговое предложение.

На этом уровне пирамиды топ-менеджмент компании принимает основополагающие управленческие решения. Затем результат этих решений переходит на следующий уровень в виде задания на разработку стратегии.

Второй уровень — стратегический. Потому что цель — это «что» мы хотим, а стратегия — это «как» мы будем осуществлять. Стратегия — это всегда «как».

## **Уровень 2. Стратегии и выбор каналов продаж**

На этом уровне решается, как близко мы хотим приблизиться к своим клиентам; определяется модель проникновения на рынок; определяются каналы, в которых мы собираемся работать.

В деталях я опишу это ниже, но общий смысл следующий: сколько посредников между собой и клиентом мы хотим оставить. Чем меньше — тем дороже и сложнее структура. Чем больше — тем проще и дешевле, но путь товара к потребителю менее прозрачен. Этот выбор стоит перед любой компанией, независимо от ее местоположения: как перед импортером из зарубежья, так и перед локальным производителем.

И как вы уже понимаете, выбор свой мы должны основывать на решениях, которые были приняты на более высоком уровне.

## **Уровень 3. Стратегический уровень КАМ (SKAM)**

Для начала, что такое КАМ? Key Account Management — система взаимодействия с ключевыми клиентами компании, Key Account Manager — сотрудник, который это взаимодействие осуществляет.

Стратегический КАМ, по сути, это группа людей, которые принимают стратегические решения о том, как будет выглядеть вся система взаимодействия с ключевыми клиентами.

Их задача — создать условия, упростить поведение, обеспечить, поддержать, прояснить, наделить полномочиями. На этом уровне должны быть приняты следующие решения:

- кто такие ключевые клиенты для компании, их место в нашей системе продаж, сегментация клиентов;
- какие переговоры ведет КАМ, каковы его полномочия;
- каковы KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности) у нашего КАМ, какова структура дохода, какого поведения мы от него ожидаем;
- как мы управляем отношениями с ключевыми клиентами; какую информацию собираем, как ее обрабатываем, какие выводы делаем;
- каков профиль нашего КАМ, компетенции, мотивация, склонности; какой нам нужен человек и каковы наши ожидания от него.

Задача SKAM — создать управленческую оболочку, кокон, если хотите, в котором операционный КАМ будет жить.

Человек, который находится в управленческой оболочке, и есть операционный КАМ.

Я ввел деление на операционных и стратегических КАМ для того, чтобы можно было четко разграничить области ответственности и влияния.

#### **Уровень 4. Операционный КАМ**

Операционный КАМ — это сотрудник компании, непосредственно работающий с ключевым клиентом и осуществляющий весь объем операций и рутинных действий.

Он не принимает стратегических решений, а трудится в поте лица под гнетом правил и ограничений с использованием ресурсов и возможностей компании.

По сути, работа с ключевыми клиентами — это частный случай продаж. Но важный частный случай. Суть любой КАМ-работы — снижение рисков и повышение прозрачности при взаимодействии с клиентом. Значит, суть КАМ-работы — это сбор, анализ, обработка информации и принятие решений на ее основе.

На данный момент в мире существует только одна модель работы с информацией в области КАМ. Я покажу ее вам с вариациями и комментариями.

### **Уровень 5. Планирование результата**

Как вы, надеюсь, заметили, каждый следующий уровень проще и детальнее предыдущего. Если не заметили — не переживайте, книга только началась.

Итак, планирование. Когда мы определились с оболочкой и с тем, чем у нас занят операционный КАМ, то переходим к следующему этапу — это планирование результата, деятельности и клиентской базы, а также Pipeline и другие специальные инструменты планирования и прогнозирования продаж.

Что такое Pipeline? Это поток заказов. А точнее, учет всей информации об этом потоке: размер, интенсивность, этапы продаж. Pipeline, по сути, внучатый племянник воронки продаж. Воронка продаж — это инструмент для усредненного прогнозирования результатов, прогнозирования самого верхнего уровня. Pipeline, в отличие от нее, очень детальный инструмент, в котором каждая сделка на своем месте, учтена, пронумерована и измерена.

В пятой главе я расскажу об этом подробнее.

### **Уровень 6. Различные ситуации продаж**

Ситуация продаж — это момент взаимодействия сотрудников отдела продаж с клиентом. Эти ситуации можно

сегментировать, структурировать и описывать. У ситуации продаж есть несколько ключевых характеристик, которые и определяют специфику нашего и клиентского поведения в ней.

Каждой ситуации должно соответствовать свое поведение, своя техника и свои навыки, которые и нужно развивать. Конечно, надо быть реалистом и понимать, что весь отдел продаж всем необходимым навыкам научить невозможно. Скажем так, не всему можно научить за то время, пока сотрудник работает в компании, следовательно, для различных ситуаций продаж лучше подбирать разных людей, то есть людей с разным компетенционным профилем.

Вот мое предложение, как можно классифицировать ситуации и какие техники

### **Уровень 7. Планирование и развитие компетенций сотрудников**

Шестой уровень плавно перетекает в седьмой: планирование и развитие компетенций, обучение сотрудников. Подбор людей — очень важный момент. Можно набрать совершенно изумительные кадры, но они не будут, не смогут успешно продавать. Они могут не подходить по своему профилю под ту работу, которая у компании есть в настоящий момент.

Описывать специфику работы по подбору персонала не является целью этой книги, но, тем не менее, мы этот вопрос тоже затронем. Оценим эффективность различных форм обучения и целесообразность использования разных приемов.

На этом этапе мы определим, кого, чему и как мы будем учить. Или не учить.

Кроме вышперечисленного, через всю книгу будет проходить идея ликвидации «смысловых разрывов». Это логические нестыковки в структуре и процессах компании, которые понижают эффективность работы сотрудников отдела продаж.

Ликвидация разрывов, а точнее, создание методики их обнаружения и устранения — и есть настоящая цель данной книги!

Идея модели перевернутой пирамиды заключается в том, что мы сначала анализируем верхний уровень принятия решений и определяем, что мы получаем в виде входных данных на следующем уровне. И так несколько раз, пока вся пирамида не будет пройдена. Если мы допускаем ошибку на более высоком уровне, то исправить ее на следующем уже не получится. Скорректировать, частично компенсировать — да, можно. Но это, как правило, дорого и долго. И результат не гарантирован.

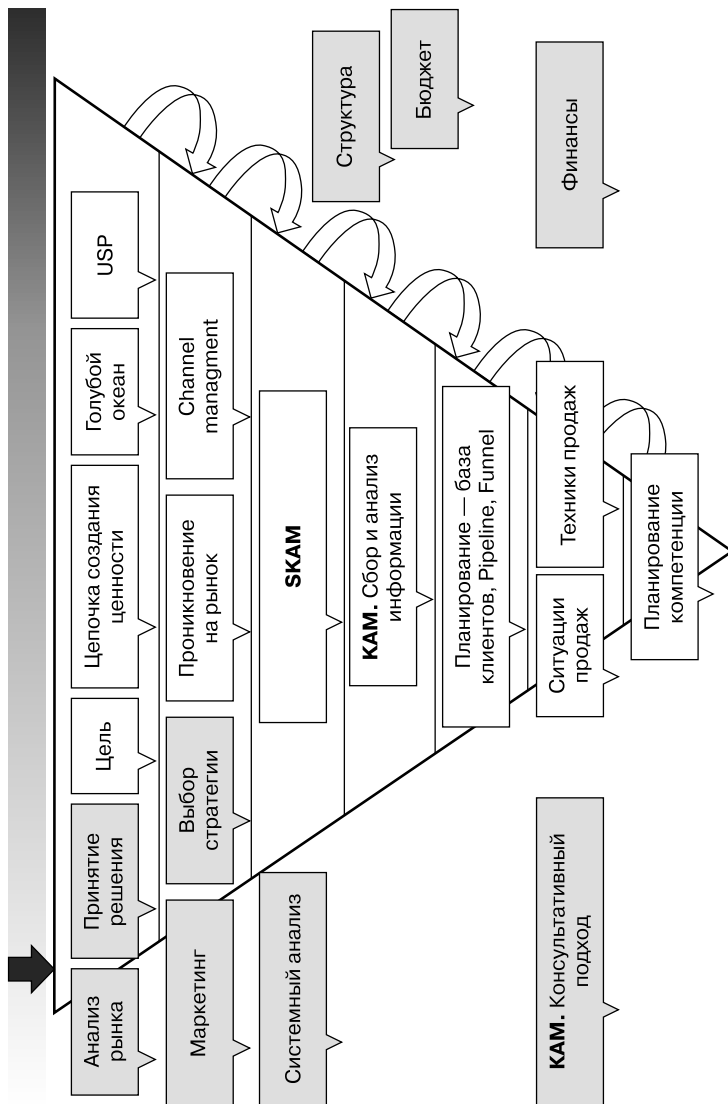
Главное правило управленческой пирамиды следующее: нельзя улучшением работы на нижних уровнях убрать разрывы верхних уровней. Детальный разговор о классификации разрывов и тем, что с ними делать, ждет вас в книге.

## Понятие разрывов. Разрывы на разных уровнях

Самое время ввести понятие смысловых разрывов. Разрыв — это несоответствие или противоречие между принятыми на различных уровнях управленческими решениями. В этой части введения я подробно расскажу о том, как выглядит разрыв на каждом уровне, и приведу соответствующие примеры.

**Разрыв первого уровня. Цели компании не соответствуют реальности.**

Первый и самый опасный разрыв — это разрыв между целями компании и реальностью, в которой она находится. То есть цели компании не могут быть достигнуты в тех внешних условиях, в которых она существует. Но руководство компании продолжает говорить: нет, я хочу! нет, я буду!





Разрыв первого уровня часто приводит к смертельным для компании последствиям. Этот разрыв ничем не убирается, ничем не компенсируется. Если он допущен, то дальше вся цепочка принятия решений, различного рода обучение, построение системы КАМ и т. д. не то чтобы бесполезны, но с большой вероятностью не принесут ожидаемого результата.

#### **ПРИМЕР**

Компания с большой долей на рынке ставит себе цель: увеличить оборот за счет новых клиентов. При этом сам рынок — падающий, но компанию это не смущает. Она нанимает новых сотрудников для увеличения клиентской базы, увеличивает рекламный бюджет, создает новые предложения для новых клиентов и разрабатывает дорогостоящие маркетинговые активности. Что-то она получает, но какой ценой!

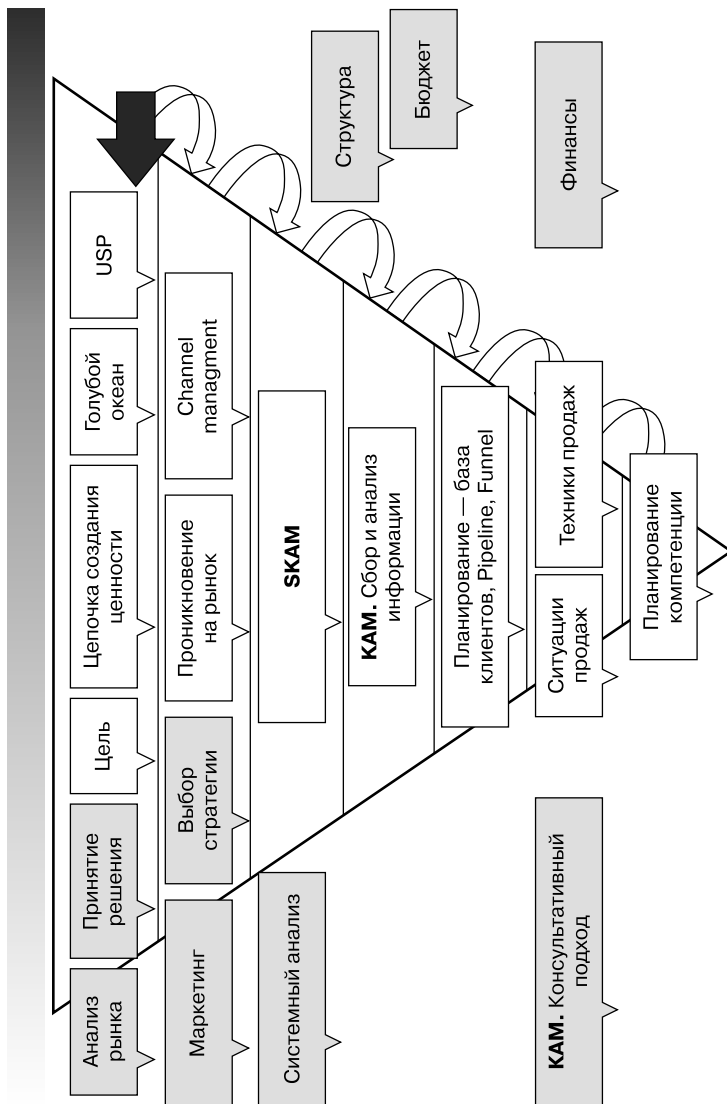
Такое решение в итоге приводит к большим инвестициям в недостижимую цель. И если компания будет в этом упорствовать, то у нее может не хватить ресурсов, например, на сохранение/удержание существующих клиентов и на поддержание приемлемого качества обслуживания.

В реальности этот разрыв часто убирается следующим образом: поняв, что достижение цели обойдется в недопустимую сумму, компания тихо и спокойно от нее отказывается и смиряет гордыню. Уходят риск и неоправданные траты, приходят стабильность и реалистичный взгляд на ситуацию.

Поймите, я не призываю не мечтать, ограничивать амбиции, стать занудой и педантом! Я призываю при постановке целей ответить себе на вопросы:

- Не допускаем ли мы здесь разрыва первого уровня?
- Какова вероятность достижения нашей любимой цели?

И принять решение ответственно! Например, такое: да, мы ставим перед собой амбициозную цель, принимаем во внимание условия рынка, понимаем все риски и готовы заплатить за это потенциальными затратами/расходами.



**Разрыв второго уровня. Для достижения целей выбраны не то направление и не тот канал (не та стратегия).**

Разрыв второго уровня — болезненный, невероятно дорогой, но все-таки не фатальный. Он возникает, когда цели и стратегия компании не соответствуют ее конкурентным преимуществам.

**ПРИМЕР**

Одна фармацевтическая компания выпускает замечательное лекарство, эффективное и недорогое. Используется оно в гинекологии и урологии и является альтернативой операции. Это явное конкурентное преимущество. На уровне конечных потребителей, на уровне нас с вами этот препарат — супернаходка и спасение!

Но компания решила продвигать это лекарство только через корпоративный канал продаж, то есть через докторов. Они захотели продать идею врачам, чтобы те предлагали этот препарат больным, которые в этом случае смогли бы выздороветь без операции.

Разрыв в том, что врачам этот препарат совсем неинтересен. То, что хорошо для потребителя, не всегда хорошо для врача. У врачей ключевые показатели эффективности измеряются в количестве операций. Им платят за количество операций. Это реальность описываемой системы.

А теперь представьте: приходит медицинский представитель этой компании к доктору и говорит: выпишите своему пациенту наш препарат, и в этом случае с большой вероятностью не надо будет делать операцию. Фактически в этот момент медицинский представитель пытается залезть к врачу в карман.

Это называется — компания выбрала неправильное конкурентное преимущество для работы в этом канале. Надо менять либо канал, либо конкурентное преимущество.

Разрыв второго уровня происходит между конкурентными преимуществами и выбором канала продаж. Вы стали общаться не с теми людьми. Есть ли там возможность победы? Конечно. Но только в случае, если у врачей изменятся показатели эффективности. Кто сможет изменить у врачей

ключевые показатели эффективности? Точно не медицинский представитель. А компания — производитель лекарства? Да, вероятно. Если она пойдет не к доктору, а в министерство здравоохранения. Конкурентное преимущество, которое можно продать — уменьшение смертности и, соответственно, уменьшение расходов бюджета. Тогда могут измениться цель и приоритеты (ключевые показатели) у докторов. Если же не учитывать этот разрыв, можно потратить непозволительно много сил и средств на то, чтобы записать круглое в квадратное. Но стоит ли?

И опять, не призываю не дерзать и не мечтать! Призываю посчитать, как много мы тратим ресурсов «здесь» и сколько нам не хватает «там», в другом месте, подходящем для инвестиций.

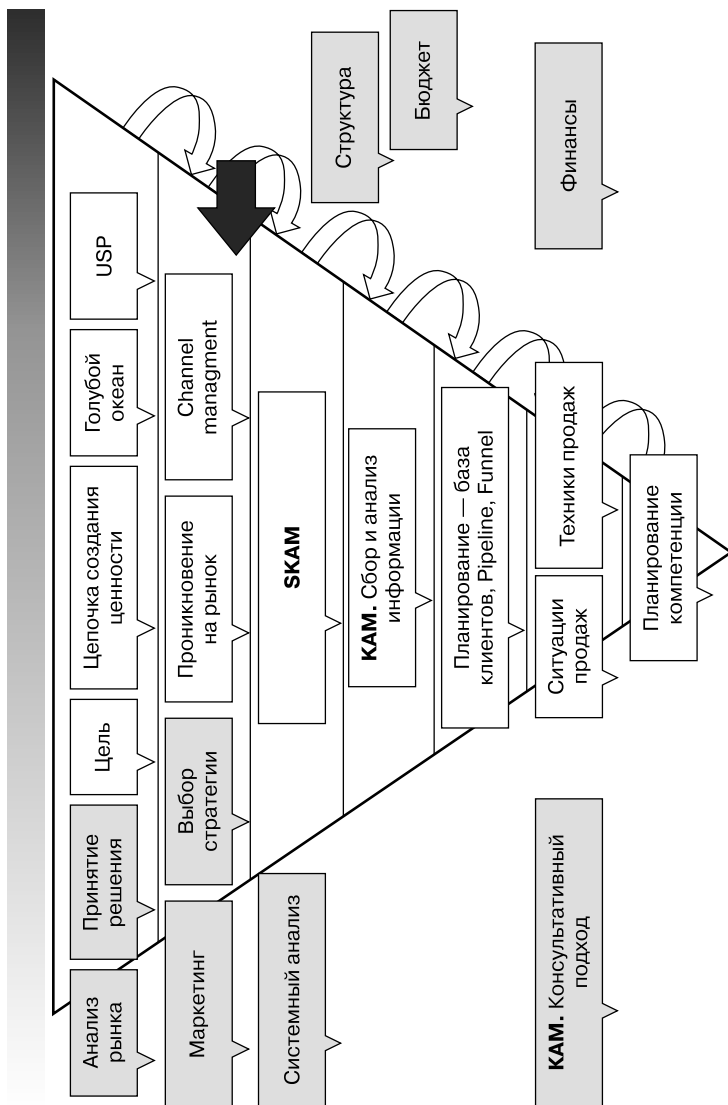
### **Разрыв третьего уровня. Показатели эффективности разных отделов не согласованы.**

Этот разрыв возникает при переходе на уровень стратегического планирования отношений с ключевыми клиентами. Он показывает нестыковку выбранного канала и системы управления продажами в нем.

Как понять, есть такой разрыв в вашей компании или нет? Для этого надо проверить соответствие выбранного канала и решений внутри него. Вот некоторые из этих решений:

- принцип отбора ключевых клиентов;
- количество власти в принятии решения у операционных КАМ (полномочия и зона ответственности);
- ответственность и обязательства перед КАМ других подразделений;
- КРІ КАМ;
- компетенции КАМ;
- профиль КАМ.

Наглядный пример такого разрыва — противоречащие друг другу показатели эффективности разных отделов внутри компании. Это встречается довольно часто. Если у вас есть разрыв в ключевых показателях эффективности различных подразделений — это явный индикатор большого разрыва.



**ПРИМЕР**

Ключевой показатель эффективности отдела продаж — объем продаж, а эффективности производства — производство самой рентабельной продукции. Возникает системное противоречие, которое в теории конфликтов называется системным конфликтом. И приводит он к систематической потере эффективности. Никакие тренинги и веревочные курсы по повышению эффективности и улучшению взаимодействия между подразделениями этот конфликт не решат.

**Разрыв четвертого уровня. Деятельность операционного КАМ не согласована со стратегией работы с ключевым клиентом (SKAM).**

Разрыв четвертого уровня возникает между решением SKAM о правилах и методах работы с ключевыми клиентами и работой самого операционного КАМ. Этот разрыв демонстрирует ошибки при переходе от стратегии к тактике. Например, мы ожидаем от КАМ активных переговоров в предпринимательском ключе, но не дали ему права принимать решение по большинству компонентов переговоров.

**ПРИМЕР**

Компания ждет от КАМ планирования на период 1 год, составления плана работы с ключевым клиентом на 1 год, но в то же время выставляет ему краткосрочные KPI в 1 месяц.

Или:

Компания ожидает от КАМ сбора и анализа информации о клиенте, но CRM не готов или не поддерживает эту активность, или сотрудники не понимают, как эту информацию в CRM заносить.

Или:

На стратегическом уровне от КАМ ожидается работа в команде, но сами команды не сформированы, более того, люди, участие которых в этих командах подразумевается, руководствуются противоречащими друг другу приоритетами.



Из-за разрывов на этом уровне происходят потеря эффективности (никогда не фатальная), снижение уровня удовлетворенности клиентов и «день сурка», в смысле регулярного решения постоянно возникающих одних и тех же рутинных проблем.

**Разрыв пятого уровня. Разрыв между целями, которые ставит система менеджерам по продаже, и реальным состоянием клиентской базы.**

Это разрыв между системой управления продажами и возможностями клиентской базы. Он выражается в отсутствии планирования, неправильном сегментировании клиентской базы и, как результат, плохой конвертации воронки продаж.

**ПРИМЕР**

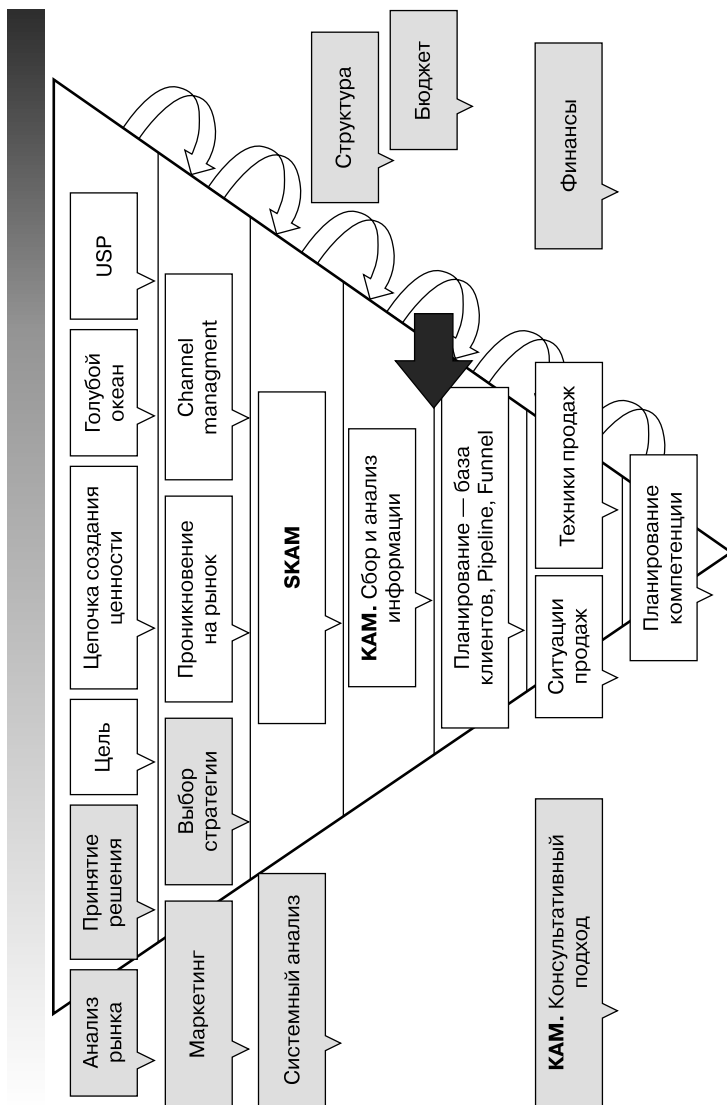
Сотруднику поставили амбициозный план — увеличить объем продаж на 15% в следующем году. При анализе структуры клиентской базы выяснилось, что прирост должен составить 1 000 000 руб., а средний чек при «завоевании» нового клиента составил 100 000 руб. в год. То есть за год нужно получить 10 новых клиентов. На рынке, доступном сотруднику, их всего 35, что неплохо и вселяет уверенность.

А теперь, забегаая немного вперед (об этом будет отдельная глава), добавим в наши расчеты два важных критерия: цикл продаж и конверсию. *Цикл продаж* — это время от первого контакта с клиентом до поступления денег в кассу. В нашем примере он составляет 6 месяцев. Это означает, что первый клиент появится в июле и сможет принести только 50 000 руб. (мы помним, что каждый новый клиент приносит 100 000 руб. в год). Нам нужен 1 млн прироста. Соответственно, к июлю с нами должны начать работать:  $1 \text{ млн прироста} / 50\,000 \text{ руб. с одного клиента} = 20 \text{ клиентов}$ .

Второй вводимый нами критерий — *конверсия*. Это соотношение переговоров и фактических продаж. В нашем примере оно равно 40%. Это значит, что из десяти инициированных переговоров успешно заканчиваются только четыре. Грубо посчитав соотношения, получаем:

$1 \text{ млн} = N \text{ клиентов} \times 40\% \times 50\,000 \text{ руб.}$





$N$  клиентов = 1 млн / (0,4 × 50 000).

$N = 50$  клиентов.

Таким образом, чтобы получить 1 млн прироста с нашей текущей конверсией, средним чеком и циклом продаж, нам необходимо начать переговоры 1 января с 50 клиентами. Это много больше доступного объема рынка (35 клиентов).

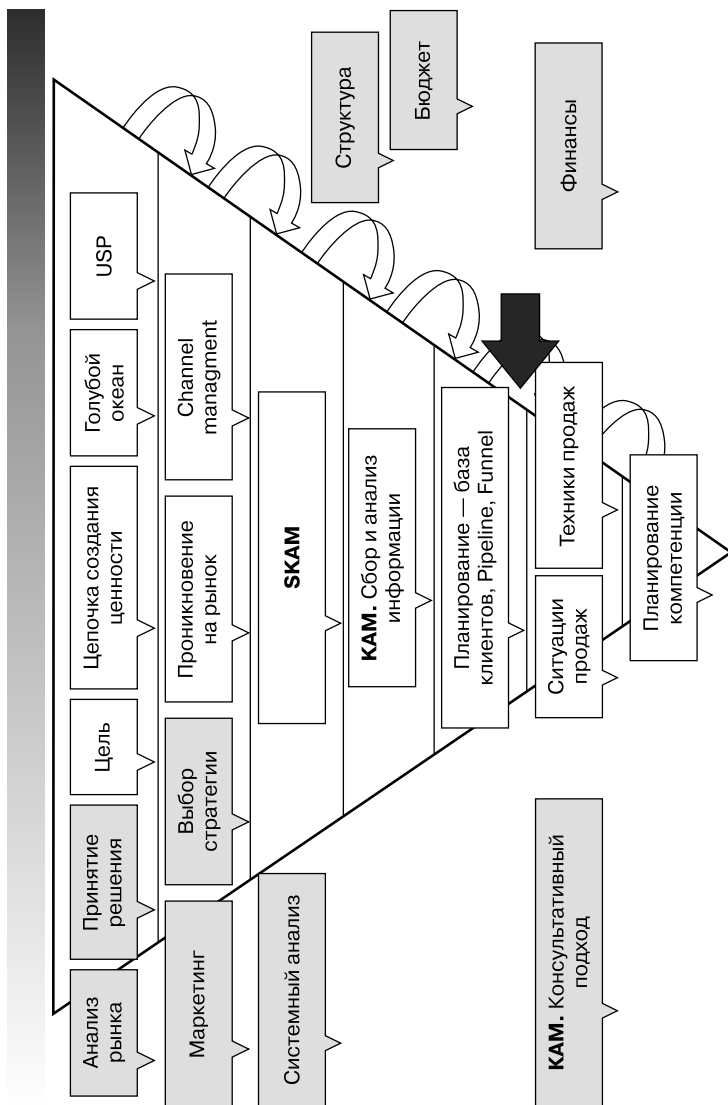
Данный пример разрыва между целями и состоянием клиентской базы демонстрирует нереальность ожиданий. Ниже перечислены возможные причины этого разрыва:

- неправильный учет конверсии;
- доступность рынка (конкуренты тоже работают);
- оценка среднего чека;
- оценка цикла продаж;
- физические возможности сотрудников;
- время, необходимое на переговоры с новыми клиентами и обслуживание уже имеющихся партнеров.

Разрыв не фатальный. Как видите, серьезность последствий уменьшается по мере продвижения по пирамиде вниз. Но он приводит к нереалистичным ожиданиям, невыполненным бюджетам и демотивации сотрудников.

**Разрыв шестого уровня. При реализации плана определяется неверная ситуация продаж и используются неверные техники продаж.**

Ситуация продаж — это ситуация взаимодействия «покупатель — продавец» с учетом окружающих факторов этого взаимодействия: силы позиций сторон, новизны предложения, уровня доверия к продавцу, уровня ожиданий от поставщика и т. д. Разрыв заключается в неверной оценке ситуации продаж при реализации плана по продажам. Он возникает, когда компания не понимает или не учитывает, в каких ситуациях продаж находятся ее сотрудники и к каким ситуациям их стоит готовить.



### ПРИМЕР 1

Компания ставит сотрудникам задачу увеличить объем продаж за счет привлечения новых клиентов и стимулирует их рекрутировать новых потребителей. Тем самым компания «толкает» сотрудников в определенную ситуацию продаж, назовем ее ассертивной. Для работы в этой ситуации нужна специальная фактическая и эмоциональная подготовка, понимание, что конверсия этих ситуаций очень низкая и нужно одновременно вести N переговоров, чтобы получить M сделок, понимание, какова длительность цикла продаж в этом случае.

Если компания не учитывает данные параметры, возникает разрыв: неверная оценка ситуации продаж и неоправданные ожидания от размера конверсии и усилий сотрудников.

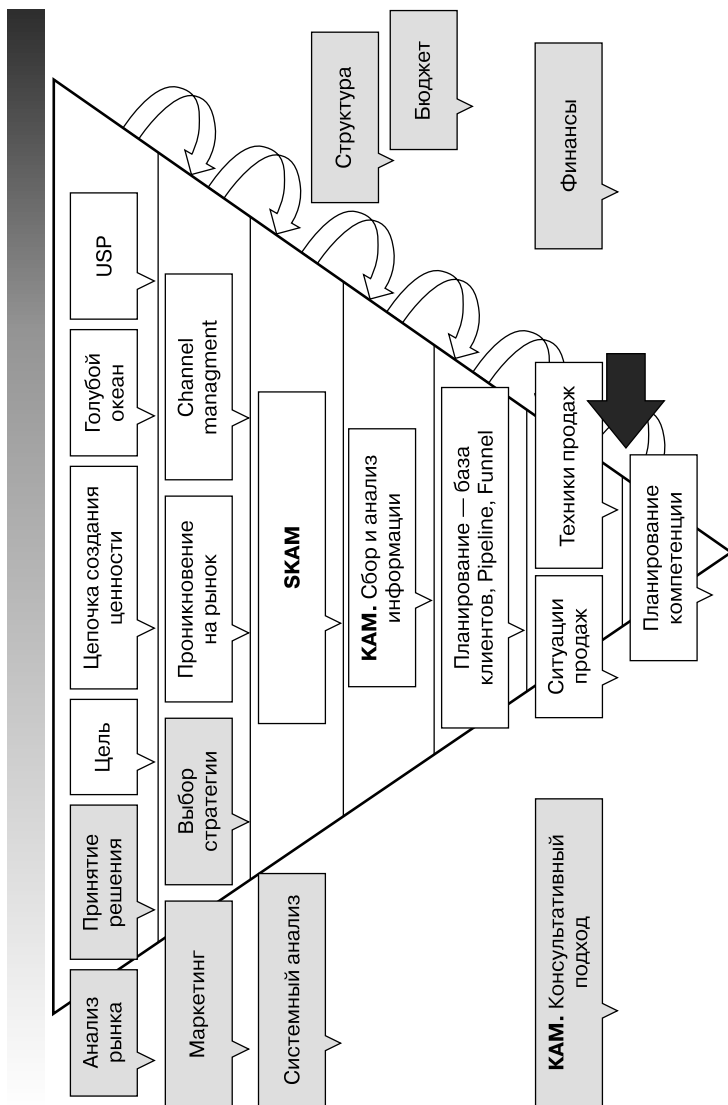
### ПРИМЕР 2

Компания считает, что может повысить продажи за счет увеличения среднего чека. А средний чек планирует увеличить за счет предложения дополнительной услуги к уже продающимся продуктам/товарам. Ожидается, что «допродать» услугу (сервис, например) будет просто и не потребует проведения полного цикла переговоров.

При этом услуга не очень хорошо «связывается» с продуктом, цикл продаж этой услуги заметно более длительный, конкурентная среда сильно отличается от среды продажи самого продукта, да и подготовка сотрудников не соответствует ситуации продаж.

Получается, что новые возможности продуктовой линейки не смогут обеспечить объем продаж, который ожидает компания. Здесь разрыв в портфеле предложений, в неверной оценке возможности расширения торгового ассортимента.

**Разрыв седьмого уровня. Профиль сотрудника не соответствует стратегическим и тактическим целям компании.**



Этот разрыв происходит, когда на работу нанимают «неправильных» людей. Профиль сотрудников (уровень компетенций, установки, психологический портрет) не соответствует тем задачам, которые стоят перед компанией. Это приводит к потере эффективности, что вполне ожидаемо. А менеджер по персоналу паникует: у нас очень большая текучесть кадров, у нас люди неэффективны...

#### ПРИМЕР

Сотрудники находятся в ассертивной ситуации переговоров, потому что компания хочет, чтобы они работали с новыми клиентами, ездили на встречи и проводили «холодные» переговоры. А профиль сотрудников — интроверты, склонные к работе в офисе, с прекрасным техническим образованием, готовые работать с входящими запросами и консультировать умных адекватных клиентов по всем вопросам эксплуатации. А неумных и неадекватных не считают клиентами.

К чему ведет этот разрыв? К демотивации сотрудников, текучке кадров, снижению уровня удовлетворенности клиентов. Не фатально, но зачастую очень болезненно для сотрудников.

Итого, я кратко описал все семь уровней разрывов.

Еще раз напомним основное правило управленческой пирамиды: нельзя улучшением работы на нижних уровнях значительно скорректировать разрывы верхних уровней. Разрыв на более высоком уровне всегда важнее и болезненнее для компании, чем разрыв на более низком. А если в компании разрыв первого уровня, то про все остальные нужно забыть и разбираться с ним. Остальное несущественно абсолютно.

Исправить разрывы снизу вверх очень сложно, почти невозможно, да и не нужно.

При ограниченности ресурсов нужно браться за самый верхний уровень — даже небольшое изменение наверху трансформирует низ пирамиды естественным образом.

# УРОВЕНЬ 1

## **ЦЕЛИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**

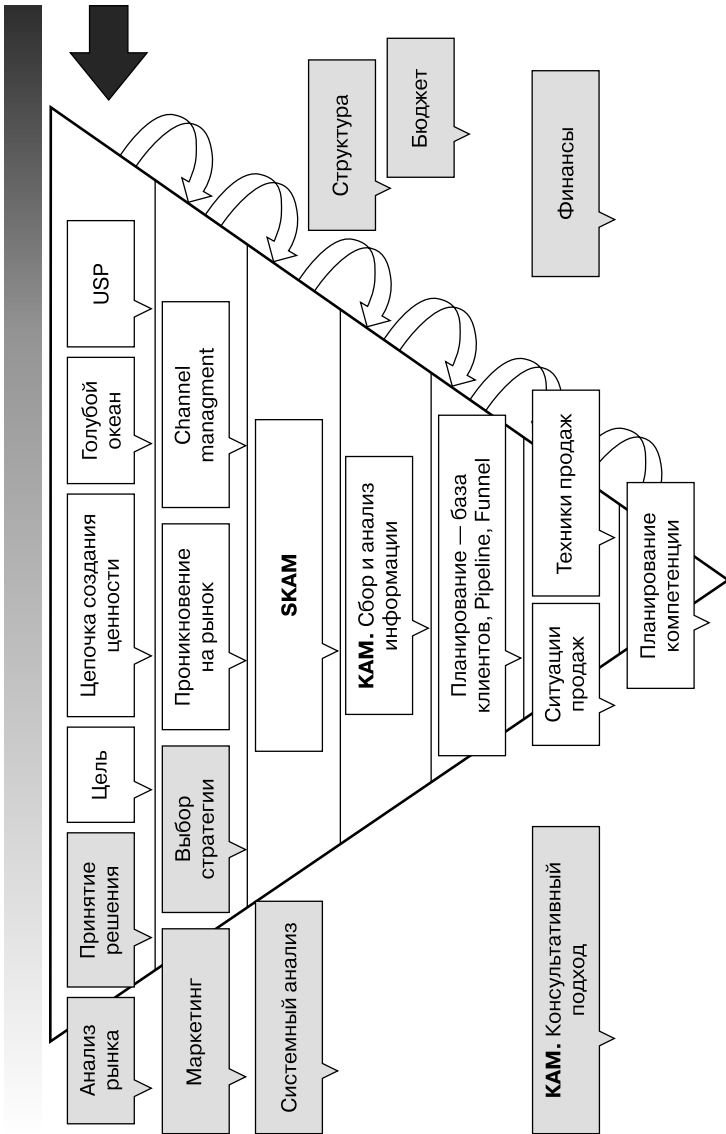
### **О чем**

О самом «верхнем» уровне принятия управленческих решений. Об истоках, где определяются все последующие шаги.

### **Зачем**

Определить связи, дать инструменты, поднять важные вопросы и спровоцировать размышления о целях и конкурентных преимуществах в вашей компании.

Уровень 1. Цели и конкурентные преимущества





## Целеполагание. Формирование командных и индивидуальных целей

**В любой компании есть цели.** Всегда. И даже если сама компания не в состоянии сформулировать их и донести до своих сотрудников, они все равно есть. Когда цели не сформулированы явно и четко, сотрудники всегда найдут возможность «доформулировать» их самостоятельно. И здесь есть большая опасность! В процессе «доформулирования» сотрудник может себе придумать цель, которой нет, и приоритет, которого нет. Фокусы смещаются, и ресурсы организации уходят в другое направление.

Бывает и так, что компания говорит: «У нас нет цели, мы прыгаем с места на место». Это, на самом деле, тоже цель. Например, компания заявляет, что хочет денег, скажем, оборот. Оборот любой ценой и в любых условиях. Достигать этой цели она планирует, оппортунистически хватаясь за различные подвернувшиеся возможности, не усложняя при этом принятие решений дополнительными процедурами и системами. Такие вот оборотные оппортунисты.

«Так ведь это же плохо!» — воскликнет читатель. Может быть, плохо, а может, и нет. Ответить на этот вопрос мы сможем только тогда, когда поймем, насколько это решение соответствует внешнему миру — рынку. Это может быть очень хорошим решением. Если рынок быстро развивается и сложно предсказуем, он как раз будет приветствовать такое поведение.

В любом случае, цели и стратегии компании очень важно донести до каждого сотрудника, чтобы не было иллюзий и ненужных разочарований, обманутых ожиданий и разбазаривания ресурсов.

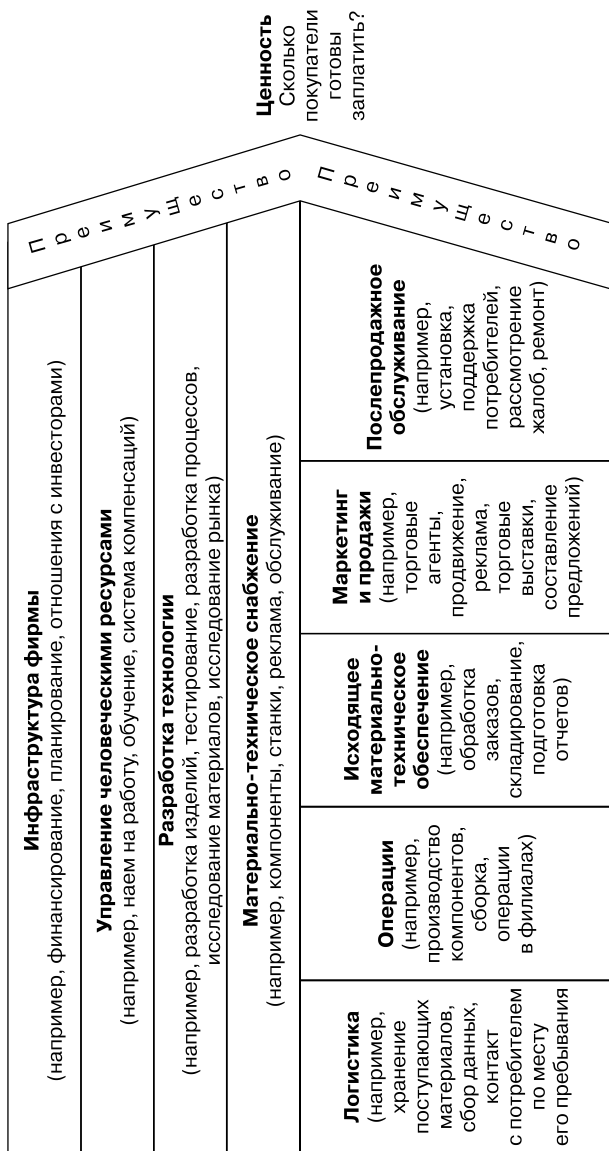
Итак, первый уровень управленческой пирамиды начинается с размышлений о реалистичности целей, сбора информации о рынке, анализа этой информации и принятия решения. Финал данного процесса — ответ на вопрос, чего мы хотим. Этот ответ должен содержать три важных пункта:

- информацию о рынке. Эта область на данный момент хорошо изучена, есть огромное количество инструментов, которые можно использовать. В книге я не планирую уделять этому много времени, есть множество авторитетных авторов и источников в данной области. Рекомендую посмотреть книги классика маркетинга Филиппа Котлера (например, «Основы маркетинга») или любую другую книгу, где в названии есть слова «маркетинговые исследования»;
- анализ и оценку полученной информации. Здесь будет честным упомянуть, что процесс анализа уже содержит большой объем субъективизма. Да и сам анализ может быть настолько обширен, что способен будет запутать принимающего решение в ворохе цифр, методик оценки и точек зрения;
- принятие самого решения. Здесь большое значение будут иметь психологическая составляющая: правила ведения дискуссии, внутренние мотиваторы принимающих решение, отношение к риску, ожидания от жизни и работы.

Но сферы принятия решения я касаться не буду. Исходим из того, что высшее руководство компании нашло решение, и мы, как сотрудники компании, получили его в виде некой необсуждаемой данности.

Хочу отметить только одно: в процессе принятия решения важно, чтобы не было разрыва между реальностью и целями компании (подробнее о понятии разрывов см. введение).

# Цепочка создания ценности



Поддерживающие виды деятельности

Первичные виды деятельности

Хочу познакомить вас с замечательным инструментом, который позволяет оценить вклад каждого подразделения/функции/актива компании в общий (конечный) продукт. Суть инструмента — представить довольного клиента и попробовать оценить вклад каждого подразделения в его улыбку. Автор модели — Майкл Портер. В 1985 году вышла его книга «Конкурентное преимущество» (Competitive Advantage), в которой было представлено понятие цепочки создания ценности. Цепочка создания ценности — главный процесс организации. Она описывает все виды деятельности, осуществляемые организацией для производства продукта.

Идея Портера была очень занятная для его времени. Он говорил, что стоит рассматривать этапы производства товара/услуги с точки зрения того, во сколько нам обходится каждый этап. Причем этапы он предлагал рассматривать в довольно узком смысле: сколько стоит конкретный шаг. Эта этапность помогает понять, во что нам обходится каждый шаг и стоит ли он таких затрат. Так создается конечная стоимость продукта.

И теперь остается совсем немного до размышлений о том, какой вклад вносят эти этапы в создание ценности для клиента. Что из всего этого он ценит и за какие из наших усилий готов платить? А за какие не готов, потому что оценить не может или не хочет.

Следующий момент в ваших размышлениях — понять, какой отдел/функция/актив создает в вашей компании максимальную ценность для клиента.

Конечно, можно сказать, что все этапы важны, все вносят свой вклад, без одних не будет других... Но, еще раз, за что именно платит клиент?

И здесь лучше не интегрировать ответ: «И маркетинг и продажи, и логистика и финансы», а дифференцировать его. Что такое вклад? Кто, собственно, создает этот объем продаж? Что заставляет потребителя/клиента поменять

деньги на вашу продукцию? В этой цепочке может быть много разных подразделений. Я дополнил оригинальную модель Портера, на полноту не претендую. В каждом конкретном случае нужно смотреть максимально объективно. В качестве точки отсчета подойдет вот такой список:

- первое — R&D (или НИОКР — научно-исследовательские и конструкторские работы);
- второе — производство;
- третье — логистика;
- четвертое — маркетинг;
- пятое — финансы;
- шестое — продажа;
- седьмое — трейд-маркетинг;
- восьмое — обслуживание.

#### **ПРИМЕР 1. СИЛА БРЕНДА**

Большая FMCG-компания после опроса клиентов (розничные сети) выяснила, что в первую очередь клиенты покупают их продукты, потому что доверяют этой марке, помнят ее и пользовались ею всю жизнь. Это означает, что максимальный вклад в удовлетворенность потребителя вносит бренд, созданный давно и совсем другими людьми. Силой этого бренда компания пользуется и сейчас.

#### **ЗАМЕТКА НА ПОЛЯХ**

Надо хорошо понимать, что у вас в компании является поддерживающей функцией, а что основной.

А теперь самое важное: власть и финансы в компании должны распределяться в зависимости от величины вклада в конечный продукт. Кто вносит больший вклад, тот и обладает большей властью внутри компании в принятии стратегических и финансовых/бюджетных решений.

Если подумать и приблизиться к клиенту с вопросом: «Что ты купил, почему ты это купил», мы выясним, что клиент у нас купил, потому что, например, наш R&D придумал невероятно качественный продукт. Передовой и удобный. И мы его производим. Мы его как-то производим, как-то доставляем, как-то продвигаем... Кстати, надо ли его вообще продвигать, если он сам по себе уникальный? Это хороший вопрос. И клиенты в итоге его покупают. Им совершенно наплевать на то, как ведет себя продавец, потому что максимальная ценность создается в подразделении R&D. И именно это покупают клиенты. А остальное — не важно.

Упрощенный взгляд? Да, достаточно. Он нужен для того, чтобы выявить принципиальную составляющую продаж. Сконцентрировать внимание на самом важном.

Очень небанальный вопрос руководителю любого уровня: где именно в цепочке создается максимальная ценность для клиента? Кто тот изумительный человек, который генерирует ценность? У каждой компании своя цепочка ее создания.

На самом деле, любой сотрудник компании, разбуженный в 3 часа ночи, должен сказать, почему у него покупают. Зачем это нужно? Чтобы понимать причины успехов и неудач, знать, какими аргументами пользоваться, а какими нет.

#### **ПРИМЕР 2. ДЕШЕВОЕ ПРОИЗВОДСТВО**

У компании очень дешевое производство. На выходе получается не очень качественный продукт, но себестоимость низкая. А если это так, то все целеполагание должно идти от производства. Власть в цепочке создания ценности должна быть распределена пропорционально вкладу. А остальные ресурсы — пропорционально цепочке создания ценности. Продажи должны просто обслуживать производственную линию. Производственники говорят, что, когда и в каком

количестве нужно продавать. У них максимальная власть.

Насколько стабильна и незыблема цепочка? Это зависит от решения/возможностей акционеров, ну и от ударов рынка, конечно. Изменение цепочки не просто, и, как правило, это не быстрый процесс. Лучше его сделать управляемым.

### **ПРИМЕР 3. ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ**

Компания производит огромные мощные насосы для перекачки сложных сред — нефти, например. Репутация, история, связи с клиентами, — все из прошлого. Цепочка создания ценности сфокусирована на производстве. Продуктовая линейка не меняется, компания обслуживает постоянных, «очень старых» клиентов.

Но времена меняются, и меняется рынок. Отдел продаж приходит на производство и говорит, что такие гигантские насосы рынку больше не нужны. А производство отвечает, что выпускать что-то другое очень сложно и непонятно, как именно. Получается разрыв первого уровня. Этот разрыв между целями компании, сфокусированными на производстве мощных насосов, и рынком, которому такой продукт больше не требуется! Рынок убежал, и наша хорошо накачанная производственная мышца больше не впечатляет клиентов. Чтобы остаться на плаву, нужно менять цепочку создания ценности, медленно, дорого и рискованно. Сложность заключается в том, что власть находится в руках производителей, откуда ее нужно срочно убирать. Это весьма болезненно, но нужно понимать, что производственный этап жизни компании закончился.

Разрыва первого уровня необходимо всячески избегать. Если цепочку создания ценностей не трансформировать, банкротство компании будет весьма вероятным.

Другой вариант — уходить в нишу, где производственная мощь компании еще востребована. А если эта ниша совсем маленькая, а мощности компании в разы больше — резать затраты и структуру.

Конечно, гораздо лучше было бы в данной ситуации не сокращать размеры компании и производства, а искать компромисс, осознанно отбирая власть и ресурсы у производителей и перераспределяя их в сторону новой цепочки создания ценности. В итоге такой компромисс и был найден: ценность сместилась в область маркетинга и продаж. Теперь компания следует за рынком, стало невероятно важным хорошее знание клиента, ценится способность понимать клиента, что ему нужно, что он покупает. И вот перед нами уже совсем другая компания — сервисная, она продает консультирование и осуществляет поддержку при комплектации перекачивающих станций. А насосы — только часть оборудования. Теперь максимальные инвестиции направлены в развитие отдела продаж.

Добавлю одно очень важное замечание. Цепочка создания ценности с максимумом на персонале (отдела продаж или обслуживания) весьма опасна. По сути, это самая опасная цепочка создания ценности. Не стоит ее намеренно создавать. Такая цепочка не внедрена в компанию. Она может быть относительно легко отделена. Риски и неустойчивость становятся постоянным предметом для размышлений. И компаниям нужно предпринимать много усилий для того, чтобы сотрудники стали неотъемлемой частью компании. В некоторых сферах иначе делать не получается. Поэтому для рынка персонализированных услуг (адвокатских контор, аудиторских услуг, финансового консалтинга) характерно партнерство, пакеты акций, опционы и другое участие в собственности. В этом случае отделиться от «своей» компании и уйти в свободное плавание сотрудникам будет уже не так просто.

## Голубой океан

Итак, мы определили максимум в своей цепочке создания ценности, то подразделение, которое вносит наибольший



вклад в конечный продукт/услугу и за счет которого этот продукт/услуга покупаются.

Но нужно признать, это довольно грубый инструмент. Хотелось бы получить больше деталей. И их можно найти в книге Чан Кима и Рене Моборна «Стратегия голубого океана». В 2001 году Джек Траут написал книгу «Дифференцируйся или умирай». Идея простая, по крайней мере, такой она кажется сегодня: нужно отличаться от конкурентов и быть в состоянии сказать своему потребителю, в чем именно заключается отличие. Это свое различие — дифференциацию — нужно холить и лелеять, а иначе смерть в ценовых войнах будет быстрой и жестокой. Джек Траут немного описал этот процесс дифференциации, в основном на уровне примеров. Авторы «Голубого океана» взяли идею Траута и сделали из нее методичку. Да, именно методичку. Они дают методики, как именно вы должны дифференцироваться. В книге пошагово описывается весь этот нелегкий процесс. Методика описана не всегда полно, но как инструкция эта книга очень хороша.

Авторы предложили красивую легенду: есть алый океан. Это такое место, где все бьются друг с другом, раздирают друг друга на части. Поэтому вода, наполненная кровью компаний, погибших в конкурентной борьбе, приняла алый цвет. В основном это такая борьба, где ты конкурируешь с тем же набором, что и твои конкуренты: цена, ассортимент, какие-то очевидные для конкретной области вещи. Выиграть здесь невозможно, можно только проиграть.

Но авторы говорят: подождите, давайте выплывем за эти пределы! Где-то там есть голубой океан, в котором есть место для вашей компании и где нет конкуренции. Возможно ли такое? Да, ведь голубой океан — это место, где ни у кого еще не возникло желания конкурировать, где люди/компании стараются не пересекаться, это ниша, в которой, кроме вас, больше никого нет! Когда вы предлагаете то, чего еще ни у кого нет и что нужно вашим клиентам — вы попадаете в голубой океан. Авторы настаивают, что нет смысла и дальше бороться в алом океане, вероятность победы здесь очень низка и очень дорога. Найдите свое

преимущество, уйдите в голубой океан, создайте свое уникальное пространство и работайте в нем!

В голубом океане компания предлагает то, что нужно клиентам, но другие компании-конкуренты еще не додумались до этого, или им эта дифференциация недоступна, или очень дорого и сложно копировать отличие и внедрять его. И цена тогда становится не важна. Нет, она важна, конечно, но есть и другие аспекты, которые становятся гораздо важнее цены.

Например, несколько лет назад было все равно, сколько стоит iPhone. Не было других таких стеклянных штучек, по которым можно было тыкать пальцами и получать хороший и красивый результат. Даже если этот телефон плохо работал и тормозил, он был такой один.

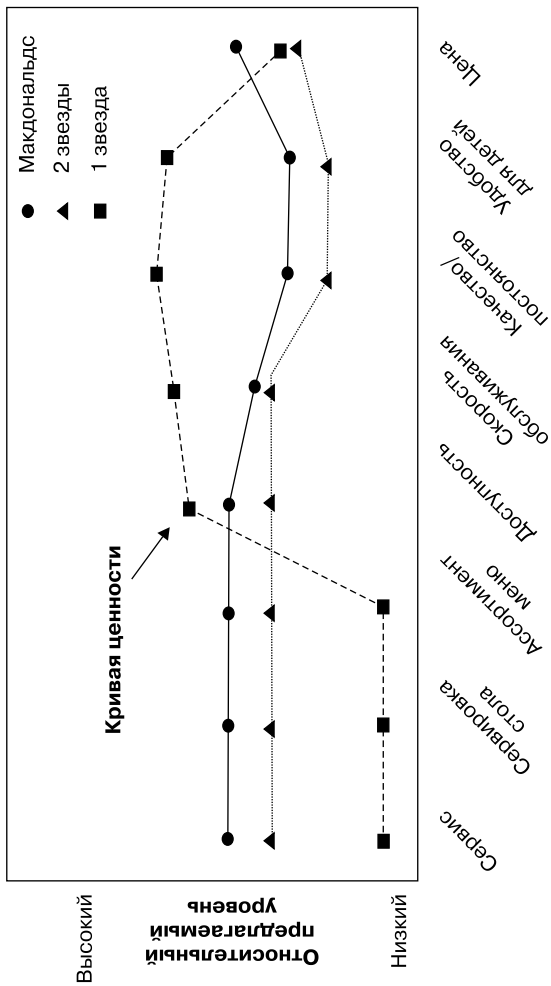
Как найти свой голубой океан? Идея такая: отстранись, посмотри, что еще хотят твои клиент, и удовлетвори их хитрым образом, непохожим на других. Или создай спрос, которого не было раньше. Если вы к этому моменту четко понимаете свои конкурентные преимущества и цепочку создания ценности, то вам становится понятно, куда инвестировать средства и на чем делать фокус. Так мы и получаем нашу уникальность.

Например, у нас очень раскрученный бренд, все его узнают и покупают. Мы должны инвестировать в него и дальше. Должна ли у нас быть большая армия людей, которые продают наш товар, общаясь с клиентами? Или мы просто нанимаем дистрибьюторов, экономим на армии, потому что нам в этом случае не нужно содержать рабочую силу, и даем на эти деньги больше рекламы?

Другая ситуация: ценность для клиента создается в нашей операционной гибкости. Когда клиент общается с нашей компанией, он видит, что мы готовы под него подстраиваться. А как только мы «вставили» дистрибьюторов между собой и клиентом и дистрибьютор не может продемонстрировать нечеловеческую гибкость, тогда все перестало работать: дифференциация не состоялась.

Чтобы «увидеть» себя глазами потребителя, авторы «Голубого океана» предлагают нарисовать кривую ценности (Value curve) своей компании.

Основные элементы продукции, обслуживания и доставки



Кривая ценности наглядно показывает ваши сильные и слабые стороны и ваши основные отличия от конкурентов. После этого стоит прекратить обращать внимание на свои слабые стороны: там нам ничего не светит, кроме алого океана, в котором, как я уже сказал, борьба бессмысленна. Нужно инвестировать исключительно в то, что даст вам билет в голубой океан, то есть в ваши сильные стороны, ваши отличия или в вашу уникальную совокупность отличий.

Инвестировать можно путем перераспределения ресурсов: какую-то деятельность усилить, какую-то ослабить, что-то прекратить вообще и создать что-то новое. Это модель четырех действий:



Вот это нам и нужно сделать.

1. Взять за основу цепочку создания ценности.
2. Определить, на каком этапе создается максимальная ценность.

3. Нарисовать кривую ценности (вашу и ваших конкурентов).
4. Определить области для инвестиций (использовать модель четырех действий).

#### **ПРИМЕР. КОМПАНИЯ — ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЭЛЕКТРОНИКИ**

30 лет назад, когда компания только начинала свою деятельность, у нее не было ничего: бренд был неизвестный, качество сомнительное, ассортимент узкий. Компания начинала как производитель флеш-памяти. Не самой надежной, но очень дешевой и со значительными объемами производства.

Они работали на рынке B2B, их клиентами были производители компьютеров. Где у них была цепочка создания ценности 20 лет назад? Точно не в продажах. Это была способность дешево, быстро и много производить. Вот что покупали их клиенты. Их голубой океан на тот момент — сочетание низкой цены и производственной гибкости. Сюда и инвестировали.

Предположим, сотруднику отдела продаж выдвигают претензию: «Знаешь, твоя флеш-память какая-то дурацкая, плохая, ненадежная». Каков должен быть его ответ? «Зато дешево». Вот пример очень короткого тренинга по продажам и ведению переговоров. «У вас большой процент брака!» Какой ответ должен быть? «Зато мы быстро делаем замену и у нас дешево». По сути, отдел продаж обслуживал производство.

Планирование от производства, ценообразование от производства, власть в принятии решений сосредоточена на производстве. Соответственно, если у вас есть два миллиона евро, куда их инвестировать? Инвестировать стоит в новое, более эффективное производственное оборудование. Или в более дешевые компоненты. Священная корова живет в области удешевления процесса производства продукции.

Прошли годы, и компания решила скорректировать свою цепочку и дифференциаторы. Обычно это следует делать в предвкушении изменений рыночной конъюнктуры или

при желании перейти в другую категорию и конкурировать с другими компаниями. В данном случае они решили «растить» бренд. А это решение на уровне целеполагания — первого уровня пирамиды. Логика была такая: мы хотим иметь узнаваемый бренд. Мы ничего не хотим изобретать сами, мы будем следовать в технологическом фарватере, будет «копировать» продукты и делать их дешевыми. Делать мы это будем быстро, чем обеспечим себе в дистрибуторском канале (розничных сетях) неплохую прибыль.

Смотрите, что получается: компания меняет дифференциаторы, но с опорой на старую цепочку — дешевое и гибкое производство. Компания стала копировать чужие изделия. Полностью, один к одному. Никаких R&D нет и в помине. Чтобы скопировать, нужны только руки и быстрые ноги, больше ничего не нужно. Бренд, который они строили, говорил покупателям и потребителям следующее: «Мы не отличаемся надежностью и качеством и не берем с потребителя лишних денег». Вот такой бренд. Почему не другой? Решили строить с опорой на старую цепочку и дифференциаторы, но и новые оттенки появились — не берем больше, чем положено, народные, демократичные, но и не ждите от нас многого. А еще на нас розница может много заработать.

И вот компания стала привлекательной для розницы, появилось еще одно преимущество: мы не такие, как Philips, инновационные и продвинутые, но мы прибыльные. Они повысили доход розницы, и все сразу поменялось. Максимум цепочки сместился с производства в продажи, так как коммерческая политика обеспечивала дополнительный пик ценности на продажах.

На этом этапе сотрудникам отдела продаж стали нужны несколько другие компетенции. Их надо было учить, как правильно донести, что они дешевые и плохие, и при этом не стесняться этого, а также уметь считать рентабельность операций розничных партнеров. Маркетинг стал оправдывать свое существование, узнаваемость бренда начала

расти. А власть сместилась в отдел продаж. Не полностью, но весьма и весьма ощутимо.

Следующий этап. Намерение компании изменилось: мы хотим сильный бренд, не товарный, а «именной», и продавать будем бренд, лояльность к нему, его способность создавать поток клиентов и наличности. Почему это произошло? Потому что пришли совсем другие люди и начали по-другому работать. Как изменились ценности и приоритеты? Маркетинг и продажи получили полноту власти. Пик на производстве заметно снизился. Полки розницы компания заполнила своей продукцией еще на прошлом этапе, поэтому сейчас стали максимально инвестировать в бренд. Качество уже важно, стоимость производства отступила на задний план. Узнаваемость сильно подросла, менеджерам стало легче вести переговоры с клиентами («Я — бренд, меня все знают»). Конечно же, доля рынка стала тоже расти.

Максимальная ценность в цепочке создается отделом маркетинга. Дифференциатор — высокая наценка в рознице, известность, популярность. Умеренная цена начинает пропадать окончательно и бесповоротно.

И что же дальше?

Они стали делать инновационные продукты. Решили скорректировать цепочку создания ценности, стали инвестировать в R&D. Компания повышает цены. Продукция компании все еще несколько дешевле, чем у конкурентов, но разница между ведущими брендами и продуктами компании уже незначительна. Да и конкуренты стали другими. Компания приняла решение уходить из эконом-класса: продукты стали инновационными, появился новый дифференциатор, который позволил выйти в премиальный сегмент. Изобретения, новое, дизайн, характеристики... В цепочке создания ценности максимальные пики теперь у R&D и маркетинга. Дифференциаторы — новые продукты и сила бренда.

В этом примере я показал вам осознанную и управляемую миграцию точек создания ценности и дифференциаторов. Такое управление однозначно приводит компании к успеху.

#### **ПРИМЕР. ГАЗПРОМ**

Возьмем другой пример. Как вы думаете, какова цепочка создания ценности, например, в компании Газпром? Здесь максимальная ценность — это право на землю, в ней есть необходимые жидкости, которые компания может добывать. Нужно инвестировать в то, что обеспечивает это право, то есть инвестировать во взаимоотношения с правительством.

Предположим, у вас есть некая сумма денег. Стоит ли ее тратить на PR, если вы Газпром? Да, если это поможет вам укрепить свои взаимоотношения с государством. В других случаях — нет. Таким образом они зарабатывают лояльное отношение государства к компании. Если вы посмотрите на то, что они делают, — это всегда социальные широкомасштабные проекты. Газпром поддерживает олимпиаду, инвестирует в развитие детей, в спорт... Они всегда поддерживают национальные программы и говорят: «Мы хорошие». Наверху есть желание, чтобы они это делали, и они это делают. Ценность — права на землю, инфраструктуру и связь с государством. Дифференциаторы аналогичны: права на землю, инфраструктуру и связь с государством.

## USP — уникальное торговое предложение

Итак, мы определили и сформулировали цели своей компании, нарисовали цепочку создания ценности и нашли свой голубой океан, свои дифференциаторы. Заключительный этап верхнего уровня управленческой пирамиды — это перевод дифференциаторов в нечто заметное и ценное клиентом, в уникальное торговое предложение, в USP.



Вся ли ценность из цепочки создания ценности может быть переведена в USP? Потенциально — да.

Но в реальности что-то да теряется. Например, очень высокое качество продукции, которое на данный момент не нужно рынку. Дифференциатор есть, цепочка создания ценности есть, а при встрече с клиентом в USP не переходит. Или переходит, но для очень ограниченного круга клиентов. Вот они-то и есть ваша целевая группа.

Еще пример: экологичность продукции. В России до недавнего времени это было не важно на уровне клиентов, не воспринималось как преимущество. При этом было множество компаний, которые как раз пытались этот дифференциатор перевести в USP. Не получалось. Клиенты не покупали экологичность, но покупали что-то другое.

А теперь важное добавление. Если вы не можете найти конкурентные преимущества и USP в своей компании, значит, вы плохо ищете. Дело в том, что в любой компании есть конкурентные преимущества и USP, даже если она их не осознает и не может сформулировать. Если у компании доля рынка больше нуля, то и USP у нее есть. Не надо быть лучше всех на свете, нужно быть лучше кого-то.

#### **АНЕКДОТ ПО ТЕМЕ**

Сидят два путешественника в палатке, и вдруг появляется лев. Первый не знает, что делать, а другой начинает быстро надевать кроссовки. Первый спрашивает:

— А ты что, хочешь обогнать льва?

Второй отвечает:

— Нет, я хочу обогнать тебя, мне этого будет достаточно.

На уровне отдела продаж нужно определить следующее: «Мы лучше вот этих конкретных людей по этим параметрам». Формулирование уникальности на самом высоком

уровне помогает трансформироваться этой идее в аргументы на уровне переговоров.

Проверить, переходит ли ваш дифференциатор в USP, можно только одним способом — при встрече с клиентом. Процедура простая и жесткая. Ее не часто проводят. А всего-то нужно спросить: что клиент о вас думает, о вашем предложении, о вашем товаре/услуге в сравнении с другими предложениями. А жестокость состоит в том, что нужно быть готовым услышать любой ответ. Услышать и обдумать. Итак, USP проявляется только при встрече с клиентами. Тогда же и выясняется ваш потенциальный сегмент клиентов.

#### **ПРИМЕР. АККУМУЛЯТОРЫ**

Клиент производит аккумуляторы высочайшего качества. Это премиальный сегмент, такие «мерседесы» среди аккумуляторов. Клиент хочет расти — значительно увеличить объем продаж. На сколько? На 40%. С чего вдруг решили вырасти именно так? Из штаб-квартиры прилетело указание, посмотрели на ценовую пирамиду высокий — средний — низкий и соблазнились. В высоком ценовом сегменте потенциал продаж составил 7 миллиардов евро, а в дешевом/низком — 24 миллиарда евро. USP сегодняшнего позиционирования — высокое качество, репутация, высокие пусковые токи даже в неблагоприятных зимних условиях. Но, конечно, не цена. Они в высоком ценовом диапазоне. Чтобы начать конкурировать и на уровне цены тоже, решили снизиться на 7%.

Но вот что получается — такое снижение цены не переместит компанию в нижний ценовой сегмент! Зато размоет дифференциатор «мы лучше, и именно поэтому мы дороже». Что же мы, совсем не ценим наше потрясающее отличие?

Получается, цели не соответствуют реальности и противоречат дифференциаторам и USP. Компания бросается в ценовую войну, а это никак не соответствует их

цепочке создания ценности. Вот вам пример разрыва первого уровня. Можно очень легко убить марку, на худой конец рентабельность.

В итоге, чтобы директора не выгнали за безрезультатную растрату денег на маркетинг, решили всячески от данного проекта дистанцироваться. Ведь любой другой выход, любая активность в сторону размывания USP означали бы убийство марки. В дальнейшем компания вообще отказалась от этой идеи, что было единственным верным решением.

### **ПРИМЕР. СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ ДЛЯ НЕФТЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Логистическая компания N предоставляет услуги нефтедобывающим предприятиям: возит людей на буровые, с буровых, перевозит машины, продукты, помогает бурить. Сотрудникам компании трудно было проводить переговоры, потому что, по словам клиентов, они очень дорогие: «Вы не проходите у нас по цене», «Вы не вписываетесь в бюджет». С этим соглашались и сами продавцы компании: «Да, мы дорогие», «Наша услуга очень дорогая, нам об этом постоянно говорят на встречах клиенты».

Какова же цепочка создания ценности в этой компании? Конечно, она в корне отличается от цепочки любой маленькой фирмы. Они никогда не будут дешевле владельца трех старых грузовиков, который нанял себе трех человек. Они (трехгрузовиковые) возят нестабильно, ненадежно, у них может сломаться машина. У них нет замены для сломанного автомобиля. А при минус 50 градусов, если вы не привезете топливо, люди просто погибнут, замерзнут насмерть. Это вопрос жизни и смерти.

Компания N — это компания, которая продает надежность. Это дифференциатор и USP, а цепочка создания ценности — автопарк, его размер и качество, структура с резервами, финансовые возможности содержать эти резервы. Поэтому они дороже. И нужно прекратить

испытывать неловкость от того, что им говорят, что они дороже.

«А если мы дадим скидку?» Неправильно! Правильный ответ клиенту: если вам нужно дешево, не надо с нами встречаться, за дверью полно трехгрузовиков компаний, они будут по-настоящему дешевле, наймите их. Вы покупаете у нас спокойный сон по ночам. Вы покупаете отсутствие судебных исков и реальных сроков. Это будет точно дороже, потому что резервирование техники стоит денег. У нас непьющие водители. Мы хорошо платим. Вы покупаете у нас стабильность. А действия по снижению цены не добавят к USP ничего, но снизят возможности поддерживать цепочку в «рабочем состоянии».

Ну и последний комментарий. Нужны клиенты, которые хотят спать по ночам спокойно. А если не хотят? Это не ваши клиенты. Это не значит, что вы не можете с ними работать, но это значит, что вероятность снижения и устойчивость взаимоотношений падает.

#### **ПРИМЕР. «НОВАЯ ЗАРЯ»**

«Новая Заря» — наша самая старая парфюмерная компания. Руководитель этой фабрики — очень талантливый парфюмер, она создает новые ароматы, копирует ароматы у других. У нее есть вкус, она делает хорошую упаковку. И при этом она невыносимый управленец, в качестве менеджера она просто энциклопедия невероятного.

Цепочка создания ценности фабрики «Новая Заря»: история и память потребителей, низкая цена, маркетинг (я бы назвал его исторический маркетинг) и недорогое производство.

В реальной жизни такая цепочка означает, что, если, например, завтра генеральный директор компании придет, построит всех и всех уволит за 5 минут, продажи не упадут ни на сколько! Просто будет маленькая заминка, а потом руководитель возьмет любого человека из Макдональдса, и все вернется на свои места. Не будет развития, не будет каких-то других вещей, но маркетинг и производство «вытащат компанию». Потому что, что

бы ни случилось, такую цепочку быстро размыть нельзя. Ничего не произойдет, она может делать все что угодно. Все равно все будет хорошо или хотя бы приемлемо.

В один момент компания произвела ребрендинг и стала называться по-французски — Nouvelle Etoile. У компании было очень много рекламы в Москве, но это не сработало. Все помнили «Новую зарю» на русском и не собирались запоминать новое название, более того, это размывало цепочку. Но и это не помешало. Не помогло, но и не помешало продажам.

Возможно, сейчас все иначе. Но в 2007 году можно было вести себя, как угодно. Почему? А все потому, что цепочка создания ценности была заключена в бренде и в производстве. Развитие маркетинга? Трейд-маркетинг? Обучение? Ответ был всегда — «нет». Это неприятно осознавать, но от отдела продаж в «Новой заре» тогда зависело не много.

Итак, первая ступень управленческой пирамиды пройдена. Она заканчивается на уровне формирования USP и верификации USP. В заключение я свел в таблицу основные инструменты и методики, которые мы рассмотрели. Прежде чем перейти ко второму уровню, предлагаю взглянуть на нее, примерить данные инструменты и методики к вашей компании. Это очень хорошее упражнение, провоцирующее на важные размышления.

## Резюме

<b>Инструмент, или методика</b>	<b>Что делает</b>	<b>Результат</b>	<b>Комментарии</b>
Проверка цели на адекватность	Оценивает вероятность достижения цели	Вероятность достижения цели с учетом внешних факторов	В книге практически не затронута. Оценивать конкурентное окружение — задача высшего руководства и маркетинга

Таблица (продолжение)

<b>Инструмент, или методика</b>	<b>Что делает</b>	<b>Результат</b>	<b>Комментарии</b>
Цепочка создания ценности	Оценивает вклад различных функций/отделов/операций/активов в создание потребительской ценности	Определение приоритетных функций/отделов/операций/активов	Моя интерпретация несколько отличается от классической. Но в ней есть смысл — оценка вклада. И, конечно, не стоит спешить с фразой «все наши функции/отделы/операции/активы»
Конкурентная канва	Сравнивает вас с конкурентами по формальным признакам, которые важны для клиентов	Понимание, во что стоит инвестировать ресурсы в первую очередь, а во что — по остаточному принципу	Стоит прочесть книгу «Стратегия голубого океана»
USP	Показывает ваши преимущества и дифференциаторы, существенные для рынка	На основе USP можно сегментировать клиентов и готовить аргументы для переговоров	Процесс осознания USP может быть непростым

## УРОВЕНЬ 2

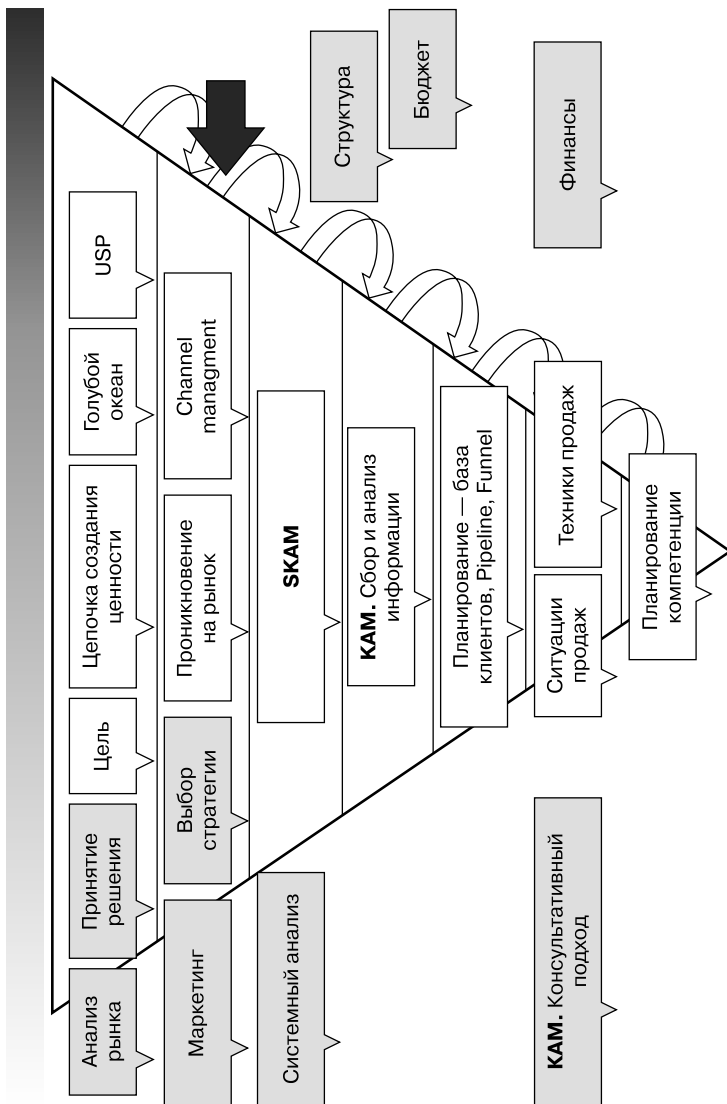
# СТРАТЕГИИ И ВЫБОР КАНАЛОВ ПРОДАЖ

### **О чем**

О каналах распространения продукции/услуг. Какими они бывают и зачем нам знать их отличия.

### **Зачем**

Для того чтобы знать, когда и какой канал выбирать и чего ожидать от партнеров «по каналу». Достаточно большое количество ошибок, которые дорого обходятся, совершаются именно здесь.





## Выбор стратегии

Мы на втором уровне принятия решений. Пришли сюда с верхнего уровня с пониманием трех важных вещей:

- каковы наши цели;
- какова наша цепочка создания ценности;
- каковы наши USP.

На втором уровне нам также предстоит принять несколько управленческих решений. Первое решение — определить-ся со стратегией. По сути, ответить на вопрос: «Как?» То есть: «Как мы планируем достигнуть нашей цели?»

Стратегии могут быть разными:

- глобальная;
- локальная;
- продуктовая;
- финансовая;
- маркетинговая;
- кадровая;
- и конечно, стратегия продаж.

На эти стратегии я предлагаю посмотреть следующим образом: несколько сузить взгляд до стратегии в продажах. Остальные решения — глобальные, продуктовые, маркетинговые — принимаем за некую данность, которую мы получаем от «небожителей», топ-менеджеров.

Мы их учитываем, принимаем во внимание, но не корректируем и не оспариваем — это вне нашей системы под названием «отдел продаж». Единственное, с чем мы работаем — с корректировкой кадровой стратегии, даже, скорее, кадровой тактики: какого рода специалисты нужны для выполнения наших задач.

## Channel management. Основные определения

Во-первых, что такое channel, он же канал продаж? Определений существует не так много, и все они отражают идею продвижения продукции/услуги по цепочке.

По сути говоря, **канал — это последовательность, цепь компаний, участвующих в покупке и продаже товаров по мере их продвижения от изготовителя к потребителю.**

Получается система взаимосвязанных компаний, делающих товар или услугу доступными для потребления или использования. Другими словами, канал — это некая цепочка. Название и суть полностью совпадают.

Таким образом, между вашей дымящейся, производящей какую-то продукцию фабрикой и конечным потребителем находятся различные элементы цепочки продвижения — некое количество посредников, медиаторов:



Существует всего пять видов каналов:

- дистрибьюторский;
- оптовый;
- розничный;
- корпоративный;
- нерегулярный.

С этого момента я рискую навлечь на себя анафему множества авторов, уже высказавшихся по этому поводу. Причем анафему бессмертную — терминологическую. Простите заранее, я стараюсь концентрироваться не на терминах, а на смыслах. Рассмотрим варианты определений, которые я считаю наиболее правильными и точными.

*Оптовый канал* — объединяет в себе оптовые компании, осуществляющие перепродажи закупленного товара с ограниченным контролем его дальнейшего распространения.

*Дистрибьюторский канал* — объединяет дистрибьюторов и состоит из них. Данные компании занимаются распространением продукции и контролируют потоки информации, связанные с ними.

*Корпоративный канал* — создается для обслуживания специфических покупателей — компаний, закупающих товары для собственного пользования либо для производства изделий на их основе.

*Розничный канал* — состоит из предприятий розничной торговли, осуществляющих продажу конечным потребителям — физическим лицам.

*Нерегулярный канал* — подразумевает наличие разовых сделок, осуществляемых на нерегулярной основе с плохо предсказуемой динамикой и слабо прогнозируемым результатом.

Здесь мы начинаем идти по тонкому льду, потому что если вы сейчас начнете искать литературу по этому вопросу, то найдете массу разных вариантов, причем некоторые противоречат друг другу. Важно понять, что это исключительно вопрос терминологии (хотя больше драк, чем по поводу терминологии, произошло только, наверное, по поводу религии).

Какие еще терминологические варианты мы можем встретить в литературе?

Каналом считается только дистрибьюторский, и большинство источников, которые я смог найти, посвящены именно проблемам взаимодействия с дистрибьюторами. Остальные описаны не так хорошо и зачастую воспринимаются как несуществующие.

Розничным каналом считается тот случай, когда вы поставляете товар в розничные сети, а они дальше продают его конечному потребителю. Я же считаю, что розничный

канал — это когда вы продаете свою или не свою продукцию через свою розничную сеть. А если поставляете сетям — это уже дистрибьюторский канал.

Корпоративный канал часто называют «прямыми продажами», что само по себе ничего не говорит ни про специфику работы, ни про ее особенности.

Нерегулярный канал очень редко затрагивается, как будто его вообще нет.

Почему я так много внимания уделяю различию между каналами и точности их определения? Особенности и специфика работы с разными каналами сильно различаются, отличается эффективность, квалификация сотрудников должна быть разной и, конечно, наши ожидания.

Важно отметить, что данные различия нельзя списать на особенности клиентов, они являются общими/единиными для представителей этих каналов вне зависимости от индустрии и отрасли.

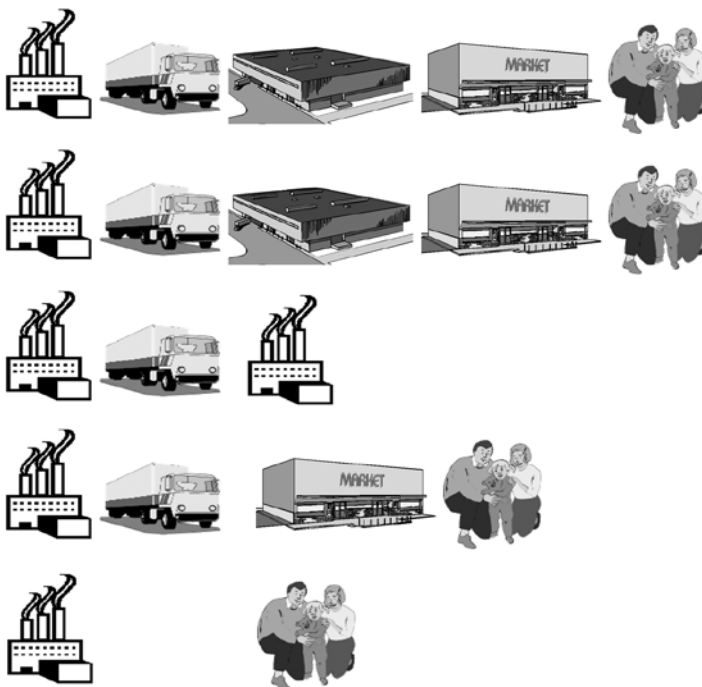
### **Что такое channel management?**

Channel management — это управление каналами продаж. Основной вопрос этой деятельности следующий: в каких каналах продаж мои USP (уникальные преимущества) могут быть использованы наилучшим образом? На каких сегментах клиентов мои USP отыграются лучше всего? Это очень важный вопрос. Я бы сказал, что это главный вопрос. А вот ответ на него не так банален и очевиден.

### **Оптовый канал и дистрибьюторский канал.**

Оптовый канал объединяет в себе оптовые компании, осуществляющие перепродажу закупленного товара с ограниченным контролем дальнейшего его распространения.

Дистрибьюторский канал объединяет дистрибьюторов и состоит из них. Эти компании занимаются распространением продукции и контролируют потоки информации, связанные с ними.



Сразу хочу оговориться, что существует масса книг, где написано, что между оптовым каналом и дистрибьюторским нет никакой разницы. И это, по сути, один и тот же канал. Это не так! Давайте разберемся, в чем разница.

Вернемся к определению. Дистрибьюторы — это компании, которые распространяют полученную от производителя продукцию. Оптовики, в общем, те же самые люди и делают то же самое, но разница между ними колоссальная, и заключается она в управляемости процессов. В оптовом канале ниже управляемость, меньше информации, ниже лояльность, но им (в целом) проще управлять, продвижение в нем легче и дешевле. При этом обратный поток информации в дистрибьюторском канале намного больше.

По сути, различие между каналами, скорее, качественное. Оптовики продают самые ходовые позиции ассортимента,

не расширяют его. Это все равно лучше, чем, например, нерегулярный канал. Для того, чтобы покрыть территорию, этот оптовый канал совсем неплох. Он некачественный, но доступный. Для начального этапа построения дистрибуции подходит хорошо.

Дистрибьюторы, в свою очередь, демонстрируют большую лояльность поставщику, у них шире ассортимент, больше потоков, как товарных, так информационных, более высокая управляемость, больше штат, дальше горизонт планирования, больше желания получить дополнительные знания, выше уровень сервиса для клиентов.

Дистрибьютор — это несколько другой уровень взаимоотношений: его интересуют ваши остатки, клиентская база, как планируете, каков штат. Дистрибьюторы более склонны поделиться этой информацией и «обняться» с поставщиком: совместные акции, согласованные графики производства и продаж. Дистрибьюторы предлагают обучить своих торговых представителей, создать им мотивацию... Оптовикам, как правило, это все не надо.

Тем не менее, можно найти достаточно авторов, которые уверяют, что нет никакой разницы между дистрибьюторами и оптовиками и нельзя сказать, что они совсем не правы, но в защиту своей позиции хочу сказать: есть смысл различать партнеров, если это помогает:

- эффективнее ими управлять;
- лучше понимать, чего от них можно ожидать;
- осознавать, какую ценность они приносят нашему бизнесу, то есть что конкретно они добавляют в нашу цепочку создания ценности;
- по-разному их поддерживать;
- по-разному к ним относиться, в конце концов.

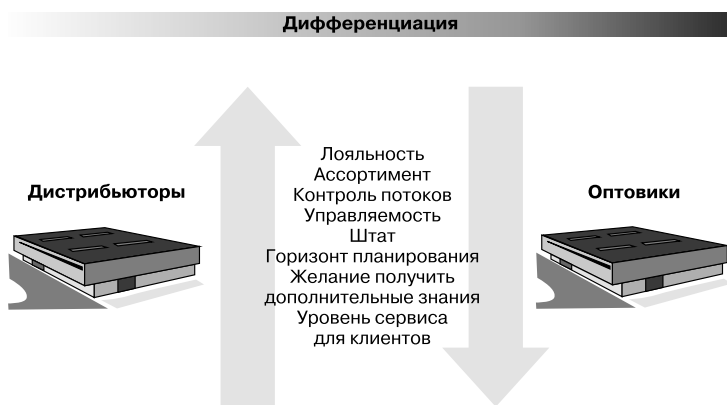
Соответственно, у оптовиков и коммерческие условия должны быть хуже. Почему? Потому что они привносят меньшую ценность в нашу цепочку. И поэтому нет ника-

кого смысла оплачивать услуги оптовика и дистрибьютора одинаково. Незачем платить за услугу, которая не создается и не оказывается.

Как понять, кто перед вами: оптовик или дистрибьютор? Мы должны размышлять следующим образом: добавляя партнеров и делясь с ними прибылью, мы ожидаем, что они обогатят нашу цепочку создания ценностей.

Предлагаю сравнивать эти цепочки между собой. При сравнении двух партнеров с точки зрения добавленной стоимости мы, как правило, безошибочно можем определить, кто для нас более ценен.

Мой опыт консультанта, систематизированный ниже по параметрам, четко дает ответ.



В итоге мы получаем не абсолютные значения, а относительные: относительно друг друга. Но этого вполне достаточно.

### **Корпоративный канал**

Здесь проще: вы производитель или поставщик, поставили продукцию/услугу клиенту, и этот клиент ваш товар или услугу полностью потребляет. Как потребляет? Использует либо для своих нужд, либо для производства своего собственного товара. И ваш товар или услуга — это неотъ-

емлемая часть его продукции, которую никак не отделить и не выкинуть.

Хорошо работать в корпоративном канале? Все зависит от обстоятельств. Если у вас есть такие USP, которые в корпоративном канале дают преимущество, то да, конечно, хорошо.

Пример корпоративного канала? Все поставщики Автоваза работают в корпоративном канале. И у Автоваза есть претензии, сильно отличающиеся от претензий рядового потребителя, который, к примеру, приходит в розничный магазин покупать сцепление или лобовое стекло.

Ожидания Автоваза от своих поставщиков иные: быстрота поставки, минимальная стоимость, соответствие техническому регламенту, сроки поставки, кредиты, надежность логистики, надежность самого изделия — не более заявленного. Вот вам пример корпоративного канала.

Если бизнес-школа, например, МИРБИС, продала образовательные услуги вашей компании-работодателю, то продажа случилась в корпоративном канале. А если вы, дорогой читатель, самостоятельно и за свои деньги решили получить степень MBA в бизнес-школе — вы купили услугу через розничный канал. К чему это я? Критерии принятия решения при покупке одной и той же услуги (с допущениями, конечно) могут сильно различаться.

### **Розничный канал**

Розничный канал — это продажи в собственных магазинах. А если я работаю с розницей, поставляю в сети? Тогда это уже дистрибьюторский канал, потому что вы нанимаете сеть для распространения — дистрибуции — своей продукции.

Во многих компаниях взаимодействие с розничными сетями называют работой с розницей. Лучше не иметь иллюзий и воспринимать эту деятельность так же, как работу с дистрибьюторами, которые ждут от вас товарооборот, наценку, маржу, оборачиваемость, в отличие от рознично-



го потребителя, который ждет от вас красивой картинки, удобства, качества, рекламы...

### **Нерегулярный канал**

Девиз — каждый раз, как в первый раз. Товародвижение, по сути, не управляется. Где нам это нужно? Там, где товародвижение в области канального потребителя непонятное, непрозрачное и, самое главное, динамичное.

Каждый год или каждый сезон у вас новый клиент. Закончилась, например, олимпиада — эти товары нам больше не нужны, и клиенты нам эти больше не нужны. Нерегулярный канал — это, по сути своей, совокупность других каналов, некий микс. Когда нет задачи установить, как к твоему потребителю попадает товар. Один раз через оптовый, один раз через розничный, один раз через корпоративный, и тебя не волнует, через какой канал ты ему продал. Нерегулярные каналы хороши там, где не предполагается длительное взаимодействие с конечным потребителем: разовые закупки, сезонные закупки. Это смесь предыдущих каналов. Основная особенность нерегулярного канала — не сама цепочка товародвижения, но подход к этой ситуации продаж: разовый, временный, несколько авантюрный.

Нам все равно, как товар достигнет финального покупателя. Я это не контролирую и не собираюсь контролировать. Когда это хорошо? Это очень даже неплохо, когда вы, например, «растите» рынок, только выходите на него, и вам сложно прогнозировать (а иногда и не хочется), что будет через пару лет.

Хочу еще раз заметить: не сам канал ценен, а сознание, что мы работаем в нем. И тогда использование оппортунистических подходов становится не прихотью, а самой настоящей стратегией.

### **Интернет-канала не существует**

Смелое заявление. И вы сможете найти множество книг, опровергающих данное заявление. Это мое видение, можете не соглашаться, но давайте вместе подумаем: интернет-магазин — по сути представитель оптового канала.

В моем представлении интернет-клиенты — это ваши партнеры-дистрибьюторы. И очень полезным является вопрос: что делает интернет-партнер? Какую добавленную стоимость он создает? Эта добавленная стоимость заметно больше, чем у оптовика? Сравнима с дистрибьюторской? Любопытно, а если приносимая нам польза невелика, то нужно ли давать ему привилегий больше, чем «физическим» дистрибьюторам? Зачем? А если учесть, что их операционные затраты маленькие, то как это повлияет на других дистрибьюторов? А нам нужно это влияние? Полезно задать себе эти вопросы до того, как будет подписан договор с интернет-магазинами.

Стоит ли рассматривать интернет-магазины как розничные магазины? Точно нет. Большая часть того, что они делают, совпадает с деятельностью оптовиков или дистрибьюторов, а не с розничным каналом: это консультации розничным покупателям, возможность «потрогать», почувствовать продукцию, оказать сервисное обслуживание, помочь в сравнении продукции различных производителей. Что-то они делают, а что-то нет. И я предлагаю отталкиваться от набора функций, который есть у интернет-магазина, и на этой базе принимать решение, кто он. Может ли интернет-магазин быть дистрибьютором? Да, при определенном наборе функций (см. описание дистрибьюторского канала). А может ли интернет-магазин быть розничным магазином? В пределе да, если позволяет оказывать розничным клиентам сервис розничного уровня.

Собственный интернет-магазин — это собственная розница, то есть розничный канал.

#### **ПРИМЕР**

Компания занимается дистрибьюцией в России, допустим, любительских радиостанций. У нее пять дистрибьюторов, и дистрибьюторами они называют тех, кто продает их продукцию вообще, любому конечному клиенту — физическому лицу. Что, как вы уже знаете,

не совсем верно, потому что в дистрибьюторы попали, в том числе, розничные магазины, интернет-магазины и традиционная розница, не говоря уже о региональных дистрибьюторах. Мы понимаем, что радиостанции — это нишевый продукт, и круг потребителей не велик, в основном, это увлеченные радиолюбители.

Магазин в Смоленске, специализированный интернет-магазин, универсальные сети, в которых кроме радиостанций есть много других товаров, или магазины туристических товаров — все это клиенты нашей компании.

Теперь вопрос: это все дистрибьюторы? Какую ценность создают эти клиенты для конечного потребителя?

Те клиенты, которые занимаются только радиостанциями, добавляют образовательную ценность. Они показывают и рассказывают, дают в руки поддержать. Широкоассортиментные сети, у которых много других товаров, ничего не рассказывают, ничего не показывают — смотри сам. Максимум — можно получить поверхностную консультацию. Интернет-магазин — это когда, по сути, человек пришел и купил. Купил, если уже знал, что он хочет, или где-то смог посмотреть и покрутить в руках.

Стоит ли называть их всех одним и тем же словом? Создадут ли они одинаковую ценность?

А теперь представьте: интернет-магазин стал перетягивать клиентов к себе — это хорошо или плохо? В целом плохо. Он просто поглощает уже сформированный рынок, ничего не добавляя ему (ну или совсем немного). И у тех, кто своим «потом и кровью» пытается развить спрос, может не хватить ресурсов на эту деятельность. А если это так, то стоит спросить себя: зачем позволять интернет-магазину развиваться с такой скоростью?

Нужна ли нам единая входная цена для разных типов клиентов? Интернет-магазин должен быстро попасть у вас в раздел «оптовики» и получить условия намного

более скромные, чем региональные дистрибьюторы, затем сетевая разница с широким ассортиментом, а затем в иерархии условий идет специализированная розница — королева создания ценности.

Компания так и сделала, хотя было страшно: вдруг обидятся? Обиделись, но продолжают работать. Почему? Интернет-магазины (читай оптовики) прекрасно понимают, что ценности для потребителей они создают заметно меньше «физических» дистрибьюторов. И какой получили результат? При том же обороте (мерили в краткосрочной перспективе) повысилась рентабельность операций и уменьшилось количество скандалов из-за «забавного» ценообразования в рамках конкурентной борьбы.

При подобном анализе любопытно предположить: а что если отказаться от части клиентов? Что тогда будет? Будет провал (не всегда и не факт), а потом произойдет перераспределение товарных потоков между другими клиентами, где вы заработаете те же деньги. Между какими? Между теми, что останутся, и кем вы сможете управлять в большей степени.

### *Вопрос*

Правилен ли посыл, что всегда надо оптовиков менять на дистрибьюторов?

### *Ответ*

Все зависит от того, какой у вас продукт и какая у вас цель. Вам нужно увеличивать объем продаж, но нет бюджета? Тогда выделите несколько самых продаваемых моделей, сделайте по ним хорошее предложение. И оптовики — ваши лучшие друзья. Широкий ассортимент они, конечно, не купят, наращивать объемы будут ровно настолько, насколько будет расти рынок. Они не лояльны и расти будут экстенсивно, некачественно, но расти. И в качестве первого шага это уже неплохо.

Собственно, главная разница между дистрибьюторами и оптовиками заключается в качестве работы. Обязательно надо посмотреть на своих партнеров и определить, кто из них кто, даже если все они официально по документам называются дистрибьюторами. Задайте себе вопрос: какую ценность ты создаешь для моего продукта? Никакую? Тогда до свидания. Дистрибьютор с плохой логистикой убивает половину своей ценности.

Дистрибьютор может потенциально добавить финансовую ценность: он финансирует ваши остатки. И еще логистическую — он обеспечивает доступность продукции. Но как только мы наблюдаем у него плохие финансовые возможности и плохую логистику, то самое время спросить: ты вообще кто такой и что ты здесь делаешь?..

Конечно, реальность грубее и жестче, и я не призываю расставаться с «плохими» партнерами из какого бы то ни было канала. Но мы ведь можем их оценить, понять, кто наш друг надолго, а кто случайный пассажир. И сделать выводы.

## В каком канале лучше работать

Все зависит от того, где и какие затраты вы несете при приближении к потребителю. В розничном канале мы платим высокую цену, но получаем управляемость и (при желании) полный набор информации. Есть такие продукты, которые свою уникальность и преимущества — пресловутую USP — демонстрируют только конечному потребителю. Например, очень качественные и безумно дорогие ножи, курительные трубки, бинокли, которые будут служить сто лет. Рассказать, показать, дать потрогать, порезать — это любопытно и ценно для потребителя.

Зачем вообще думать про каналы? Потому что они дают различные финансовые отдачи на инвестиции. От понимания того, в каких мы каналах работаем и чего от них ждем, зависит понимание ключевых клиентов. Структура компании

в большей степени зависит от приоритетности различных каналов для нас.

Самое время перейти к описанию характеристик каналов, но перед этим покаяние: в строгом смысле этого слова каналом могут называться только дистрибьюторский и оптовый. И еще нерегулярный, который, по сути, представляет собой комбинацию всего на свете. Потому что только в них возникает пресловутая «цепочка компаний, обеспечивающая продвижение вашей продукции/услуги к потребителю». В остальных каналах цепочка не возникает. Корпоративный канал — это прямая продажа, розничный — также прямая продажа.

Тогда зачем я столько страниц описывал несуществующие сущности?

Это было сделано намеренно: введя понятие разных каналов, мы можем четко и прозрачно разделить деятельность по продажам. Можем прозрачно отделить одну деятельность от другой (по каналному принципу), не дать им смешаться и испортить друг друга.

И для этого нам жизненно важно получить ответы на главные вопросы этого уровня:

- какая деятельность по продажам нам нужна;
- в каких каналах мы можем максимизировать отдачу на наши USP;
- в каких каналах находятся наши ключевые клиенты?

Все каналы обладают характеристиками:

Каналы характеризуются двумя параметрами: шириной и глубиной. Мне больше нравится слово «глубина», хотя в классическом варианте вы можете увидеть слово «длина».

**Ширина канала** определяется количеством компаний, одновременно принимающих участие в сбыте на конкретной стадии. Ширина — это характеристика того, через сколько различных путей клиент может получить ваш товар. Количество альтернативных путей — вот что такое ширина канала.

### Характеристика каналов

#### Ширина канала

Определяется количеством компаний, одновременно принимающих участие в сбыте на конкретной стадии

#### Длина/глубина канала

Определяется количеством промежуточных звеньев между производителем и конечным потребителем

#### Одноуровневый канал

Производитель → Торговая компания → Потребитель

#### Двухуровневый канал

Производитель → Оптовая компания → Розничная компания → Потребитель

#### Трёхуровневый канал

Производитель →

Оптовая компания в районе производства товара → Оптовая компания в районе потребления товара → Розничная компания

→ Потребитель

Ширина канала 5 означает, что на данной территории с этим человеком потенциально могут общаться 5 моих оптовиков или дистрибьюторов.

Какова оптимальная ширина? На самом деле, правильного ответа нет. Чем шире канал, тем интенсивнее у тебя доступ к рынку, возникает большее покрытие. Но плата за это такова: для каждого из участников канала ты как поставщик не интересен. У него в обороте ты занимаешь очень ограниченную долю, и тогда у тебя падает сила в переговорах. Нет ничего хуже для дистрибьютора, чем на вопрос: «Кто вас продает?» услышать ответ: «Все».

Пример взаимодействия: компания работает в дистрибьюторском канале. Меня попросили объяснить сотруднику компании, как работает этот канал и как нужно взаимодействовать с дистрибьютором. Продукция нишевая, объем продаж невероятно маленький, рентабельность высокая.

Задача сотрудника — делать максимум работы за закупщика. Почему? Потому что у закупщика — категорийного менеджера огромный ассортимент, и объем продаж, за который он отвечает, также колоссальный, а у вас нишевый товар с маленьким объемом продаж.

Менеджер: я хочу, чтобы он мне давал остатки и статистику продаж.

Я: ожидай внимания пропорционально обороту. Вы маленькие, а другие поставщики большие. И переживать он будет там, где много. А тебе придется почти все делать за него, помощи, поддержки и не рассчитывай на то, что он будет на тебя обращать внимание. Как ты думаешь, почему категорийный менеджер мало у вас покупает?

Менеджер: он боится сделать заказ, потому что это большой заказ (мы понимаем, что крошечный заказ для дистрибьютора кажется огромным для менеджера).

Я: какой большой заказ? Весь твой годовой объем равен одному заказу в этой категории у любого другого поставщика. Для него это вообще не цифра. Он тебя не купил? Да он просто забыл. Ты у него в конце прайс-листа. Но ты не имеешь права забывать.

Какой психологический и компетенционный профиль должен быть у этого менеджера, работающего с данным продуктом, чтобы вести подобные переговоры с дистрибьютором? Невзрачный, аккуратный, немного занудный, незаметный. Человек, склонный к регулярной деятельности. Навыки ведения переговоров? Да никаких особых переговоров вести не надо: пришел, получил остатки, сказал: «Не обращайтесь на меня внимания» и убежал. Просто необходимо регулярно общаться, сделать из своих запросов незаметный процесс. А еще лучше подружиться с кем-то, кто будет давать тебе остатки и заказы, которые ничего для компании не значат и которых никто не замечает.

Надо ли этого человека учить переговорам? Нет.

Надо ли учить его планированию? Да. Лучше всего сделать для него инструмент напоминания: нужно проверить остатки. Вот и все обучение — установите систему напоминания. Какую? Да самую дешевую. Если хотите, подойдет даже Excel. Но! Регулярность работы должна быть на высоте.

Увеличивая ширину канала, вы, по сути, просто делите пирог рынка на большее количество частей. Не всегда это правильно. Но иногда очень даже оправдано: в этом случае выше стабильность ваших продаж.



Управление шириной канала — очень любопытная деятельность, когда вы «растите» рынок. В этом случае временное увеличение ширины канала даст результат. Позже можно будет заняться его сужением — отбором лучших.

#### ПРИМЕР

Один из производителей, скажем, тех же радиостанций, решил выйти на российский рынок. Это крупная марка — в мире занимает большую долю рынка.

Производители пришли в Россию и поступили следующим образом: решили, что хотят пять дистрибьюторов. И выбрали пять любых, просто сделали запрос в Google и выбрали пять первых, выпавших в поисковике.

Выбрали очень разные компании: оптовик интернет-магазин, настоящий «физический» дистрибьютор с логистикой и сервисом, федеральная розничная сеть и две небольшие локальные сети. Из пяти претендентов только два были качественными дистрибьюторами, способными надежно и стабильно развивать спрос и поддерживать сервис на достойном уровне. На вопрос «зачем» они решили, что хотят полное покрытие территории. Но ведь дистрибьюторы очень разные... А мы без предубеждений, решили в компании.

Им хотелось, чтобы ширина канала была большой — 5, чтобы продукция заполнила склады и начала давить на рынок. И чтобы когда-нибудь, через пару лет они бы начали эту ширину сокращать. Потому что их задача — целевые показатели роста и доли рынка. Кстати, к чести производителя нужно сказать, что программу продвижения они выбрали, четко исходя из своей разношерстной команды и своих целей (и здесь нет ничего необычного).

Теперь вопрос.

Дистрибьютор хочет знать, сколько нужно вкладывать в развитие этого бренда. Бренд растет, доля рынка растет, но рентабельность операций падает из-за «разношерст-

ной» команды дистрибьюторов: затраты у всех разные, намерения у всех разные, да и горизонты планирования существенно различаются. Производитель при этом не вмешивается — пусть идет как идет.

Что думаете?

Мой вариант ответа: инвестировать в развитие сейчас скорее рискованно, чем нет. Ты сейчас можешь вложиться в развитие рынка, что в целом хорошо для марки, а через три года производитель может его «переформировать».

Теперь в терминах методиста-зануды. Компания-производитель опирается на свои USP под названием «сила и известность бренда» и инвестирует деньги в усиление локальной узнаваемости. В качестве стратегии они выбрали нерегулярный канал продвижения, который не планируют в ближайшее время регулировать и унифицировать. Подход к продажам в нерегулярном канале (как мы знаем из вышеприведенных определений) — это подход с опорой на краткосрочность результата и оппортунистический взгляд на рынок. Такой подход оказывает негативное воздействие на рентабельность операций и не ведет к формированию устойчивого рыночного преимущества.

Через 5 лет ты им будешь не нужен. Не обязательно, но возможно, так как структура рынка будет совсем иной. Сейчас надо вкладывать тот минимум, который тебе просто позволит удержать свою долю рынка.

А если я буду вкладывать больше? — Ты будешь растить рынок. — Кому? — Ему. Но это задача не дистрибьютора, а производителя. Исключение составляет эксклюзивный, единственный дистрибьютор, и то в ситуации, когда ваш бренд у него единственный или занимает подавляющую долю в продажах.

Ты эксклюзивный? Нет. Зачем ты тратишь больше, чем доля в обороте? Подожди, рынок сам «докатится». Стратегия наблюдения — «улыбаемся и машем». В данной ситуации она одна из самых рациональных. Правда, не единственная.

И в заключение. Эксклюзивный дистрибьютор — это какая ширина канала? Ширина канала 1 — это узкий канал. Один дистрибьютор — хорошо или плохо? Возникает очень большая зависимость производителя, но и очень большое влияние на дистрибьютора. Это хорошо, когда есть смысл «срачиваться», «обниматься».

Есть некое эмпирическое правило: ширина канала выбрана верно, если у каждого дистрибьютора доля оборота, занимаемая твоей продукцией, составляет 3% и более. Если меньше, то ты совсем никому не нужен.

А если очень большая — 30–40%? Это хорошо или плохо? Это ведет к взаимозависимости. И такую ситуацию нужно анализировать отдельно. Готового ответа нет.

Если идти по более защищенному пути — значительной доли в обороте, то можно осознанно уменьшать ширину канала, чтобы доля в обороте партнера составляла 15%, и... наслаждаться ситуацией. Чем именно? Тем, что вы приходите к клиенту как партнер. Не какой-нибудь мелкий поставщик, а партнер.

И снова задаю вопрос: так какая ширина канала нужна? Возвращаемся в начало книги: а какие цели по продажам стоят?

Как только вы начинаете анализировать задачи и стратегию компании (помните про «голубой океан?»), в частности, цепочку создания ценности, USP... — сразу становится понятно, какая нужна ширина канала.

Сами размышления и сомнения на эту тему зачастую бывают полезнее результата. По моему опыту, эти размышления всегда приводят к обоснованному решению. А еще они помогают ответить на вопросы:

- какое мы хотим покрытие;
- сколько за это готовы заплатить;
- какие конфликты в канале можно ожидать;
- как к этим конфликтам будем относиться;
- как будем готовить своих сотрудников?

**Длина, или глубина, канала.** Мне больше нравится термин «глубина», поэтому буду использовать его. Глубина определяется количеством промежуточных звеньев (партнеров, посредников) между производителем и конечным потребителем продукции/услуги.

Какую глубину канала можно считать идеальной? Чем глубже канал, тем больше ресурсов своих партнеров ты потенциально «собираешь», тем больше пользуешься их ресурсами и тем дешевле это обходится. Но не все так просто: при увеличении глубины канала у вас в геометрической прогрессии падает управляемость процесса продаж.

Хорошо иметь глубокий канал? На каких-то этапах развития — да. Начало, вход на рынок, ограниченность средств — да мало ли чего еще может случиться. Пусть канал будет глубоким, зато у вас нет рисков. Например, рисков растущей дебиторской задолженности: размер задолженности увеличивается при приближении к конечному потребителю. Если у вас продукт простой, без сложного процесса продаж, с простыми USP и низкой ценой, или если это сильный бренд, то при попадании на полку его с большой вероятностью сразу купят.

А какова плата за большую глубину? Пониженная отдача на вложения в продукт, когда часть ценности продукта «размывается» при удалении от вожаемого клиента.

Важно учитывать, что в России есть совершенно четкий тренд к уменьшению глубины канала: сокращают промежуточные звенья и устремляются к клиенту. Зачем? Для контроля за информацией и управления ею.

Маленькая глубина канала — это хорошо или плохо? Например, глубина канала 1 — это когда всего один дистрибьютор (посредник, партнер) отделяет вашу фабрику от потребителя. Конечно, маленькая глубина хороша с точки зрения контроля, увеличения конечной цены продукта, обучения самой компании тому, что происходит на рынке,

и донесения неискаженного сообщения клиенту. Но вы можете потерять в распространении и доступности: нужно много партнеров первого уровня для обеспечения доступа к клиенту. А это большие усилия при продаже, большой штат. Поэтому очень часто компании пренебрегают большой глубиной и делают выбор в сторону большой ширины и произвольной глубины: торгуем, как угодно, разберемся в следующем году.

Но тогда начинаются склоки между дистрибьюторами, которые возмущаются бесконтрольностью. И что делать при этом производителю? Ждать и радоваться. Потому что как бы ни дрались между собой дистрибьюторы, они растянут твой рынок. И все, что надо — это время от времени убирать несколько наиболее непривлекательных (не обязательно самых маленьких) и баловать остальных. А что делать с глубиной? Начнете ее уменьшать, когда захотите управляемости и максимизации отдачи на инвестиции в продукт/бренд/технологию.

Если вы неправильно выбрали глубину и ширину, вы можете вообще пропасть с рынка. Например, если у вас нет уникального USP, или «размытый» между партнерами объем продаж довел вашу долю у них до 0,03%, или глубина канала «убила» цену, или товар подразумевает сложный цикл продаж — то при увеличении глубины преимущества теряются до абсолютной незаметности, и вас больше нет на рынке... А то, что мы сейчас перечисляли — USP, дифференциаторы, цепочка создания ценности — это все уровень принятия решения № 1.

В каждый момент своей жизни компания должна оценить, какие у нее есть USP, должна выбрать тот канал, где отдача на этот USP максимизируется, и работать с ним. Или с ними.

Различные клиенты/каналы дают компании различные отдачи на инвестиции при сотрудничестве с ними. Дифференциация клиентов/каналов позволяет компании рациональнее распределять ресурсы между своими клиентами.

Зачем нам различать разные каналы? У них разные финансовые отдачи.

Пример-задача. Как бы вы продавали живые растения? Предположим, вы решили выращивать цветы и продавать их потребителям. Какой канал вы бы выбрали?

Допустим, розничный. Почему? Это не значит, что это неправильно, просто ответьте на вопрос — почему? Что вы приобретаете при продаже в розницу? Ответ — мы знаем тенденции рынка, полностью контролируем сбыт, понимаем, чего хочет заказчик, можем без ограничений экспериментировать. Что мы можем предложить пришедшему покупателю? Персональное отношение. Да!

Значит, если мы пошли в розничный канал, нам придется оборачивать наши живые растения во что-то, что будет вызывать любовь у наших покупателей. Например, нужно будет нанять флориста или консультанта, который будет говорить что-то вроде: «Вы покупаете эту землю для вашего кактуса?! Вы с ума сошли. К вашим бегониям подойдет эта настурция...» Здесь все понятно.

Дистрибьюторский канал мы выбираем, если хотим совмещать каналы. Какие у нас аргументы для дистрибьюторов? Гарантированные продажи. Сможем гарантировать? Скорее всего, нет. Только если у нас мощный бренд или мы планируем инвестировать в него в самое ближайшее время. А если это не так, то дистрибьюторы, скорее всего, откажутся, потому что они не любят мелочь. Это тяжело, затратно, рискованно.

Может быть, им понравится наша широкая продуктовая линейка? Не факт, что для дистрибьютора это плюс. В идеале, он с радостью продавал бы одну позицию в огромных объемах. Сомнительно, что это наш вариант.

Гарантии и сервис. Например, сделаем возврат, если у вас испортились цветы. Или мы можем привозить маленькую партию, чтобы у вас не было больших остатков. Горшок разбился? Не переживайте и не расстраивайтесь — у нас

очень быстрая процедура обмена. Если сможете себе это позволить финансово — вам можно только позавидовать.

Или это вариант, который я уже описывал. У вас колоссальный бренд. Дистрибьютор говорит: «Великий и ужасный бренд, я хочу тебя изо всех сил, приходи ко мне в мой прайс-лист». А у вас есть деньги на формирование этого USP? Если нет — смиритесь гордыню и выбирайте канал по возможностям, по вашим USP, созданным на данный момент.

В каком канале работает ваша компания?

Ответ на этот вопрос может быть и не таким тривиальным, как кажется. Работаете ли вы в нескольких каналах? Стоит ли вам работать в нескольких каналах? Конечно, правильно выбирать тот канал, в котором у вас максимизируется USP, и инвестировать в него больше ресурсов, больше структуры, больше сил и времени. Относительно остальных каналов (если они есть) надо думать над следующими вопросами: зачем вам эти инвестиции/затраты, что вы реально хотите увидеть в результате.

#### **ПРИМЕР**

В фармацевтическом секторе есть такая особенность: корпоративный канал представлен врачами и лечебными учреждениями — госпиталями или больницами. Причем врачи врачам рознь: есть врачи узкой специализации, например, кардиологи, а есть широкой — терапевты. Узкоспециализированные врачи, как правило, взаимодействуют с меньшим количеством пациентов, их воздействие сильнее и длительнее. Терапевты — это неутомимые труженики человеческого трафика, и принято считать, что к их рекомендациям прислушиваются меньше.

При этом дистрибьюторский канал, как правило, с глубиной 2: сначала препарат попадает к национальным дистрибьюторам типа CIA, «Протек», «Катрен», а потом в сети, например, «36,6».

Розничный канал — это сами потребители/пациенты, на них влияют телереклама и другие виды наружной рекламы.

Теперь вопрос: вам нужно вывести препарат от, допустим, аллергии — где сконцентрируете ресурсы? Какие ресурсы? С каким сообщением и USP вы пойдете в какой из каналов?

Переменных много, и ответ не такой очевидный. По сути, сначала нужно этот препарат продать в первый канал — дистрибьюторский и параллельно в корпоративный. Наши ожидания от дистрибьюторского канала — наличие на полках. Наши ожидания от корпоративного канала — рекомендации и продажа идеи конечному потребителю. Какие нам нужны аргументы для проведения переговоров в дистрибьюторском канале? А какие для корпоративного? Где принимается решение о покупке? Если решение распределено, то куда приходится его основная тяжесть?

Например, решение о покупке препарата принимается в корпоративном канале: терапевты рекомендуют и выписывают рецепт, а при попытке купить препарат в дистрибьюторском канале фармацевты/продавцы в аптеке с легкостью рекомендуют другой препарат, и покупатель, не сильно задумываясь, покупает другой продукт. Налицо связка каналов — корпоративного и дистрибьюторского. Как вы думаете, как распределено решение о покупке? В каких каналах и в какой пропорции оно принимается? Где нам стоит сосредоточить свои ресурсы?

Вот еще дополнительная информация: если рецепт выписывает врач узкой специализации, например, кардиолог, то переключения в дистрибьюторском канале почти не происходит. Как вы теперь ответите на вышеперечисленные вопросы?

Вот вам еще дополнительная информация: кардиологов в 10 раз меньше, чем терапевтов. А трафик пациентов (наших, кому наш препарат подходит) у них в два раза больше.



И еще: для качественного обслуживания терапевтов наших сотрудников нужно в несколько раз больше, это значит, в разы больше расходов. В каких каналах тогда вы сосредоточите свои усилия?

Я намеренно не привожу здесь «правильный» ответ, потому что задача книги — помочь задать себе правильные вопросы.

После проведения подобного «несложного» анализа желательно, чтобы в компании появился следующий документ, не обязательно в такой форме, как у меня, но матрично похожий.

Вы работаете в ...

**Канал:**

Дистрибьюторский

**Глубина:**

Двухуровневый

**Подход:**

ГПР

**Ширина:**

Малая Средняя Большая

**Специфика:**

Эксклюзивные дистрибьюторы	Нет / Да
Закрепление регионов	<u>Нет</u> / Да
Закрепление сетей/клиентов	Нет / <u>Да</u>
Выделенные представители	<u>Нет</u> / Да
Маркетинговая активность	Отдел / <u>Sales</u>
Есть уникальность?	<u>Да</u> / Нет
Уровень конкуренции	Высокий / <u>Средний</u> / Низкий

*Список USP|УТП*

Пример

О чем он говорит?

Он говорит о том, что, мы, компания, работаем с вами в дистрибьюторском канале. Характеристики канала сле-

дующие: он двухуровневый, ширина канала большая (тут должна быть цифра), способ продаж в канале — такой-то (например, через регулярное взаимодействие с отделом продаж партнера — дистрибьютора второго уровня), метод продаж — ГВПР (воздействие на группу, влияющую на принятие решений у партнера).

Зачем нужен такой документ? Он правильно ориентирует всех сотрудников компании, распределяет приоритеты, дает методику подготовки менеджеров и методику их работы с партнерами. И заодно определяет этих партнеров.

Этот документ должен быть у всех, чтобы люди знали ответ на вопрос: нужен ли нам еще один дистрибьютор, стоит ли нам его «растить»? Нужно и нам быть ближе к клиентам?

К примеру, мы переживаем, что не можем донести до клиентов свою ценность, суть того, что мы делаем. Это потому, что мы работаем в двухуровневом канале? Нет. Туда не идем, не сближаемся. А если еще один дистрибьютор первого уровня (большой национальный логист, дистрибьютор) хочет с нами работать, что делать? Ничего. Мы работаем только через дистрибьюторов второго уровня, в них мы заинтересованы.

Документ простой, в нем нет ничего особенного, но он четко показывает, кем мы являемся, куда идем и какой приоритет у нашей деятельности. При всей его простоте он дает ответ на массу вопросов. Например, если вы работаете в двух каналах, то в нем прописываете, какой из них приоритетней. Это решение всегда зависит от целей (кстати, документ еще и это определяет), от того, чего вы хотите. И, конечно, от того, где у вас USP капитализируется больше.

#### **ПРИМЕР**

Компания, назовем ее Storm, всегда работала в одном канале — дистрибьюторском. Storm производила и продавала различную бытовую технику — холодильники, плиты и т. д. Она работала с партнерами, которые

поставляли ее продукцию в розничные сети — дистрибьюторский канал глубины 2.

И вдруг Storm открыла свою розницу — сеть собственных розничных магазинов. Зачем? Определяющими факторами были сбор информации от конечных потребителей, апробация новинок, ну и, конечно, тщеславие. Через несколько лет они ее закрыли, чему еще и кризис помог.

Что это было? Ошибка? Несостоявшийся проект по «уходу» в розничный канал? Для них это был не коммерческий, а имиджевый проект, больших результатов от этих магазинов никто не ждал, основной задачей был имидж.

Но при этом пришлось решать межканальные конфликты с дистрибьюторами второго уровня — сетями, кстати, совершенно предсказуемыми, как будто этот канал был настоящий. Цены, сроки выхода новинок, согласование промо-акций, весь спектр работ, которые все равно нужно было реализовать.

А затем они ушли в корпоративный канал, где работали раньше через дистрибьюторов. Что это значит? Например, их клиентами стали московские офисы, рестораны, гостиницы, которым они предложили покупать продукцию напрямую. Получается, составной канал глубины 2 (дистрибьютор — корпоративный клиент) был заменен на корпоративный канал. Это правильно? Это рационально? Попробуем подумать.

Что вы получаете? Большой контроль и управляемость. Чем вы за это платите? Большими затратами на структуру. Но, может быть, стоит признать, что это решение было ошибкой, и эти деньги компания могла бы потратить на зарплаты людям, на наращивание каналов и т. д.? Кому-то захотелось завести такую игрушку.

Есть инструменты прогнозирования и планирования продаж, они не всегда точны, но на их основе можно сделать более-менее неплохой вероятностный анализ.

И конечно, базой для любого планирования является главное решение: в каком канале мы работаем, в каком канале максимизируем отдачи на наши USP (читайте — ранее сделанные инвестиции).

Приблизьтесь к своим дистрибьюторам, поймите, почему они работают с вами. Если мы идем в корпоративный канал, то нам нужно приблизиться к тем людям, которые сейчас формируют его, понять, кто эти компании, сколько их, какой объем, где они находятся, какой штат, как они продают и, самое главное, как они покупают, на что опираются при выборе.

Собрав эту информацию, проведя с ними выборочные интервью, посмотрев ассортимент, оценив то, как они покупают, можно понять, на что вы можете рассчитывать, и оценить затраты, которые вас ожидают.

Если хотите, наймите кого-нибудь для этого исследования, хотите — сделайте все сами. Плюс «наемников» в том, что они не находятся в плену иллюзий, привычных вам, и, как правило, смотрят на ситуацию незамутненным взглядом незаинтересованного в результате человека.

Кого приглашать? «Купите» человека, который работает с товаром, альтернативным вашему, и продает его вашим же дистрибьюторам. Купить его можно на 4 часа, пусть он расскажет о ситуации, увиденной его глазами. И хотя у вас будет недостаточно информации для того, чтобы делать точный анализ, для примерного анализа услышанного будет достаточно.

Самая сложная ситуация — когда у вас новый товар в новом для вас канале и на новом рынке. Нет конкурентов, сравнить не с чем. Что делать в этом случае? Маркетинг отвечает и на это. Определите, каков сегмент, какая платежеспособность, кто ваши финальные потребители, давайте приблизимся к ним, давайте опросим их. Вы получите косвенные данные второго порядка, но по ним можно понять примерный оборот.

Оценка с погрешностью плюс-минус 20% поможет вам понять, какую структуру вы можете себе позволить и какой бюджет будет вам доступен.

Любопытно поразмышлять... После принятия решения о том, в каком канале вы собираетесь работать, задайте себе следующий вопрос: кто наши ключевые клиенты? Ключевыми клиентами в канале должны стать компании, для которых ваше USP соответствует их потребностям хотя бы на 75%. Это цифра из нерепрезентативного личного опыта. Хотя можно упростить: ключевые клиенты — это компании, для которых наши конкурентные преимущества могут потенциально создавать заметную ценность. Субъективно эту ценность можно понять, общаясь с клиентами и задавая вопросы, но об этом чуть позже.

Важно само намерение приблизиться к своему выбранному каналу и оценить свои USP. Какие они? Насколько значимы? Что об этом думает клиент? Стоит ли нам идти в этот канал?

Ответы на эти вопросы помогут сформировать реалистичные ожидания и заодно оценить необходимые инвестиции.

#### **ПРИМЕР**

Компания оказывает услуги (читай, продает) — проводит тренинги и использует для этого корпоративный канал. Цепочка создания ценности для клиента с максимальной смысловой нагрузкой на последнем блоке — продажи и обслуживание. Это значит, что при принятии решения о покупке услуг данной компании клиенты в первую очередь оценивают не бренд, программы, финансовые и маркетинговые возможности, большую сеть филиалов, а консультанта-тренера. Важно понимать, что это самая опасная для компании цепочка создания ценности из-за высокой зависимости и высокой чувствительности к личности тренера. При этом довольно типичная цепочка, но не единственно возможная.

Такая модель предполагает наличие ярких и одаренных сотрудников, способных действовать в ситуации высокой неопределенности и обладающих широкими познаниями в их области специализации. По сути, сотрудники должны быть скорее предпринимателями и мыслить как предприниматели — брать на себя ответственность и принимать самостоятельные решения.

Представим ситуацию: руководство решило найти дистрибьютора для перепродажи услуг в специфическом нишевом сегменте. Мы находим дистрибьютора, потому что у него есть доступ к большому количеству интересных клиентов. Как думаете, что получилось? С точки зрения максимизации USP и выбора каналов это грамотное решение? На самом деле это потеря конкурентных преимуществ.

Что получилось формально — вместо корпоративного канала компания перешла в дистрибьюторский с глубиной 1. Честно говоря, глубина здесь не важна, потому что при увеличении глубины с 0 до 1 потерялось основное преимущество — консультант. И мы стали размывать свое USP. Дистрибьютор в таком случае не добавляет ценности, а разрушает ее. На осознание этой ошибки компании потребовался год.

А могло быть иначе? Да, если бы у компании была сильная торговая марка или хорошо формализованные тренинговые продукты с репутацией, а так это противоречит сути бизнеса.

Пример тому — консалтинговая компания, которая продает тренинги, обучение, бизнес-симуляции. У них есть четко очерченный продукт с действительной ощущаемой дифференциацией. Дистрибьютор нужен или нет? Перефразируем: дистрибьютор возможен или нет? В данном примере у компании есть продукт, который себя дифференцирует, бренд не очень сильный, но распознаваемый. И поэтому у них есть успешные дистрибьюторы в разных странах. И ценность создается не на уровне сотрудников-тренеров.

Так какую же ценность создают дистрибьюторы? В этом случае они добавляют ценность в виде охвата территории, дополнительных человеческих и финансовых ресурсов.

#### ПРИМЕР

Компания производит и продает медицинское оборудование для оснащения лабораторий. Одна из продуктовых линеек — микроскопы. Они нужны в каждой лаборатории: на производстве продуктов питания, в медицинском центре, в научной сфере, например, на производстве, на заводе имени Микояна, чтобы проверить и оценить, правильно соблюсти рецептуру. При этом иногда это делается в сложных условиях. Микроскопы качественные, точные и чувствительные, соответственно, дорогие. Компания свою дорогую продукцию всегда продавала через дистрибьюторский канал. И всех это более или менее устраивало — до поры до времени.

Что случилось? Пока рынок рос, цифры радовали. Но потом выяснилось, что конкуренты продают через дистрибьюторский канал только дешевые микроскопы, так как это просто, понятно, доступно, не нужно большой квалификации. Основную ценность уже создал бренд, плюс простота и доступная цена — изумительный дистрибьюторский товар, находка для дистрибьюторского канала. Почему? Потому что в этом случае дистрибьютору просто и легко. Как только ты уходишь в другой сегмент точного измерения, выясняется, что все продают напрямую — в корпоративном канале.

Хорошие времена прошли, рынок ушел с восходящей части S-кривой и перешел в плато, а потом и в стагнацию. Что делать? Появилось предложение так научить людей, чтобы они, в свою очередь, научили дистрибьюторов продавать наши дорогие и очень хорошие микроскопы.

А теперь обратимся к реальности: максимизируется ли отдача от наших пресловутых USP в дистрибьюторском канале? А почему конкуренты продают этот сегмент микро-

скопов только в корпоративном? Выяснилось — клиенты ожидают консультирование, сервис, помощь и методические рекомендации. Через дистрибьюторов передать такую сложную сущность не просто.

Вывод: нет такого обучения, которое могло бы максимизировать отдачу на наши USP (список выше), или оно очень дорогое, ведь, по сути, нужно обратить сотрудников дистрибьютора в нашу веру — точного, трудоемкого и придирчиво аккуратного рассматривания. Дорогие микроскопы не дистрибьюторский товар, а корпоративный. Значит ли это, что его нельзя продавать в дистрибьюторском канале? Нет, но делать это сложно, долго и дорого.

Для работы в корпоративном канале компании нужна другая структура, это значит больше людей и больше затрат. Но что делать, если компания не может себе этого позволить? Имеет право, но тогда она будет работать с ограниченным количеством клиентов. Потому что менеджеры должны общаться с клиентами напрямую. Они эксперты, это как раз та ситуация, когда создание ценности происходит на уровне сотрудника.

Сотрудники должны быть в состоянии сказать: «Прекратите говорить глупости, давайте я расскажу вам, как нужно пользоваться микроскопом». Как только ты ушел в дистрибьюторский канал, качества сотрудников перестали иметь такое большое значение. Потому что этот сотрудник не встречается с клиентом. Он встречается с дистрибьютором, где разговор лишен поэтики.

Дистрибьютор: ...подожди, подожди! Там сколько у меня будет процентов наценки?

Сотрудник называет цифру.

Дистрибьютор: так, хорошо, нормально (цифра его устраивает).

Сотрудник: ты не понимаешь, там точность наблюдения, она зависит от...



Дистрибьютор: да, да, хорошо! Мне нужно только выиграть тендер, у меня ключевой показатель эффективности — это объем продаж. И мне все равно.

Сотрудник: как тебе может быть все равно?!

Дистрибьютор: да так...

Как сделать так, чтобы дистрибьюторы нас любили и продвигали? В целом, никак. А что же нам делать? Прекратить хотеть того, чтобы нас любили. И оценить «полезности», которые мы для них создаем. Но это уже другая глава.

#### ПРИМЕР

Есть такая вода — кислородосодержащая. Не живая, конечно, и не чудодейственная, но факт остается фактом — полезная. Вода изумительного качества, возится из Европы, там же обогащается. Оказывается, в России нет природной воды подходящего качества по геологическим причинам. Считается, что есть такая на Алтае. Но это неправда: ездили, бурили — не то. Ну или, если так удобнее, считайте, что так решили учредители, может быть, это дополнительное звено в цепочку создания ценности: импортная, конечно, лучше. Было и такое время.

Одним словом, компания воду покупала в Европе, там насыщала кислородом и везла в Россию. Отличное качество, есть устойчивый спрос, определен сегмент заботящихся о здоровье, спортсмены, физкультурники, люди, стремящиеся к эксклюзивным продуктам. Сегмент не маленький, а очень маленький — одна десятая маленького.

Вопрос: какой может быть у меня аргумент для продажи в дистрибьюторском канале? Какие могут быть созданы ценности для дистрибьюторов? Объем продаж — маленький, сегмент узкий и плохо доступный, правда, большая наценка, складской запас за счет производителя.... Все, аргументы закончились.

Задача стояла следующая: довести объем продаж до уровня самоокупаемости направления. Выбор кана-

ла и способов продвижения не ограничены. Бюджет формируется как процент от, как вы понимаете, того самого небольшого объема продаж.

Выяснилось, что эта вода может продаваться с высокой торговой наценкой. Чувствительность к цене маленькая в определенном 30 %-м коридоре. Объем продаж маленький, сегмент потребителей — узкий.

Какое может быть решение? Специализированный дистрибьюторский канал минимально доступной глубины. Специализированный в данном случае — это места, где бывают физкультурники, тревожные люди с потребностью позаботиться о своем здоровье, склонные к эксклюзивности потребители.

Корпоративный канал, например, авиакомпании или круизные компании, отпал — не хватило аргументации, да и не могло хватить. Хотя были попытки, даже продажи были, но это не корпоративный продукт.

Дистрибьюторский канал — рестораны, фитнес-центры, дорогие магазины. Довольно очевидно, что этих клиентов не хватило. Тогда решили расширить дистрибьюторский канал: набрать больше партнеров, даже если мы им не полностью подходили.

Что произошло? Выросли затраты на продажу и уменьшилась отдача. Почему? За попытки втиснуть круглое в квадратное нужно платить, и проталкивание продукта в нехарактерный для сегмента канал требует «смазки» в виде дополнительных затрат.

Аргументация был следующей:

- Какой ключевой показатель эффективности у закупщика по вашей товарной группе?
- Наценка.
- Какая у вас норма прибыли?
- 17%.
- Могу предложить вам 34.

— Да ладно, бросьте.

— У нас товар, не чувствительный к цене. Хотите 35?  
Поставлю 35.

И удалось.

Валовая прибыль будет большой или маленькой? Маленькой. Потому что нет объема. Но если у закупщика ключевой показатель эффективности — процент наценки, то это неважно. Продажа искусственная и дорогая — цена поднялась, цель достигнута, продукт попал в сети.

Сейчас бы это не сработало, потому что сети начинают считать отдачи на инвестиции на квадратный метр. Тогда (середина 2000-х) таких изысков не было, и нечувствительность к цене была необходимым и достаточным USP.

Наша нечувствительность к изменению цены на уровне, например, розничного канала ничего особенного не дает потребителю, да и в корпоративном канале не приносит дивидендов, но в дистрибьюторском раскрывается полностью. Здесь нам и место. Навсегда? Надолго, пока не изменятся факторы роста в этом канале.

Куда еще можно пойти? Допустим, открыть свой магазин или свой интернет-магазин. А что у нас есть в качестве USP для этого канала? А можно ли было подойти поближе клиенту и что-то ему предъявить? Конечно! Качество, эксклюзивность, доказанную медицинскую ценность, интересную историю, иностранность. Но как продавать в Челябинске? Есть ли на это средства?

Розничный канал самый привлекательный, но и самый дорогой, и если вам нечего предъявить в розничном канале, то нужно искать другие. И даже если вам есть что предъявить в розничном канале, но нет ресурсов, то вам доступны частичные решения вопроса продаж — компромисс между максимизацией USP и финансовыми возможностями.

Итак, дистрибьюторы и розничные сети, по сути, это дистрибьюторский канал глубиной 1, а региональные дистрибьюторы — это дистрибьюторский канал глубиной 2.

А ширина канала? Лучше начать с широкого канала — чем больше, тем лучше. Пересечение маловероятно, сегменты разделены и плохо пересекаются, вы не товар-индикатор — по вам не сверяют цены и не начинают войн за клиентов. А через несколько лет можно фильтровать дистрибьюторов, размышляя над качеством распространения и доступом к конечным потребителям.

## Межканальное взаимодействие и урегулирование конфликтов

Как только у вас появились несколько каналов, вам нужно принять ряд решений, ответив на следующие вопросы:

- какие цели в каждом из каналов;
- какие ресурсы в каждом из них вы готовы использовать;
- каковы точки роста продаж в каждом;
- какова приоритетность продаж по каналам?

Кто-то должен принять эти решения. Кто? Топ-менеджмент или менеджеры, отвечающие за принятие стратегических решений. А если не принимать эти решения? Возрастает риск каннибализации продаж между каналами. Более того, нельзя принимать эти решения на уровне менеджеров, отвечающих за каналы — например, дистрибьюторский и корпоративный. Почему? Возникает конфликт интересов и конфликт КРІ. Никаких способов договориться на уровне самих каналов не существует или почти не существует.

Итак, если у вас больше одного канала, у вас возникает риск перетекания объемов продаж. Нужно на стратегическом уровне разработать систему, которая убрала бы это перетекание либо минимизировала ущерб от него. Об этом и поговорим.

### ПРИМЕР

Вы продаете невероятно сложное и качественное электрическое оборудование, например, трансформаторы, источники бесперебойного тока, распределительные устройства, преобразующие одно напряжение в другое.

И у вас целых два канала: корпоративный — продажа промышленным предприятиям, и дистрибьюторский с глубиной до 2 — продажа тем же промышленным предприятиям через партнеров, комплектующих оборудованием сложные инженерные решения.

Задача: вы производите какие-то устройства для распределения и преобразования электричества, и у вас есть дистрибьюторский канал. В нем есть дистрибьютор — очень большая компания, которая заявляет, что вышла на тендер и готова выиграть его с вашим оборудованием (не полностью, конечно, но часть оборудования будет вашим). Допустим, строится новая электростанция, будут меняться 516 мелких объектов.

Одновременно с этим у вас есть корпоративный канал и очень трудолюбивые и хорошо оплачиваемые люди. Они вышли на тот же тендер и говорят, что это их проект.

Какой канал выберете? Рассмотрим варианты ответа.

Допустим, корпоративный. Почему?

Еще варианты ответа: тот, какой победит в тендере, такой и выберем. Тот, который для нас более приоритетный. Тот, где объем сделки больше.

И какой правильный? Корпоративный — он же свой, и рентабельность в нем может быть выше.

Вдруг вы узнали, что критерии, по которым будет отбираться поставщик, такие, что вероятность выиграть проект в корпоративном канале ниже, чем в дистрибьюторском. Почему? Вам не хватает операционной гибкости и скорости, например, решений и логистики.

Какой вы выберете канал? Дистрибьюторский, конечно. Почему? Это очевидно: в нем выше вероятность, но размер сделки меньше.

**Что выбрать?**

Если вы сами участвуете в проекте, то весь проект вы комплектуете своими трансформаторами, объем проекта тогда, допустим, А единиц. Если вы участвуете в проекте через дистрибьюторов, то они, конечно, будут укомплектовывать предложение чем-то более простым и дешевым, и объем проекта тогда составит Б единиц. И А больше Б.

Вот наконец-то мы подобрались к святой святых: какое у нас USP? Какая у нас стратегия? Какой канал мы считаем приоритетным в длительной перспективе? А какой мы должны считать более приоритетным?

Даже при маленькой вероятности выигрыша мы можем стараться реализовать проект через корпоративный канал — увеличивать свою гибкость, специфические формы работы, логистику. Это не вопрос сегодняшнего дня, но вопрос стратегии и перспектив, и кто-то должен принять решение.

Итак, решение должно базироваться на стратегическом приоритете и на накопленных к данному моменту USP.

Понятна идея межканального конфликта?

Интересно задать себе еще несколько вопросов: в каком количестве каналов работает моя компания? Какой приоритетнее? Кто должен быть приоритетнее? Что нам нужно «достраивать» для увеличения USP? Куда инвестировать силы и средства в среднесрочной перспективе?

**ПРИМЕР**

У компании есть свои дистрибьюторы — розничные продавцы, то есть дистрибьюторский канал с глубиной 1. Это розничные и сетевые магазины, которые продавали культиваторы и мини-тракторы для любителей разводить гортензии в саду. Продукция из-

умительная — качество и удобство очевидны. И были региональные дистрибьюторские компании — дистрибьюторский канал с глубиной 2.

Компания подумала, что в Интернете есть масса свободного места. И решила найти несколько дистрибьюторов в Интернете — интернет-магазины. Что сделала компания? Увеличила ширину дистрибьюторского канала. Казалось бы...

Но интернет-дистрибьюторы покупали только топовые модели и выставляли их по весьма привлекательной цене — с небольшим процентом наценки. Почему? Потому что операционные расходы у них весьма скромные.

Что произошло? «Старые» дистрибьюторы расстроились, и возникло огромное количество конфликтов.

Что делать? Что бы вы посоветовали компании? Можно ли считать интернет-магазины дистрибьюторским каналом? Создают ли они такую же ценность, что и физические старые дистрибьюторы? Нет, не создают. Продавать топовые модели по низкой цене не значит развивать рынок. Развивать бренд, обслуживать клиентов и помогать им принять решение — вот где развитие.

Тогда, может быть, мы имеем дело с оптовым каналом? Похоже на то. А какой для нас стратегически более важный и какой создает больше ценности?

Решение: дискриминировать оптовый канал — дать коммерческие условия для работы, которые будут пропорционально соответствовать создаваемой ценности. По реальным заслугам. Другими словами, поддержать дистрибьюторский канал за счет оптового — это стратегически верное решение.

Можно и проще поступить (но это будет тактический маневр и лишь частичное решение задачи): разделить продукты по каналам, то есть создать разные продуктовые линейки для разных каналов. Но нужно понимать, что это заплаточное решение.

## Проникновение на рынок. Плюсы и минусы различных моделей

Давайте посмотрим на управление каналами продаж под другим углом — под углом проникновения на рынок. Раздел этот будет интересен, в первую очередь, импортерам, но и для местных производителей может оказаться небезынтесным. Это размышления о том, где вы находитесь, с точки зрения модели продаж.

Голубая стрелка показывает степень проникновения на рынок, и, по сути, каждый следующий шаг (слева направо) — это уменьшение глубины канала и приближение к конечному потребителю. Другими словами, на иллюстрации показан путь, который проходят многие компании, когда не выходят на новые рынки.

Давайте начнем.

Допустим, у вас есть производство: вы производите и продаете. Кому? Тому, кто приехал к вам на производство на своей машине, предварительно оплатив ваш товар или просто с пачкой денег. Он оплатил, вы отгрузили.

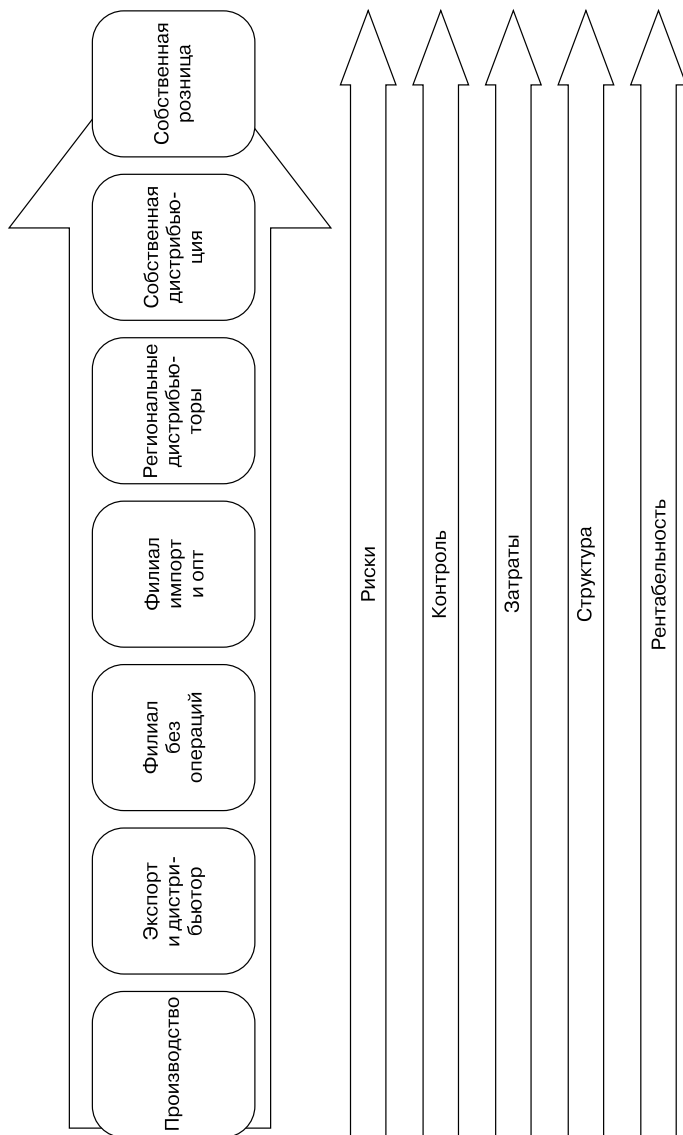
Плюсы: вам не надо ни под кого подстраиваться: как производите, так и производите.

Минусы: вы, скорее всего, понятия не имеете, куда уезжает ваша продукция и какая будет регулярность этих приездов.

Изумительная форма торговли, если у вас производство загружено на 100%. Вам не так важно, увезут или нет вашу продукцию именно эти клиенты. Вы не меняете этикетки, не подстраиваетесь ни под кого с графиком производства (или делаете это минимально). Вы продаете целыми паллетами, а то и целыми машинами. Это маленькие риски. Маленький контроль, маленькие затраты на продвижение, маленькая или отсутствующая структура, вы не сталкиваетесь с таможенной и со специфическими налогами. И у вас формируется какая-то рентабельность операций.



Различные методики продаж



Но если вы хотите большей управляемости и предсказуемости своих продаж, хотите двинуться вперед, к рынку, то вы принимаете решение: я хочу контролировать экспорт и понимать, кто мой дистрибьютор. Тогда вы сами работаете с таможенной, выбираете дистрибьюторов, понимаете, куда, в какую страну, сколько и чего идет, какие особенности законодательства, какой примерно объем продаж, ассортимент, упаковка.

В этот момент вы начинаете подстраиваться: к вам приезжает дистрибьютор из Казахстана, ему нужен особый стиль шрифта, у них свой сертификат, своя специфика упаковки...

Зато вы начинаете понимать, что, например, рынок потенциально может потреблять 850 тысяч единиц товара. Вы еще знаете мало, но уже больше, чем раньше. У вас растет уровень контроля, но растут также затраты (пока незначительно, в основном они связаны с логистикой и сбором информации). Вам нужно нанимать специалиста по логистике, специалиста по таможене. Растет информированность, вместе с ней увеличивается сложность операций. Происходит размен (пока крошечный) ресурсов на уровень контроля.

Следующий шаг: вы открываете представительство в интересующей вас стране. Нанимаете людей со знанием местного языка. Их основные задачи — продавать идею («смотрите, какой у нас прекрасный продукт») и собирать информацию о рынке. Но купить товар пока вы можете только у дистрибьютора. Поэтому еще одной их обязанностью является управление дистрибьюторами и регулирование дистрибьюторского канала.

Вы пока продукцию не продаете, вы преподносите идею, собираете информацию, готовитесь к дальнейшим шагам. Это безобидная форма приближения к покупателю.

Давайте определимся, что вы делаете: все это время вы работали в дистрибьюторском канале. Вопрос был в ширине канала и его глубине. Сначала вы не знали ни ширину, ни

глубину, затем, занявшись регулированием на собственной таможне, получили шанс оценить ширину канала, а открыв представительство, без операций сможете оценить уже и его глубину. Не полностью, но большую часть информации сможете собрать.

Самые большие сложности возникают несколько позже — при открытии филиала с коммерческими операциями. Здесь происходит «взрыв» рисков. Почему это происходит? Во-первых, это сам факт открытия филиала. У вас появляются коммерческие операции. Вы узнаете об особенностях законодательства, которые могут вас обескуражить, об особенностях логистики, хранения, рисков перевозки, страхования, ну и, конечно, налогообложения.

Но это колоссальный шаг вперед, приближающий вас к потребителю. Строго говоря, это подготовка к уменьшению глубины дистрибьюторского канала. И как бонус, вы получаете возможность активно влиять на ценообразование.

Как только вы открыли филиал с операциями (не забудем про склад со складским запасом продукции), «старые» дистрибьюторы начинают вас люто ненавидеть. Почему? Потому что глупцов нет, они понимают, что вы готовитесь к уменьшению глубины канала и скоро захотите перейти в корпоративный канал (не для любой продукции это применимо), а может быть, и розничный. И даже если вы говорите: нет, я только складик открою здесь где-нибудь на окраине, — они все знают, что если ты здесь уже пошел на такие риски, то дальше начнешь увеличивать ширину канала и уменьшать ее глубину — другими словами, контролировать то, что раньше контролировали они, и зарабатывать там, где раньше зарабатывали они. И еще вы начинаете минимизировать свою зависимость от них.

Теперь вам захочется покрыть рынок — это неизбежный шаг. Взрыв рисков большой, штат еще не вырос, но потихонечку начинает расти, вместе с ним и затраты. Увеличивается ширина канала, растет число дистрибьюторов. Их становится много, они в разных городах. У вас заметно

улучшилось качество покрытия территории и сильно выросла управляемость продаж. Но, как правило, качество покрытия все еще не устраивает. Начинают расти логистические затраты, связанные с командировками людей.

И в конце концов вы решаетесь на собственную дистрибуцию. Вы начинаете открывать собственные дистрибуторские центры в городах. К этому моменту все уже поняли, что вы не мерзавец, все понимают, что вы уверенно движетесь в сторону сокращения глубины канала, и готовы за это заплатить — расходами, конфликтами с дистрибуторами, дополнительными рисками, с которыми вы столкнетесь. Вы получаете гигантские финансовые затраты, потому что теперь вы обслуживаете локальных клиентов с локальных складов — это трудоемко и непросто. Встают вопросы управляемости структуры и вопросы планирования, в том числе логистического. У вас очень сильно выросли складские остатки, вы купили себе невероятную программу логистического планирования.

Самое время выходить в корпоративный канал, иногда и в розничный. Конечно, такая возможность была и на более ранних этапах проникновения, но сейчас этот шаг более чем оправдан. Вам нужно оккупать каждый филиал в отдельности, потому что невероятно увеличился штат. У вас появились независимые или автономные бизнес-юниты, управляемость стала насущной проблемой. Вы знаете специфику регионов очень хорошо, обосновались в стране надолго. Если вы вдруг захотите уйти из страны на этом этапе проникновения, то стоимость и длительность данной процедуры вас обескуражит. У вас, скорее всего, 11 филиалов, по количеству городов-миллионников, на складах лежит товара на несколько миллионов евро, штат больше походит на небольшую армию... Не получится просто выключить свет и уехать. Это ваша плата за приближение.

Что происходит в ситуации ухудшения экономической ситуации в стране? Отказ от амбиций приближения и усмирение гордыни в виде увеличения глубины канала.

Часть людей и компаний идут на увеличение глубины канала, иногда управляемо и осознанно, иногда по наитию. Уйти из страны, где ты дошел до этого уровня, довольно тяжело.

#### ПРИМЕР 1

Клиент продает медицинское оборудование и расходные материалы. Его планы: прыгнуть от стадии «филиал без операций» сразу в стадию «собственная филиальная сеть». Не в полном объеме — склады и остатки не свои, но менеджеры по продажам свои. Это большой прыжок, большой риск, с которым тяжело смириться.

Расчет модели перехода занял полтора года. Сколько нужно дистрибьюторов? Какой штат? Что будем продавать? И так далее. Считали до лета 2014 года — и полностью закрыли проект. Я думаю, что одна из причин, почему так получилось, — слишком широко шагнули. Не выдержали нервы. Тот объем рисков, которые они осознали, не переварился и не усвоился. В результате так испугались, что вообще закрыли проект.

Но если посмотреть на цепочку создания ценности (первый уровень), то окажется, что склад здесь решил бы им массу проблем. Каких? В первую очередь, доступность продукции. Для расходных материалов это очень важно: доступность и снижение цены из-за уменьшения глубины канала.

Но вот сложность: из-за специфики продукции традиционный размер отгрузки очень маленький и стоимость продукции не велика. У модели есть весьма естественное экономическое ограничение: собственная логистика обречена или должна спонсироваться другими направлениями бизнеса, иначе затраты не компенсировать. А если так, то зачем тратить время и считать штат своих менеджеров по продажам в Волгограде? Доступность, качество продукции, консультирование формируют USP. А логистическое приближение — нет, значит, не стоит в это инвестировать.

Нужно перестать желать управлять российским рынком на уровне субъекта федерации. Нужно обеспечить наличие товара здесь, в России, и наращивать свою способность обслуживать центральный регион России со склада. А остальные регионы — через дистрибьюторов.

Основной минус у продукции — это невозможность ее регулярно получить. Почему? Потому что дистрибьютор у вас слабо управляем: ширина канала маленькая, но даже при маленькой ширине канала очень маленькая доля в объеме продаж дистрибьютора. Значит, маленький вес в переговорах и слабое влияние. Обычно так не происходит, и при уменьшении ширины канала доля в обороте отдельного дистрибьютора растет. Иногда и этого недостаточно, продажи все равно незначительные, незаметные для дистрибьютора.

Что у нас выходит: финансово приближение к клиенту не происходит, не получается уменьшить глубину канала так, как хочется. Возможное решение — оценить доступную глубину дистрибьюторского канала и рассчитать объем доступных для обслуживания клиентов. Большой фокус сделать на обучении и развитии сотрудников отдела продаж дистрибьюторов. Помогать, дружить, вместе обслуживать клиентов, покупать лояльность. Это значит, что профиль наших сотрудников должен поменяться с «прямые продажи» на «поддержка дистрибьютора из слабой позиции». Мы находимся в слабой позиции, занимая малую долю в объеме продаж представителя.

Нам нужны очень занудные, невероятно скучные люди, которые ходили бы и постоянно проверяли, сколько товара в какой момент находится на каком этапе товародвижения. Вам нужны логисты, а не продавцы. Они будут следить за тем, чтобы у дистрибьютора были достаточные остатки. И вам нужны деньги, чтобы компенсировать этот товар для них в пути и на их складе. Давайте мы их обучим эмоциональному интеллекту? Нет, не стоит. Лучше дать им табличку Excel, где видно, на каком этапе у тебя находится каждая машина с про-

дукцией и на каком этапе продаж находятся сделки дистрибьютора.

Значит ли это, что нам недоступен корпоративный канал? Скорее — да, не доступен. Если мы хотим в нем работать напрямую, мы испортим отношения с дистрибьютором. Можем ли мы время от времени в нем работать? Да, при логистике через дистрибьютора. А если мы все-таки хотим работать напрямую — затраты и потеря лояльности дистрибьюторов могут стать критичными уже в среднесрочной перспективе.

Значит ли это, что нам недоступна меньшая глубина канала? Значит, пока не вырастет средний размер заказа, который позволит окупать нашу логистику.

#### **ПРИМЕР 2**

Производитель стиральных порошков и другой бытовой химии; оптовый канал с неопределенной (неконтролируемой) глубиной; уровень проникновения на рынок — представительский офис без операций. Плюсы и минусы очевидны.

Компания решила повысить свое влияние и контроль, поэтому начала переход к модели «офис с коммерческими операциями». Как выглядел весь переход?

Начало. Вам нужен порошок? Чехия, Прага, промышленная зона номер 8, приезжаете и забираете. Вот вам небольшой кредит ровно на то время, пока вы едете. И все. Остальное сделаете сами: этикетки и наклейки напечатаете в Москве, наклеите их самостоятельно, сертифицируете продукцию, затаможите в Чехии и растаможите продукцию в России.

В России таких дистрибьюторских компаний было 5. Ширина канала — 5. Если кто-то говорил: «Мне неудобно так работать», то ответ получал простой: «Неудобно — не работай».

Оптовик: ну вы же потеряете такую большую долю рынка!

Производитель: а мы не переживаем. Нам хватает вполне.

Оптовик: у нас наценка маленькая, потому что мы деремся друг с другом. Нам бы с друг с другом договориться, но на вашей базе, чтобы вы этот процесс контролировали. А можно ли не полной паллетой, а половину, потому что продукт дорогой? Можно ли нам кредит больше?

Производитель: нет, нет, нет, нет.

*Продолжение. Филиал без операций.*

Затем оптовиками стали управлять — планирование, регулирование цены, планы по категориям продукции и по позициям, этикетки... и они стали дистрибьюторами. Не полноценными, переходной формой, но динамика стала очевидной.

Предсказуемость увеличилась — какое это было счастье! Начали контролировать дистрибьюторов: встречи: переговоры, представители компании в дорогих галстуках.

Дистрибьютор: а какое ваше, собственно, дело?

Производитель: нет, это уже наше дело, мы хотим понимать, что вы тут делаете. Как вы везете наш товар? Как таможите? Кому продаете?

Производитель начал договариваться с сетями в интересах дистрибьюторов/оптовиков. Начал контролировать глубину канала, стараясь его сделать «мельче». Они стали проводить какие-то мероприятия для клиентов своих клиентов и для розничных клиентов. Все это раздражало, но не настораживало. И напрасно. Процесс необратим и хорошо предсказуем. Борьбаться сложно, а вот учитывать нужно обязательно.

*Продолжение продолжения. Филиал с операциями.*

Через два года открылся локальный оптовый склад. И тут началась война. Как вы можете? Как вы смеете? Вы будете тут сами продавать?! Мы для вас вырастили весь рынок! Как вам не стыдно? Не стыдно.



Глубина канала сократилась, ширина увеличилась. Появились прямые отгрузки и дополнительные клиенты.

Оптовые клиенты — это такие клиенты, которых ждет трансформация или забвение. Их не «заводят» для того, чтобы с ними потом состариться и умереть в один день. Их заводят для того, чтобы покрыть рынок. Они это тоже каким-то образом понимают, и отсюда краткосрочность их планирования и размышлений. Почему? Потому что они прекрасно понимают, что потом будет дистрибьюторский канал, а потом, возможно, корпоративный. И там им места не будет, по крайней мере, в их сегодняшней форме.

Производитель стал делать клиентам поставки напрямую. У оптовиков/дистрибьюторов есть выбор:

- перестать работать с ними вообще;
- стать логистами;
- стать их дистрибьюторами;
- стать розницей.

И в третьем случае это означает управление, штат, совместный информационный контроль, открытие информации о наценках, обучение сотрудников, склады, автопарк и много чего еще.

Что стал дальше делать производитель? Он очень быстро нашел региональных дистрибьюторов. Часть компаний обиделась и прекратила работать, еще часть ушла в логистику. Часть стала его логистами, а часть региональными дистрибьюторами. Сейчас компания работает через региональных дистрибьюторов и напрямую с розничными сетями, тем самым сократив глубину канала до 1.

Как правильно сделать этот выбор? Оценить свои USP и при их жалком состоянии наращивать в выбранном направлении.

### **ПРИМЕР 3. МАГНИТ**

Если кто-то знает, «Магнит» раньше был дистрибьютором Procter&Gamble. Тогда у «Магнита» не было сети,

они даже назывались по-другому — «Тандер». И были они дистрибьюторами, возили Procter&Gamble по всему Краснодарскому краю. Затем «Тандер» увидел, что рынок меняется, и почти сразу решил уйти в собственную розницу — розничный канал.

Но не сразу, конечно. Еще был длительный период оптовой торговли и дистрибуции некоторых марок. Затем они завершили оптовую торговлю, оставив только дистрибьюторский бизнес с лучшей организацией логистики в России — дистрибьюторский канал.

Ну а затем они сконцентрировались и стали открывать собственную розницу — сеть под названием «Магнит». Зачем? Изменилась бизнес-модель: возникла идея контролировать всю цепочку поставок и всю наценку. Компания прошла путь: оптовик — дистрибьютор — розница. Трансформировала структуры и процессы. По сути, компания стала эксплуатировать свое USP: лучшая и наиболее эффективная логистика. Могла стать логистом, могла стать дистрибьютором. Но помните замысел владельца, который заключался в контроле наценки? В большей степени этого можно достичь, работая в розничном канале.

### **Подведение итога**

Channel management закончился. Начался он с анализа USP и оценки того, в каком канале можно максимизировать отдачу на него.

Продолжился он размышлениями о доступности (финансовой, в первую очередь) различных каналов.

Закончился он переходом в размышления — кто же наши ключевые клиенты в канале?

После определения каналов/канала распределения мы попадаем на следующий, более «низкий» уровень — уровень ключевых клиентов.

Как ни странно, но большая часть ошибок делается именно на «канальном» уровне, потому что выбор приоритетного канала — далеко не простое занятие. Оно требует большой чашки чая и размышлений в тишине о брэнности всего сущего и о USP компании.

## Резюме

<b>Инструмент или методика</b>	<b>Что делает</b>	<b>Результат</b>	<b>Комментарии</b>
<p>Модель проникновения на рынок</p>	<p>Грубо и приблизительно определяет, до какого уровня клиенты вы готовы самостоятельно «дотянуться». Определяет ваши намерения и дает идею структуры отдела продаж</p>	<p>Решение о глубине проникновения, приблизительно в размере структуры, приблизительно в бюджете</p>	<p>Как правило, не вызывает сложностей, главное — не стараться все сразу охватить. И приняв решение, не испугаться его последствий</p>
<p>Выбор канала</p>	<p>Помогает определиться с каналами сбыта и вашими намерениями по распределению объемов продаж по каналам. Одновременно дает понимание того, какой канал приоритетнее</p>	<p>Каналы выбраны, приоритетность между ними расставлена</p>	<p>Приоритеты между каналами должны быть расставлены сразу. Имеется в виду, что если у нас на сделку претендуют несколько каналов, то нужно выбрать, кто должен ею заниматься. Выбор канала наложит на продажи свои особенности, ограничения и возможности, их стоит эмоционально принять</p>

## Структура отдела продаж

### **О чем**

О том, как строить структуру отдела продаж. Сразу оговорюсь: вопрос бюджета затронут не будет.

### **Зачем**

Зная, какой должна быть структура отдела продаж, можно посчитать, до какой степени управленцы смогут приблизиться к потенциально возможному результату продаж, если мы экономим на структуре. А еще задуматься, чего конкретно мы хотим от нашей структуры.

Решение о структуре отдела продаж предварительно принимается на уровне SKAM — менеджерами, отвечающими за принятие стратегических решений. На их уровне принимаются решения о том, как мы работаем с ключевыми клиентами, кто эти клиенты, сколько их должно быть, и, конечно, в каких каналах мы работаем.

## Для дистрибьюторского/оптового каналов

Если наши USP максимизируются, допустим, в дистрибьюторском канале, то в нем мы и будем искать клиентов. Предварительно нужно ответить на следующие вопросы:

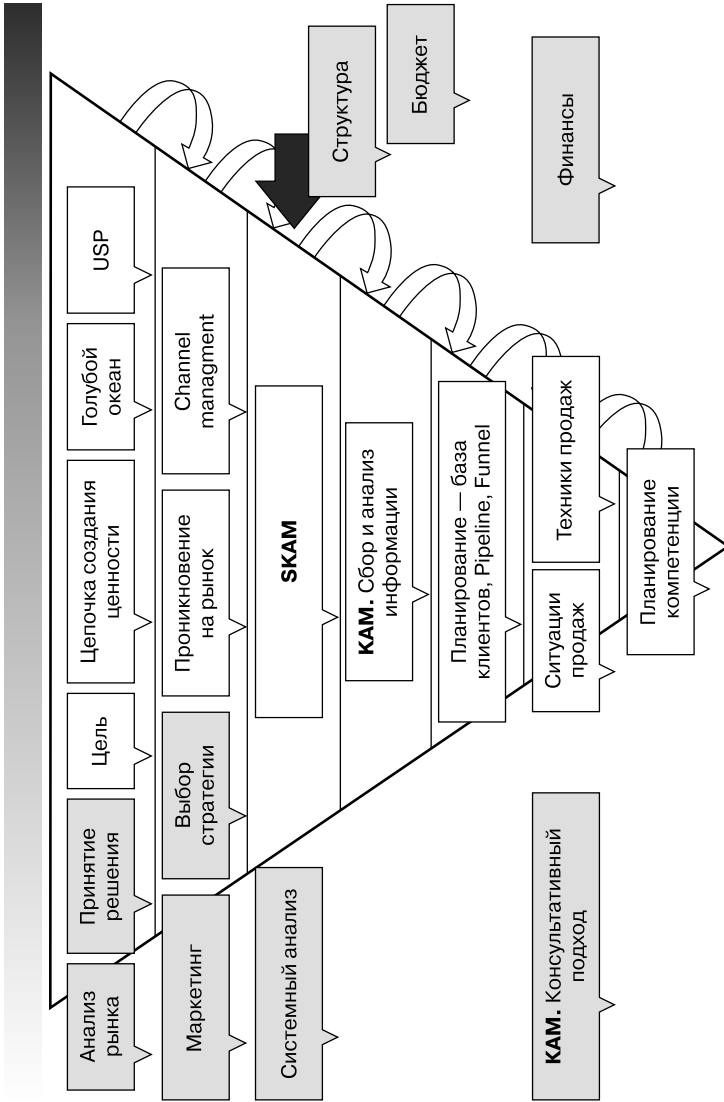
- какова оптимальная глубина канала;
- какова доступная оптимальная ширина канала?

После того как мы определили ширину канала, стало понятно потенциальное количество клиентов. Самое время определить критерии выбора дистрибьюторов. Ширина канала зависит от ожидаемого/желаемого охвата рынка. На этом этапе размышления пока еще приблизительные, но ориентировочные цифры уже начинают возникать.

Следующие вопросы:

- какую мы хотим иметь «плотность» работы с дистрибьютором;
- хотим мы работать только на sell in или также на sell out?

# Структура отдела продаж



Если взять условные трудозатраты сотрудников на обслуживание деятельности sell in и оценить их с точки зрения временных затрат, то станет понятно, сколько нам нужно сотрудников для sell in дистрибьютора и можем ли мы себе их позволить. А еще будет понятно, сколько человек нам нужно для этой деятельности.

Например, может выясниться, что на обслуживание партнера нам нужно 20 часов в неделю (встречи, переговоры, обучение и консультирование сотрудников отдела закупок), плюс оформление отчетности, плюс дорога, планирование собственной деятельности, взаимодействие внутри компании... И станет понятно, что сотрудник полностью занят. А в случае с концентрацией на sell out к вышеперечисленным затратам времени добавятся еще и обучение сотрудников отдела продаж и встречи с ключевыми клиентами партнера. И получится, что sell out стратегия развития партнера потребует уже двух человек. А если мы захотим больше контролировать бизнес партнера и сопровождать сделки не только с ключевыми клиентами, то сотрудников станет три или четыре.

От чего зависит структура? От намерения контролировать и сопровождать деятельность партнеров. Чем выше качество сопровождения, тем дороже. Впрочем, как и везде.

Затем нужно определить критерии выбора ключевых дистрибьюторов и сколько их получается. Как правило, эту цифру не планируют, а берут «с рынка», отталкиваясь от реального состояния отрасли. При планировании работы с ключевыми дистрибьюторами принимается дополнительное решение о «плотности» работы — сколько рабочего времени сотрудников займет реализация бизнес-планов. Как правило, после таких размышлений общие трудозатраты вырастают (измеряются в часах, чаще днях). Общее количество рабочих дней делится на среднюю «выработку» сотрудника с учетом логистических и организационных затрат, и мы получаем размер отдела.

Количество сотрудников = общие трудозатраты на обслуживание дистрибьюторов / средняя выработка с учетом дополнительных затрат.

Общие трудозатраты на обслуживание дистрибьюторов = количество ключевых дистрибьюторов × количество часов трудозатрат + количество обычных дистрибьюторов × количество часов трудозатрат.

Средняя «выработка» с учетом дополнительных затрат = ...эта формула уже более сложная.

Рассчитываем объем времени, которое тратится на административные мероприятия. Этот объем зависит от культуры компании и длительности процессов взаимодействия между отделами и внутри отделов. Размер «выработки» очень сильно зависит от четкости процессов и прозрачности обязательств отделов/сотрудников друг перед другом. У меня были клиенты, с которыми на административную часть уходило 20 % рабочего времени, в то время как у других уходило все 80 %.

Кстати, даже если ориентировочно замерить эти доли, то уже можно о многом задуматься. Например, может получиться, что из-за большой запутанности процессов и длительных сроков согласования компании нужно будет не 8, а 11 продавцов / КАМ. Умножаем 3 человека на 12 месяцев и на размер средней зарплаты — и получаем сумму. Возможно, после этого стоит задуматься над упрощением процессов.

Мы получаем цифру в часах/днях и понимаем, сколько на каждого дистрибьютора нам нужно будет потратить рабочего времени.

Количество сотрудников = объем работы / эффективное рабочее время.

Переводим необходимое время в количество сотрудников. Как? Один сотрудник работает 40 часов в течение рабочей недели, вычитаем из нее объем времени на административные мероприятия и получаем количество сотрудников.

### ПРИМЕР

На обслуживание партнера в общем нам нужно потратить 21 час в неделю. Административная загрузка сотрудника составит 15 часов. Перемещение сотрудника в процессе обслуживания — 10 часов. Итого:  $21 + 15 + 10 = 46$  часов. Это означает, что наш сотрудник будет перегружен, но не фатально. Второй нам не нужен.

Этот подсчет не представляет собой точный и безапелляционный анализ. Скорее, такие размышления помогут нам сориентировать в текущей нагрузке сотрудника и помочь ему с планированием. А иногда нам придется принять решение о переходе на другие формы работы, потому что у нас нет бюджетов для реализации замыслов, таких как:

- перейти с sell out на sell in;
- уменьшить административную загрузку (процессы);
- улучшить взаимодействие внутри офиса (SKAM);
- отказаться от приезда сотрудника в офис...

Ну и какие-то еще выводы.

Кстати, такой анализ поможет нам оценить, во сколько нам обходится внутриофисная бюрократия. Чем больше времени сотрудник проводит в офисе, тем меньше этого времени у него остается на управление sell out. А отказ от стратегии управления sell out в некоторых случаях снижает продажи на 20–30 %.

Теперь нужно подумать об их локации: это решение будет сильно зависеть от положения дистрибьюторов и логистической доступности: откуда, куда и за какое время можно доехать. Этими данными я не располагаю, но любой менеджер по региональному развитию компании с удовольствием расскажет вам, как летал из Екатеринбурга в Барнаул через Москву. Дисконтируем время на логистические временные затраты и понимаем, что людей нужно будет больше. Да и с локациями все понятно.



Решение о количестве и локациях сотрудников должно приниматься на основе целей компании относительно интенсивности взаимодействия с дистрибьютором. Чем больше планируемая интенсивность, тем больше времени на перемещение он будет тратить. Как только вы решили, что будете развивать sell out дистрибьютора, сразу после этого ваша структура может удвоиться из-за того, что больше времени тратится на общение с отделом продаж клиента (в нем может быть очень много сотрудников). Может получиться, что в Иркутске вам нужно иметь 0,8 человека, тогда придется округлять до целого в большую сторону.

И вот что еще любопытно: при таких подсчетах мы можем решить, с какими партнерами мы хотим управлять только sell in, а с какими и sell out.

А можно сэкономить на округлениях? Конечно, но это сразу скажется на качестве работы. И при возможности «списать» время на выросшую административную нагрузку — прогнозы, отчеты, анализ, письма... сотрудники с готовностью пожертвуют работой с сотрудниками отдела продаж партнера.

А если нет бюджета на необходимую структуру? Лучше осознанно и управляемо решиться на то, что вам не будут доступны усилия по sell out, и нечего рассчитывать на эффективность работы сотрудников. А раз так, то мы, скорее, работаем в оптовом канале и тогда, может быть, стоит решиться перейти в оптовый канал полностью? Что это значит? Нужно рассчитывать на более простую и дешевую структуру отдела сбыта и думать совсем о другом: бюджете, ширине канала, глубине канала, ассортименте и объеме продаж.

Как видите, процесс расчета структуры в этом канале итерационный. Задача: охват — количество клиентов — выработка — структура — бюджет. Если не срослось, то начинаем по новой. Важно начинать с задач. И нужно быть очень дисциплинированным, чтобы не обманывать

себя относительно ожидаемого качества работы и потенциальной эффективности сотрудников.

## Корпоративный канал

Предложу посмотреть на ситуацию под несколько другим углом. Как правило, корпоративных клиентов намного больше, чем дистрибьюторов и оптовиков. Так, что лучше оттолкнуться не от абстрактного охвата рынка, а от сегментации известных нам клиентов.

1. Анализируем рынок потенциальных клиентов — сколько их. Это достаточно грубый анализ: какому количеству клиентов принципиально может быть интересен наш товар или услуга. Сначала расставляем руки максимально широко и пытаемся обнять как можно больше потенциальных сделок.
2. Оцениваем наши USP и дифференциаторы (вечные и неизменные) проводим сегментацию всех обнятых клиентов по тому, насколько наши USP отвечают их потребностям. Конечно, анализ будет весьма ориентировочный и неточный. Объективизировать его станет возможно только после сбора информации о ГВПР каждого из клиентов. Поэтому на этом этапе наша работа — думать, насколько ценности, которые мы создаем, интересны различным видам клиентов.

### **ПРИМЕР**

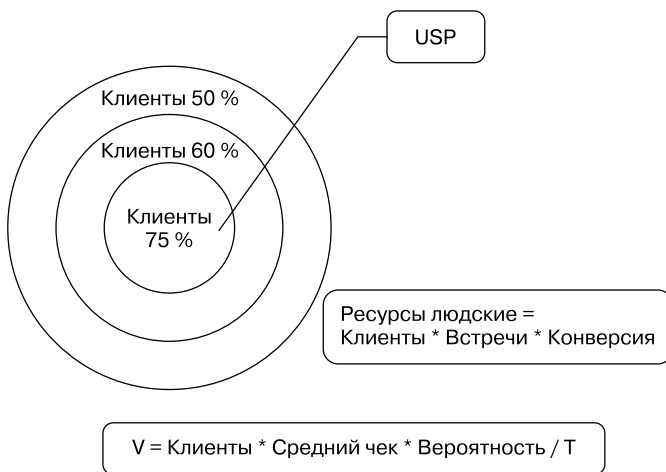
Компания продает моющие средства для промышленных предприятий. После предварительного анализа стало понятно, что максимально интересно это предложение для крупных клиентов, в штате которых есть эколог и директор по производству и эти должности/функции отделены от других должностей.

Почему? Потому что сами моющие средства намного дороже конкурентов. Но эффективнее. Потери от нарушения санитарных и экологических норм колоссальны

и не могут быть компенсированы никакими ценовыми дисконтами. Но если перечисленных должностей нет, то этот аспект принимается во внимание как дополнительный и обычно теряется в пакете других, более традиционных — цена, коммерческие условия поставки, простота использования... Но если должности выделены и существуют отдельно, то вес аргументов безопасности становится невероятно большим и перевешивает ценовые аргументы.

3. Сегментируем клиентов по степени нужности того, что мы делаем для них, и распределяем множество клиентов по убыванию нужности. Процедура похожа на выбор ключевых клиентов. Так оно и есть.

#### Источник компетентности



А дальше решаем, на какой объем рынка мы хотим замахнуться. Предлагается начать с самых вероятных. Не с самых больших и географически близких, а самых вероятных. Эту процедуру оценки необходимо будет проводить время

от времени, для того чтобы понимать потенциальные возможности компании.

И сколько нам нужно будет сотрудников?

**Сотрудники** = потенциальные клиенты × количество встреч, необходимых для обслуживания или привлечения (в зависимости от задач) × конверсия усилий в результат. Потенциальные клиенты — измеряются в штуках.

**Количество встреч** — это число берется из статистики предыдущих периодов или из экспертной оценки.

**Конверсия** — вероятность, измеряется в процентах. Например, 32% означает, что только 32% наших усилий (встреч, переговоров) переходит в деньги, остальное достается конкурентам.

А что если мы захотим привлечь больше клиентов?

Нам придется выйти за пределы нашей зоны наилучшего соответствия. Что мы получим? Мы получим больше клиентов, иногда принципиально больше, на порядок. Но и заплатить за это придется снижением конверсии сделок. Почему? Потому что, не смотря на наши амбиции, мы начинаем работать с клиентами, для которых создаваемые нами ценности не так уж и привлекательны. Падает конверсия, падает эффективность. Поэтому заявление «мы нужны всем» может очень дорого обойтись компании. Штат будет расти — клиентов-то стало больше, а оборот не растет пропорционально росту затрат.

Если ваша цель — захват рынка, то с этим принято мириться, но если бюджет скромный, то лучше дважды посчитать, хватит ли у нас рук на обнимание такого количества клиентов, часть из которых будет стремиться избежать наших объятий все доступными им способами. Но правильно — начинать пресловутый захват рынка с «ваших» клиентов.

Что еще будет происходить? Будет падать средний чек сделки. Почему? Потому что по мере удаления от нашего ключевого сегмента мы будем «попадать» все скромнее

и скромнее в потребности клиентов и сможем рассчитывать на все более мелкие сегменты их бизнеса.

А плата? Растущие затраты на структуру отдела продаж.

Объем продаж = средний чек сделки × конверсия / длительность цикла продаж,

где длительность цикла продаж — это длительность переговорного процесса от первого контакта сотрудника отдела продаж с клиентом по поводу собственно сделки до получения денег от клиента.

А как определяется локация сотрудников? Точно так же, как и для дистрибьюторского и оптового каналов — мы должны отталкиваться от объема работ с нашими корпоративными клиентами. И нас также ждет округление вверх до целого и размышление о том, где должен находиться сотрудник с точки зрения транспортной доступности.

А если нам нужно сокращать бюджет отдела и, как следствие, структуру отдела продаж? Лучше оценить, каким клиентам мы наименее нужны и кого из них мы сможем передать на обслуживание в дистрибьюторский или даже в оптовый канал. Именно так, нужно исходить из совпадения наших USP с потребностями, и делать это нужно как при увеличении количества клиентов и структуры, так и при ее уменьшении. Худшим решением будет равномерное сокращение затрат по принципу равной справедливости — со всех «срезали» одинаково; и равномерное сокращение структуры — во всех регионах (каналах, отделах) одинаково.

Конечно, я привел в этой главе не точные формулы, по которым можно получить численность отдела продаж, скорее это методика, по которой можно делать эти расчеты.

Вам будет не хватать информации, и довольно часто вы будете себе говорить: «Допустим, что...»

Идея этой главы такова: размышляя и проводя расчеты подобным образом, мы сможем получить результаты потенциально лучшие, чем до них.

## Резюме

Инструмент	Что делает	Результат	Комментарии
SKAM	Помогает ответить на несколько принципиальных вопросов. Принять все необходимые управленческие решения и «построить» необходимую управленческую оболочку	Управленческая оболочка для КАМ	Сложно собрать всех менеджеров, от которых зависит принятие решения
Структура отдела продаж	Дает понимание необходимой структуры и бюджета	Структура и реалистичные ожидания от вашего компромисса бюджет — структура	Всего две «формулы». По сути, и не формулы, а «провокаторы размышлений»

## УРОВЕНЬ 3

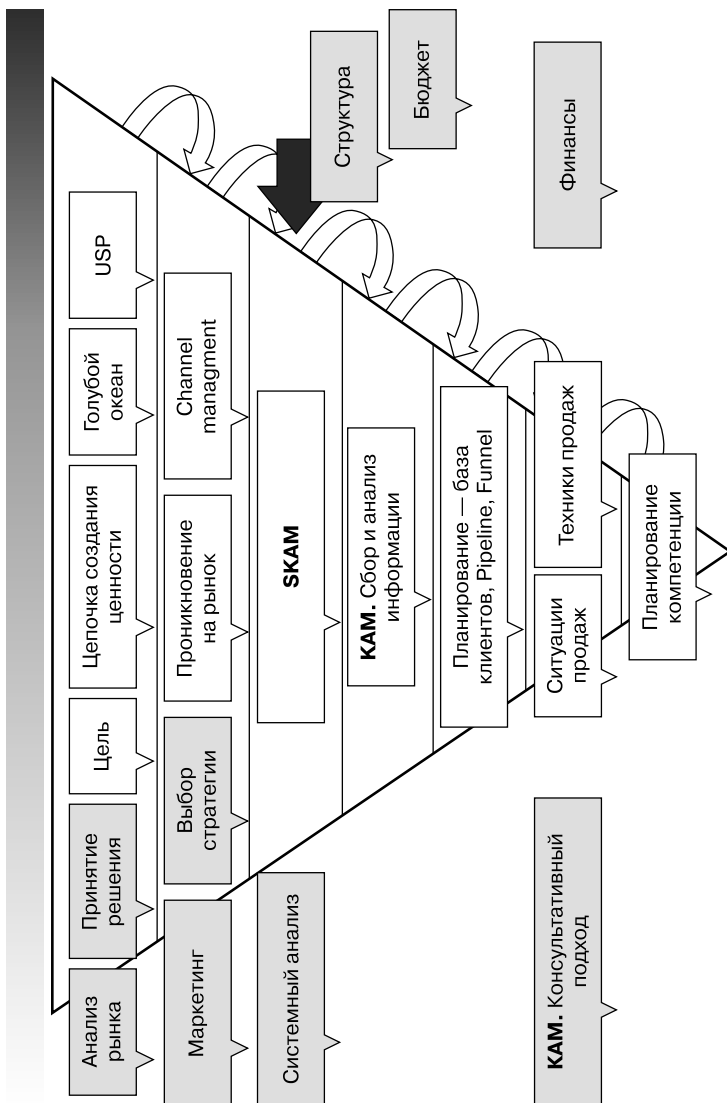
# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ КАМ (СКАМ)

### **О чем:**

- о несуществующей сущности;
- об «управленческой оболочке», в которой функционирует операционный КАМ (4-й уровень);
- об элементах этой оболочки и правилах ее построения.

### **Зачем:**

- дать топ-менеджерам инструментарий для построения этой оболочки;
- убедить их, что ее нужно строить, более того, строить осознанно и управляемо;
- продать идею намеренного построения системы управления для КАМ.





## Определение. Что такое стратегический КАМ

Стратегический КАМ (СКАМ) — это система управленческих решений, которая регламентирует работу операционного КАМ в организации.

Операционный КАМ (КАМ) — это сотрудник компании, который осуществляет операционную деятельность по обслуживанию ключевых клиентов.

Ключевой клиент (КК) — это стратегически привлекательный для компании клиент, с которым компания рассчитывает:

- на длительное, устойчивое и предсказуемое сотрудничество;
- доходные операции;
- известную степень интеграции целей и процессов.

Надо быть честным: стратегический КАМ как деятельность или специальный отдел в компании почти не существует, пока нет такого понятия, как СКАМ, или почти нет. Мероприятия и методики, которые будут описаны в этой главе, часто применяются разрозненно и ситуационно, что совсем не способствует системному подходу к проблеме.

Давайте я расскажу суть.

Сама идея менеджмента ключевых клиентов появилась еще до второй мировой войны и окончательно сформировалась в том виде, к которому мы привыкли, уже после войны, в период промышленного подъема.

Почему возник вопрос о КАМ? Зачем нужно было вводить это понятие и придумывать массу инструментов? Все просто: для снижения рисков зависимости от ключевых клиентов и для повышения прозрачности операций/взаимодействия с ними.

Предположим, у вас есть три клиента, от которых зависит 40% вашего оборота. Если хотя бы один из них скажет, что не заинтересован в дальнейшем сотрудничестве, то что делаете вы? Приходите на следующий день в офис, вешаете большой замок на дверь и уходите домой. Все. В краткосрочной перспективе ваш непокрытый убыток постоянных издержек, разнесенных на похудевший оборот, будет продавать ресурсы компании с большой скоростью.

Собственники, да и топ-менеджеры, стали говорить: я хочу снизить риски и готов платить за это. Пожалуйста, придумайте что-нибудь, чтобы снизить риски. Из-за того, что большие клиенты стали действительно большими, риски «неуправления» отношениями стали настолько ощутимыми, что компании были готовы хеджировать эти риски.

Помимо рисков снижения оборота и даже потери бизнеса усложнилось и взаимодействие: стали появляться группы принятия решения, или, если точнее, группы, влияющие на принятие решения. Что это значит? Решение стало приниматься группой лиц, и представитель компании продавца начал общаться с неким противоречивым, неоднородным, но очень влиятельным сообществом.

Так и возникла потребность в менеджменте ключевых клиентов, методиках и подходах. Надо как-то с этой группой работать, более того, это «как-то» надо объяснить всем сотрудникам.

Допустим, мы (поставщик) хотим «изогнуться» под ключевого клиента так, чтобы все было хорошо. Но для того чтобы изогнуться, мы должны знать, как изгибаться. Для этого нам нужна обширная информация о клиенте, и КАМ должен уметь ее собрать и обработать.

Поэтому менеджмент ключевых клиентов — это невероятное занудство, регулярный сбор и анализ информации. Менеджмент ключевых клиентов — это систематический анализ. И слово *систематический* здесь ключевое. По сути, КАМ — это аналитик, сборщик информации, человек, ко-

торый любит задавать вопросы и умеет это делать. А еще он должен уметь размышлять над тем, что ему ответили. Он должен быть отличным переговорщиком? Нет, не обязательно.

Интересный вопрос задал мне студент бизнес-школы МИРБИС.

Вопрос: ваше понятие менеджера по ключевым клиентам соответствует общепринятому?

Ответ: да, в целом соответствует. Я стараюсь его более системно и точно формулировать. Но если говорить о стратегическом КАМ, то нет, я такого подхода нигде не встречал.

Вопрос: получается, что стратегический менеджер по ключевым клиентам — это фактически руководитель отдела?

Ответ: возможно, но, как правило, это группа людей. Почему? Потому что этой группе необходимы большая власть, полномочия и ресурсы, и они редко сконцентрированы в одних руках.



Стратегический КАМ отвечает на следующие вопросы:

- кто работает с ключевыми клиентами — один менеджер по ключевым клиентам или целая команда;
- какие мы используем методы управления взаимоотношениями с КК;
- где мы ограничиваем права и зоны ответственности и регулируем риски от ошибочно принятых решений и ставим «защиту от дурака»;
- какие есть обязательства внутренних подразделений перед менеджером по ключевым клиентам;
- как мы формируем бюджет;
- как мы поступаем в случае возникновения исключительных ситуаций;
- какие КРІ мы ставим менеджеру по ключевым клиентам?

По большому счету, все эти ответы описывают оболочку вокруг КАМ, и именно эта оболочка регламентирует его обязанности и определяет поведение.

Важно понимать, что люди обладают способностью адаптироваться. Если решения не принимаются, они в результате все равно принимаются, просто стихийным образом. Структура начинает сама дорастать и модифицироваться. Поэтому, когда вы слышите, что «у нас так исторически сложилось», то самое время начинать анализировать сложившееся.

Ключевой клиент — это тот, кто принесет прибыль в будущем? На самом деле, это вопрос о приоритетах компании, о целях и стратегии. Какова глубина наших размышлений о горизонте прогнозирования? Квартал, год? Кто-то должен сказать, на какое время мы планируем.

Сет Годин написал интересную книгу: «Доверительный маркетинг». И идея его простая: ты должен строить от-

ношения с клиентом, исходя из перспективы длительного сотрудничества.

Компромисс между краткосрочными задачами и долгосрочными целями всегда будет на повестке дня. И вопрос стратегического КАМ — решить, хотим мы сделать приоритетом сегодняшние продажи почти любой ценой или посмотрим несколько шире, вперед, на перспективу. Так вот, клиент, не приносящий сегодня прибыли, потенциально может быть ключевым. А может и не быть, и решает это SKAM. Это не должен решать менеджер по ключевым клиентам, потому что в идеале это решение стратега.

## Управленческая оболочка стратегического КАМ

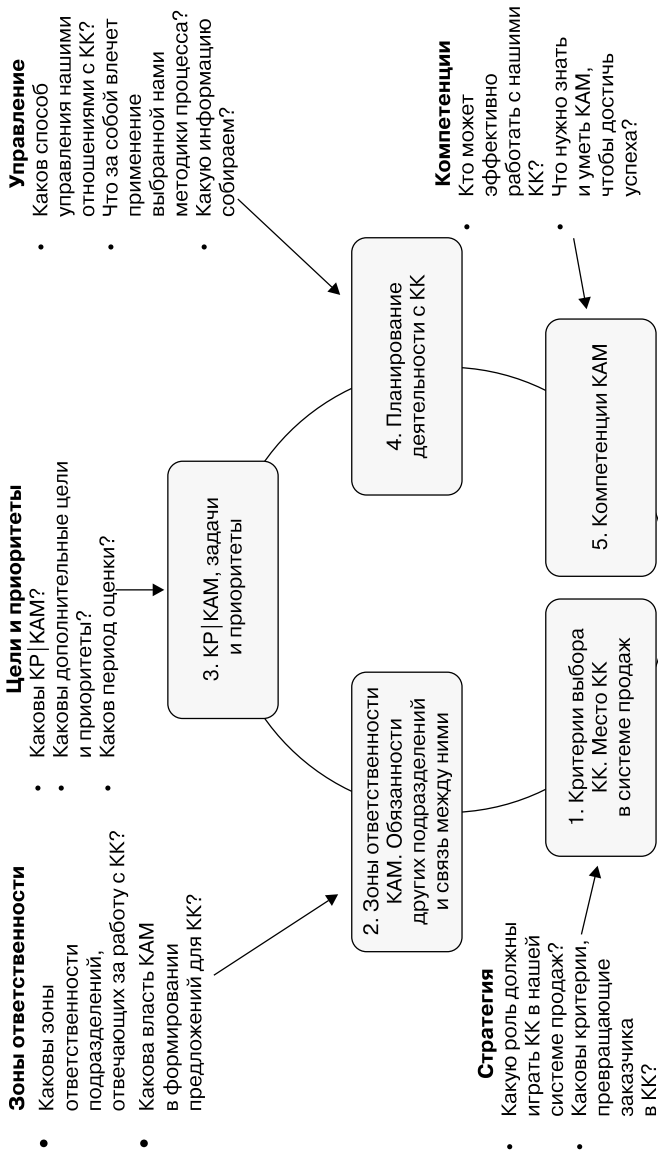
За что отвечают стратеги? Кто эти люди?

Стратегический уровень — это человек, которого нет. Но это и не человек. Это, как правило, группа лиц, которая собирается вместе раз в год или один раз в несколько лет. Она состоит, как правило, из руководителя отдела КАМ, директора по продажам, коммерческого директора, исполнительного директора, если он существует, если нет, то генерального директора.

Зачем им всем необходимо собираться? Им нужно нарисовать «управленческую оболочку» вокруг своих сотрудников КАМ, по каким принципам они будут работать с ключевыми клиентами.

Зачем? Для того чтобы снизить риски и повысить прозрачность этого процесса. КАМ нужно снабдить разными инструментами и создать такие условия, чтобы весь процесс продаж складывался правильным образом.

Корпоративный КАМ для высшего руководства



## Критерии выбора ключевого клиента и место клиента в системе продаж

Сколько нам нужно ключевых клиентов? Как мы их отбираем из общего множества клиентов? Какова их доля в полном объеме продаж? Насколько мы готовы изменять наши правила и процессы под их спецификации?

Когда у вас не происходит управление этим процессом, у вас растут риски. Я — за управляемость процесса. Даже если SKAM приняли неправильные решения, это все равно решения, которые можно пересмотреть. Намного хуже, когда не возникают размышления по поводу места КК в нашей системе продаж. Мы должны понимать и планировать, как мы будем завоевывать клиентов и какие ресурсы на это будем выделять.

А теперь в деталях.

Важно определить, кто ключевой клиент, а кто нет, их место в нашей системе продаж, насколько мы изгибаемся под их процессы, на какое время планируем наше взаимодействие с ними, и, самое главное, определить критерии отбора, которые можно приложить как линейку к клиенту и сказать: он соответствует нашим критериям и является ключевым, а другой — нет.

Как правильно рисовать эту линейку? Основываясь на наших USP. Это принципиальный момент. Потребности ключевого клиента должны «накрываться» нашими USP в значительной степени, процентов на 75%.

Смысл этого утверждения таков: нужно выбирать ключевыми тех клиентов, под которых мы строили свою компанию. Тех, для которых наша модель является интересной и приносящей очевидные выгоды. А что если вы хотите изменить этому принципу и получить клиентов, не удовлетворяющих правилу 75%-го соответствия? Тогда меняйте цепочку создания ценности своей компании, корректируйте ее. Да, это может быть долго и дорого, но альтернатива такова: вам все равно придется платить за несоответствие ваших

USP потребностям клиентов, и платить при каждой сделке. Вы будете покупать решение клиента при каждой сделке.

Если соответствие вашим критериям по крупным клиентам будет на уровне 30–50 %, то это чудовищно и недопустимо: риски велики и велики затраты на процесс продаж. Ну, он же такой большой... Он большой, но не для вас, скорее всего.

Что надо сделать, чтобы поднять степень соответствия? Менять USP? Да, если это возможно. Самое время посмотреть, не допущен ли разрыв между USP — каналом — ключевым клиентом. Если нашли его — ликвидируйте. Или рассчитывайте на других клиентов.

Вот вам пример критериев для реальной компании, USP которой следующие: надежность, стабильность результата, дублирование мощностей, спокойный сон заказчика по ночам, отсутствие срывов и уголовных дел.

- Негативное отношение к риску срыва сроков оказания услуги.
- Ценовые ожидания клиента совпадают с нашим позиционированием.
- Для выполнения работ требуется уникальный парк техники.
- Готовы учесть в бюджете риски — заплатить за надежность.
- Учитывают репутацию поставщика.
- Чувствительны к четкости услуги — ритмичность и отсутствие форс-мажоров.
- Требуют наличия у поставщика больших активов и оборотных средств.
- Заказ «сложный» — требует редкий или разноплановый набор техники.

Трудно ли соблюсти этот набор критериев? Нет, если критично и здраво оценить свои преимущества и дифференциаторы.



Всегда ли нужно это делать? Нет. Если рынок уже устоялся и вы на нем устоялись, то соответствие критериев клиентам выстроилось естественным образом.

А если нас не устроила картинка? Тогда мы ищем утешения в объятиях господина Бенсо.

### ИСТОРИЯ

«...ни один из типов взаимоотношений, в том числе стратегическое партнерство, по своей сути не превосходят друг друга.

Каждый из комбинаций вовлеченности во взаимоотношения может приводить как к низким, так и к высоким результатам от взаимоотношений, поскольку каждый тип взаимоотношений может быть либо хорошо, либо плохо управляемым».

Бенсо, 1999

Таким образом, компании необходимо формировать индивидуальную стратегию управления взаимоотношениями с каждым конкретным поставщиком, учитывая при этом взаимоотношения между поставщиками.

Важно понимать, что наличие ключевых клиентов — совсем не обязательная опция вашего отдела продаж, это не для всех. Их существование далеко не дешевое мероприятие. Главное — отдавать себе отчет в том, какая цель организации института КАМ, и не переплачивать, инвестируя в отношения, которые не могут дать плодов по вполне естественным причинам — несоответствие стратегий и приоритетов партнеров.

Вот мы и определились с местом КК в нашей системе продаж.

Критерии КК можно достаточно легко определить:

- сколько КК у нас может быть;
- насколько мы для них привлекательны;

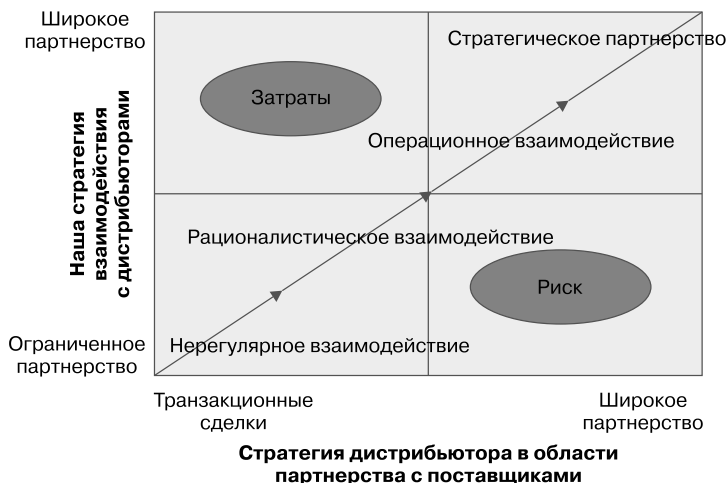
- насколько сильны наши дифференциаторы;
- не хотим ли мы их (дифференциаторы) усилить?

Нужно сказать, что людей, которые рассуждали над тем, кто такой ключевой клиент, много. Но модели они создают примерно одинаковые. Главная идея следующая: у вас могут быть разные типы клиентов, но само по себе их наличие ничего вам не дает. Необходимо изначально понимать, зачем они нам и каждый клиент в отдельности. Можно прекрасно работать с различными типами клиентов и показывать хорошие финансовые результаты.

Что же нам могут дать ключевые клиенты? Потенциально это устойчивость оборота на длительном промежутке времени и одновременный доступ к определенному сегменту клиентов. Вот за это мы и платим. Чем? Например, «изгибанием» своей цепочки создания ценности под ожидания ключевого клиента.

А. Милман и К. Вильсон создали модель. Она достаточно общая, но для иллюстрации описанного выше подхода вполне годится.

**Стратегия взаимоотношений с дистрибьюторами  
Milman and Wilson**



Идея простая: давайте посмотрим на намерения клиента, приблизимся к нему и оценим, что ему нужно. Как вариант, широкое партнерство, он хочет с кем-то расширенных длительных отношений? У него есть намерение подстраиваться под поставщика? Или его стратегия — постоянно менять поставщика, не давая никаких предпочтений и дифференциаций? Или, наоборот, он хочет с кем-то слиться? Хочет партнерства и готов учитывать особенности поставщика, вместе что-то строить? Интересный вопрос.

А теперь подумаем: по структуре бизнеса нам нужны такие клиенты? Или нас устроит ограниченное партнерство, простое, очень дешевое, без большого контроля и без больших «обниманий» и переплетений? Купил — продал, не нравится — значит, не купил и не продал. Или мы планируем деятельность вместе?

Что сказали Милман и Вильсон? Они сказали простую вещь, настолько простую, что даже неловко: если вы в своих отношениях находитесь на биссектрисе, то вы гармонизировали свои ожидания от клиента с его ожиданиями от вас, не впадаете в излишние затраты на достижения сложных и дорогих целей.

#### ПРИМЕР КОМПАНИИ L'OREAL

В свое время нам рассказывали следующую историю: в декабре, накануне Рождества, директор по производству компании L'Oreal встречался с директором Carrefour. Вместе они согласовали план закупок по неделям сеть Carrefour продукции компании L'Oreal по каждому SKU на весь год. Я до конца не верю в эту историю, но идея совместного планирования налицо.

Хотите снижения закупочной цены? Помогите нам снизить производственные издержки, которые приведут к снижению себестоимости продукции (чтобы не складывать лишнее сырье, не производить больше, чем нужно, и т. д.) Что в этом случае получает Carrefour? Зачем ему это нужно? Если вместе строить процесс, то

Capgefour может снизить себестоимость, которой потом с тобой поделится.

Любопытная штука. Получается: минимум два человека решили, что им нужно совместное планирование, и они готовы взять на себя дополнительные обязательства.

Но если мы впали в амбиции и хотим большего? Тогда наши ожидания и планы сильно больше ожиданий и планов клиента, это означает, что мы попадаем в поле «затраты» (в оригинале waste — потери, неразумные расходы) и самое время приступить к планированию бюджета на покупку лояльности или на изменение цепочки создания ценности.

Возможна и другая картина. Клиент ждет от вас шагов по сближению стратегий, а вы по каким-то причинам не хотите: не устраивает размер или прибыльность. Тогда у вас возникают риски того, что клиент найдет «утешение» с кем-то еще. Некоторые компании приняли для себя решение, как вы понимаете, на стратегическом уровне, что готовы работать в поле «риск» в большей степени, чем в поле «затраты/waste», потому что в нем больше шансов получить лояльного управляемого ключевого клиента.

Что выбрать — решение за вами, точнее, за вашим SKAM.

#### **ПРИМЕР КОМПАНИИ CATERPILLAR**

Представитель компании Caterpillar встречается с заказчиком, мы говорим о корпоративном канале. Заказчик строит какую-то внушительную дорогу. Предположительная тема переговоров — покупка грейдера (огромной машины, которая большим «ножом» выравнивает дорожное полотно, и на него потом укладывается дорожная подушка, гравий). Мы понимаем, что объем работ по проекту — колоссальный.

Представитель компании предлагает купить машину компании Caterpillar за 500 тысяч евро. Это, конечно,

недешево, но зато у нее высокая производительность, низкий процент простоя, редкое обслуживание, можно выставить нивелир, и машина будет работать в полу-автоматическом режиме (сама будет поднимать и опускать нож), можно настроить автоматический подъем ковша, ее вообще потом можно будет продать, потому что у нее очень долгий срок эксплуатации и большая остаточная стоимость...

Как вы думаете, что на это ответил клиент? «Да бросьте! Я лучше возьму два российских грейдера. Они, конечно, хуже на 30 %, но они точно один ваш Caterpillar уделают. А потом, когда работы на этой дороге закончатся, я просто выкину их куда-нибудь рядом с дорогой, и все. Какая у них будет остаточная стоимость? Нулевая. Я никому больше их продать не смогу. Ну и плевать, я на этом проекте всю их стоимость отобью, а других проектов у меня пока нет».

Это ваш клиент? Для вашей цепочки создания ценности, скорее, нет. У него другие намерения, другая стратегия ведения и развития собственного бизнеса. Другая бизнес-модель.

Представитель Caterpillar попытался настоять: «Давайте вместе, мы еще сервис вам... мы вас еще учить будем...» Клиент бы непреклонен: «Отойди, у меня другая стратегия».

Надо ли в таком случае давать скидку? Если да, то неоправданно большую. Потому что, по идее, ты пытаешься запихать круглое в квадратное. Ему твои дифференциаторы не нужны! Можешь ли ты его в конце концов уговорить? Можешь. Но это тебе обойдется весьма недешево, ты полностью девальвируешь свою цепочку создания ценности и отойдешь от своей стратегии. А это всегда краткосрочно и расточительно.

И вот что любопытно! Если вам очень хочется всеми правдами и неправдами заполучить клиента, которому ваша любовь не нужна, то готовьтесь к тратам. Причем совершенно осознанно. Можно даже примерно просчитать, во что вам эта дружба обойдется. А когда мы

будем понимать, какие затраты нам предстоят для работы с этим клиентом, тогда мы сможем себя спросить: он нам нужен за такую цену? И если решение — «все равно нужен», тогда осознанно, без плача и стенаний, необходимо в начале года определять размер бюджета на «любовь» этого клиента и закладывать его. Это будет брак без любви, но брак.

Кто вы для клиента? Вы создали для него не свойственную вам цепочку ценностей. В данном случае вы генерируете ценовую ценность. Большой дисконт, следствием которого является низкая входная цена. Но эта ценность не заложена в структуру вашей компании, для вас не характерна работа с такими отпускными ценами. Для того чтобы генерация низкой цены стала для вас естественным процессом, вам нужна другая бизнес-модель, связанная с низкими операционными издержками. А вы покупаете лояльность клиента теми монетами, которых у вас нет. Это всегда обходится очень дорого.

Мораль примера: чтобы поменять цепочку, нужны годы. Это не задача КАМ, но задача SKAM объяснить КАМ, кто клиент, кто ключевой клиент и каковы критерии его привлекательности. Ну и, конечно, какова наша цепочка и дифференциаторы.

Задача SKAM — системно не допустить снижения эффективности процесса продаж. Не допустить ситуации, когда на уровне продаж будет размываться ценность, создаваемая всей компанией.

Бывает и другая ситуация: клиент хочет быть с вами, а вы нет. Возникает риск того, что клиент «обнимется» с кем-то другим. Хотите избежать этого риска? Если ответ — «нет, не хочу», тогда делать ничего не нужно. И это будет управляемый «развод», когда вы осознанно не хотите партнерства с таким типом клиентов, понимаете и принимаете все последующие риски, связанные с этим решением.

А если ответ — «да, хочу избежать этих рисков», тогда можно попытаться пойти к нему на встречу, имитировать

движение к партнерству, для того чтобы он работал с вами хотя бы в какой-то мере. Возможно, вы ему предложите не стратегическое, а рационалистическое или операционное взаимодействие, но динамику создадите и клиента к себе привяжете. Но еще раз хочу отметить: только если вы этого хотите.

#### **ПРИМЕР**

Компания — производитель оборудования для передачи данных. Сотрудничество с ней было не нужно никому из крупных операторов, потому что у них достаточно своих партнеров. Но один из операторов понимал, что если он окончательно откажется от сотрудничества, то возникнет опасность расширения партнерства производителя с другим оператором, причем основанное не на коммерческих соображениях, а просто из-за обиды. И хотя очевидно, что сотрудничество это ни к чему не приведет, производитель, толкаемый вперед своими амбициями и задачами от штаб-квартиры, может инвестировать в партнерство достаточно заметную сумму. Чтобы не дать конкурентам преимущества, оператор диверсифицировал свой «парк» оборудования (для имитации сотрудничества) и блокировал партнерство со своим конкурентом.

Мораль примера: снижение стратегических рисков редко проходит бесплатно. Кто принимает такие решения? Точно не операционный КАМ.

Как мы подходим к выбору ключевых клиентов? Есть два подхода. Один эволюционный, второй — портфельный.

#### **Эволюционный**

Мы работаем со всеми, с кем только возможно, и тот, кто выживет в конце, останется нашим ключевым клиентом. Дарвинизм в чистом виде. Все клиенты хороши, по крайней мере, пока они живы и приносят нам прибыль.

*Эволюционный подход* — развитие взаимоотношений со всеми партнерами с течением времени, то есть переход на более высокую ступень развития взаимоотношений с каждым партнером.

В основе данного подхода лежит предположение, что компании стремятся снизить транзакционные издержки (ТАИ), возникающие в процессе рыночного обмена, и увеличить доход за счет эффективного управления отношениями с партнерами.

### Портфельный

Мы создаем портфель критериев, некую линейку, которую потом будем прикладывать к каждому клиенту и определять, хороший он для нас по формальным признакам или плохой, соответственно, нужен/не нужен.

Чего мы таким образом добиваемся? Осознанности выбора. Что мы теряем? У нас уменьшается ширина канала. Но осознанность выбора дает нам понимание своей специализации и потенциальную возможность концентрировать способность создания ценности для определенного сегмента клиентов.

*Портфельный подход* — в его основе лежит формирование системы взаимоотношений с партнерами на основе заранее определенных критериев (2–3 критерия), что дает возможность оценить портфель взаимоотношений компании с партнерами в определенный момент времени.

Цель подхода — установление и развитие только тех взаимоотношений с партнерами, которые максимально соответствуют установленным для формирования портфеля взаимоотношений критериям.

Эволюционный подход — это всегда большая ширина канала. Хороший подход или нет? Зависит от цели. Эволюционный подход, честно говоря, заклеили, потому что



его якобы используют компании, не способные к концентрации. Это неправда. Когда компания выходит на рынок, то ей имеет смысл увеличивать ширину канала, а через три года применить портфельный подход.

Или вы выходите сразу и выбираете себе три или четыре опорных ключевых клиента, с которыми работаете. Это более длинный путь, но дистрибуция в таком случае строится, как правило, более управляемо.

Иногда более грубый подход может быть более эффективным. Очень часто компании выходили на российский рынок именно через эволюционный подход. Кто это решает? Точно не операционный КАМ. Это решает SKAM и транслирует решение для КАМ в КРІ и приоритеты.

Что мы с вами рассмотрели? Роль и место ключевых клиентов в системе продаж, критерии выбора ключевых клиентов и нашу стратегию при работе с КК. Самое время перейти к описанию зон ответственности.

## Зона ответственности КАМ

За что отвечает КАМ, а за что нет? Какие переговоры он ведет?

Можно дать ему много власти в переговорах и принятии решений, а можно ограничить инструментами и границами. Ему можно разрешить обсуждать скидки, условия, ассортимент, сроки поставки, дополнительные условия, финансовые параметры, логистику, распоряжаться фондами и бюджетами и пр.

Это хорошо или плохо? Никак, но от этого будет зависеть профиль сотрудника, который подбирается в зависимости от того, какое решение мы принимаем на данном этапе. Если вы даете много свободы, то должны понимать, какой должен быть профиль вашего сотрудника под такую деятельность. Это, скорее, предприниматель. Есть ли такие? Да, но, как правило, они дорогие и плохо управляемые. Можно ли их вырастить? Можно, но тяжело, а иногда очень дорого. А можно просто ограничить зону ответственности КАМ. Просто дешево, сердито.

### ПРИМЕР

Меня попросили оценить переговорные навыки людей, которые ведут переговоры с крупными арендаторами. Задача менеджеров — сдавать большие площади недвижимости в аренду.

Предположение руководства заключалось в том, что сотрудники плохо ведут переговоры с клиентами. Власть у них большая, а переговорщики они слабые. Нужно оценить эту слабость и обучить их.

Организовали «тайного покупателя». Результаты оценки были ошарашивающими: не важно, какие у сотрудников переговорные навыки, потому что они эти переговоры вообще не ведут!

Дело в том, что компания построила такую систему управления, в которой полностью убрана зона ответственности КАМ: они не обсуждают скидки, условия, отсрочки, арендные каникулы, вывоз мусора, заезд транспорта... Они только показывают помещения. И все. Система продаж выстроена так, что у них просто нет предмета переговоров. Их зона влияния минимальна.

Это значит, что компании нужны простые крепкие сотрудники, которые будут в состоянии целый день ходить с клиентами по объекту (надо сказать, гигантскому) и поддерживать дискуссию с ними во время этих длительных переходов. Получается, что сотрудникам нужны всего лишь развитые коммуникативные способности. Компания убрала у них все компоненты переговоров, сотрудник может только доложить своему начальнику, а по факту — начальнику начальника, и только он может сказать «да» или «нет» на запрашиваемые клиентом условия.

У сотрудников нет переговоров, зона ответственности сведена до минимума. Это хорошо или плохо? Правильный ответ: зависит от ситуации (универсальный ответ для любого случая).

Плюсы: у компании нет ошибок в отделе продаж (это не совсем правда, но нет ошибок, связанных с плохо

проведенными переговорами), у компании нет злоупотреблений. Клиенту может не нравиться такой подход, но у тебя есть цепочка создания ценности под названием «уникальная площадка», и на уровне отдела продаж ты не собираешься эту цепочку усиливать. Если у тебя есть уникальная площадка в центре Москвы, то твои сотрудники могут быть хорошими коммуникаторами, тогда на встрече с клиентом они расскажут о ней, покажут ее, но не будут вести переговоры.

Мое предложение в этой ситуации: не учите навыкам переговоров, просто набирайте приятных коммуникаторов.

### ЕЩЕ ПРИМЕР

Компания производит конфеты и другие сладости и продает свою продукцию в сети. Система КАМ следующая: зона влияния сотрудников минимальна, они могут только принести договор клиенту и попросить подписать.

Клиент: нас оно не устраивает.

Сотрудник: а я ничего не могу сделать. Посмотрите на предложение еще раз, вдруг понравится. Потому что иначе я должен спросить своего руководителя, решение будет небыстрым, а я уже устал к вам ходить (Я называю таких людей *стеклянный глаз*. Они смотрят на клиентов стеклянным взглядом и почти ничего не обсуждают.)

Клиент: как вы могли вообще мне принести такой договор? Он меня не устраивает!

Сотрудник: да, вот такое у нас предложение.

Мнение клиента о поставщике: у них работают идиоты, которые вообще ничего не понимают. Но тем не менее клиенты этой компании часто подписывали эти самые довольно забавные договора. Если совсем не подписывали, то в компании существовало несколько квалифицированных переговорщиков, которые приезжали и проводили «настоящие» переговоры.

Но весь операционный КАМ у них был с этим вот «стеклянным глазом». Плюсы: люди со стеклянным глазом, как правило, очень дисциплинированы и спокойны. Они регулярно пишут отчеты, у них не возникает кризис в 40 лет. Высокая управляемость, планирование на высоте, минимум обучения, нулевые риски — получается прекрасная система.

Но рынок стал требовать, чтобы не было «стеклянного глаза». Клиенты ожидают от сотрудников поставщика, что они будут разбираться в категорийном менеджменте, будут помогать и выбирать, какие конфеты здесь нужны.

В данном примере мы имеем сбалансированную систему с цепочкой создания ценности — сильный бренд, в ней нет сверх ожиданий от сотрудников на переговорах. В такой системе риски минимальны, но платой может быть часть упущенных возможностей. Это плата за недорогую и устойчивую рабочую силу на уровне КАМ.

Фактически рынок подталкивает к увеличению зоны влияния КАМ. Не диктует однозначно, но подталкивает к выбору: увеличить зону или оставить как есть. Стоит учитывать, что переход от «стеклянного глаза» к математику, который решает интегралы в уме и принимает решения на ходу, приведет к тому, что вы должны будете уводить или поменять до 80% своих людей. Хорошо это или плохо? Вам подходит это? Это то, что предполагает ваша стратегия? Не возникнет разрывов?

Возвращаясь к примеру: впоследствии выяснилось, что категорийный менеджмент хотели всего четыре сети. В таком случае стоит иметь одного категорийного менеджера, который будет ходить с карандашом за ухом и все всем считать, а остальных сотрудников оставить, тем более что они дешевые и привычные!

Но это неважно! Важно размышлять и сомневаться, искать разрывы в системе управления и предвидеть их последствия. И помнить, что зону ответственности определяют не сотрудники. Это должны делать стратеги — SKAM на специальной сессии.

## Компоненты предложения

Компоненты предложения

Цены	Ассортимент	Коммерческие условия
Дополнительные бюджеты на продвижение	Совместные мероприятия по продвижению	
Персонал	Дополнительные услуги	

Это пример, причем достаточно хрестоматийный, зоны ответственности КАМ. Точнее, элементов этой зоны: девяти элементов того, за что может отвечать КАМ, и где мы, как SKAM, можем дать ему (или не дать) право распоряжаться ресурсами.

### Цена

Больше/меньше. Это право определять цену продукта/услуги, назначать размеры скингов на отдельные поставки и на периоды сотрудничества. Речь идет о прямых скидках в инвойсе на поставку, так называемые on invoice условия.

Мы хотим дать сотруднику право это обсуждать? Совсем не обязательно. Будет меньше энтропии системы и меньше возможностей допустить ошибку.

Почувствуйте разницу (немного забегу вперед) между «дать право давать скидку» и «поставить в качестве КРІ объем продаж», «дать право определять скидку» и «поставить в качестве КРІ операционную прибыль», либо «не давать право давать скидки» и «поставить КРІ — объем продаж». Мы увидим абсолютно разное поведение КАМ. Всего-то чуть иначе нарисована управленческая оболочка, а как сильно изменился необходимый набор компетенций КАМ.

## Ассортимент

КАМ сам выбирает ассортимент для клиента или его определяет маркетинг? У меня был опыт работы в компании, где я для всех сетей формировал ассортиментное предложение. А КАМ только вел переговоры с сетью об условиях ввода в ассортимент. Если возникали дискуссии относительно целесообразности нашего предложения, тогда я приходил и рассказывал с точки зрения категорийного менеджмента, почему именно таким образом сформировано предложение.

Чтобы принять решение о зоне влияния КАМ в области управления ассортиментом, стоит ответить на несколько вопросов:

- есть ли у КАМ четко поставленные цели по группам товаров? по специальным предложениям в группе товаров? по целым сегментам или подсегментам;
- мы помогаем ему формулировать ассортиментное предложение, или это его ответственность и компетенция?

Кажется очевидным, что, конечно, КАМ должен управлять ассортиментом. Но стоит подумать, до какой степени вы готовы дать ему право принимать решения в этой области. Ведь тогда он может не следовать рекомендациям отдела маркетинга, у него есть на это право. И мы приобретаем гибкость в процессе переговоров и более практичные краткосрочные ассортиментные решения типа «нет, эту модель фена я не буду им предлагать, лучше сконцентрируюсь на щипцах для волос — в этой категории я вижу большие перспективы».

Больше власти — больше автономии, меньше единообразия, больше ответственности и, возможно, рисков. Готовы к этому? Не забудьте про большую компетентность и, как правило, более высокую стоимость рабочей силы. Потянет наша бизнес-модель такую нагрузку?

## **Коммерческие условия**

Например, размер кредитной линии, условия оплаты, предоплата на специальных условиях, какие-то дополнительные эксклюзивные товары, дополнительные условия компенсации стока. Что из этого он обсуждает? Мысли у SKAM должны быть те же, что и для предыдущего пункта — соотношение рисков, разнонаправленности действий, гибкости и эффективности самого процесса продаж.

## **Дополнительные бюджеты на продвижение**

Как эти бюджеты формируются, и для чего они нужны? Их может не быть, и тогда и вопрос снимается. А если они есть, то кто решает, как они тратятся и на что?

Допустим, бюджеты есть и КАМ решает, на что их потратить, что конкретно продвигать и когда, какая форма продвижения наиболее эффективна. К примеру, продал на миллион — 2% твои, трать, на что считаешь нужным. Для такой ситуации КАМ должен обладать соответствующей компетентностью и свободой. У него будет полнота власти в принятии решения или нет? Кто-то будет проверять эффективность его решений? Это целая служба?

Или еще вариант: бюджеты есть, но КАМ ими не распоряжается. Решение поднято по пирамиде власти и принимается централизованно. Плюсом в таком случае будет порядок, минусом — пренебрежение деталями и спецификой.

## **Совместные мероприятия по продвижению**

Отличие от предыдущего элемента — совместность, следовательно, большая сложность таких мероприятий и более высокая компетентность, необходимая КАМ. Речь идет о мероприятиях по продвижению услуги/товара производителя совместно с партнером с использованием его имени и товарных знаков. От таких мероприятий можно ожидать синергии усилий и обоюдовыгодного эффекта.

Допустим, вы производите электропилы и вместе с партнером ставите стенд: «Покупайте наши пилы в “ИП Ер-

молаев” за углом». Получается меньше затрат для каждой из сторон, но сразу увеличивается поле для компромиссов и переговоров относительно того, что должно быть на стенде, чей логотип будет больше и чей шрифт ярче.

Размышления в подобной ситуации такие же: давать эту возможность КАМ или нет? Или давать ограниченное право, например, все подобные акции делаются по одному утвержденному отделом маркетинга образцу. Или траты сторон будут всегда в одном соотношении. Или пойти дальше и дать КАМ возможность договариваться с каждым клиентом отдельно? Как в таком случае мы будем оценивать эффективность затрат? Кто будет отвечать за результат?

#### **ПРИМЕР**

Существует сеть магазинов электроники, в ней всего 94 магазина. Опишем возможные вопросы клиента к КАМ: «Сколько у нас будет стоять ваших промоутеров (сотрудники производителя, работающие в розничной точке клиента и рекламирующие/консультирующие товар производителя)? А у вас вообще есть право принимать решения, сколько их должно быть? А есть право решать, где они стоят и в какое время? А их систему мотивации ты определяешь или еще кто-то?»

#### **Дополнительные услуги, включая логистические**

Возвраты, расширение гарантии на продукцию, логистические сервисы: минимальная партия отгрузки, компоновка машин, куда и когда доставляем, как часто, довозим со страховкой или без, разгружаем и устанавливаем в зале... Если это решает операционный КАМ, то у него появляется предмет для ведения переговоров и торга. Но тогда у него должно быть на это официально прописанное право, а также обязанности и процедура контроля. Если возникает власть, то возникает и ответственность.



## Персонал

Сколько и каких сотрудников компании работают с клиентом/на клиента. Можно предусмотреть, что с ним будет работать команда или группа сотрудников. Размер этой группы, соответственно, и затраты на нее могут быть определены SKAM, и КАМ может принимать решение в зависимости от категории клиента или по своему усмотрению. И самое главное — этот пункт может быть предметом торга и переговоров с клиентом.

### ПРИМЕР

Дистрибьюторский канал — розничные сети, нужно определить, сколько представителей производителя работают в розничных точках клиента в качестве консультантов, а сколько в качестве мерчендайзеров. Не забудем про графики, смены, задачи и фокусы деятельности.

### ЕЩЕ ПРИМЕР

Корпоративный канал — производственное предприятие, нужно определить, сколько инженеров обслуживают проект: считают, пересчитывают, консультируют, помогают устанавливать оборудование, плюс к ним еще ассистенты, логисты и финансисты, отвечающие за реализацию проекта. SKAM должен принять решение, будет ли команда постоянной, временной, виртуальной (когда сотрудники работают удаленно и вовлечены и в другие проекты), и кто будет управлять ее размером.

Есть задачи нерешенные, а есть задачи непоставленные. Если SKAM захочет это сделать — это уже будет шагом вперед, возникнет осознанное управление конфигурацией отдела КАМ.

## Вопросы о компонентах предложений

Вопрос:

— Я не понимаю, почему зона ответственности выглядит, как матрица?

Ответ:

— Не важно, как она выглядит, она может быть и списком. Форма может быть любой.

Вопрос:

— А где в этой матрице находится менеджер по ключевым клиентам?

Ответ:

— Он один из участников группы обслуживания ключевого клиента. Он отвечает только за коммерческую часть взаимоотношений: переговоры, предложение, согласование условий.

Вопрос:

— На ком все же лежит окончательная ответственность?

Ответ:

— Ее определяет SKAM. Можно ответственность сконцентрировать на КАМ, и в этом есть свои плюсы и минусы. Плюсы — в наличии человека, с которого можно спросить, минусы — остальные сотрудники, косвенно или прямо влияющие на процесс, могут не переживать из-за результата. Или можно формализовать процесс взаимодействия — нарисовать диаграмму Ганта и следить за переходом ответственности и достижением промежуточных результатов. Например, мы сейчас где застряли? На договоре. Почему тогда наш юрист не поднимает шум и не переживает из-за того, что процесс остановился?

К сожалению, в России эта схема пока приживается с большим трудом, у нас, по-прежнему, приветствуется авторитарная система управления. Понятно, что в этой схеме есть свои преимущества, есть свои недостатки. Один из недостатков, который перекрывает в России все достоинства — это ответ на вопрос «кто крайний?»

На самом деле, формализация процесса — не решение всех проблем. Формализация делает работу более структурированной, порождая при этом новые сложности, в частности,

сохранность информации, управляемость процесса, сложность контроля, потерю ощущения связанности с результатом, фрагментарное восприятие.

Много ли у нас компаний, которые в состоянии хорошо построить процесс? Помните, я говорил о непоставленных задачах? Так ли много компаний, которые поставили себе такую задачу? Надо сказать, что число их сейчас (лето 2015 года) увеличивается. Если компания начинает внедрять у себя любую из систем управления бизнес-процессами, то что начинает происходить? Внедрение подобной системы требует, чтобы все процессы были определены. Даже если до этого что-то было не прописано, то с момента внедрения все должно быть определено и структурировано в каком-то виде. И компания может выяснить, что такого или такого процесса никогда и не было и нет. И никто за него, соответственно, не отвечал.

Нужно ли так все определять? Можно, но не обязательно. Многое зависит от зрелости компании и ее культуры и, конечно, от зрелости рынка. Иногда стохастический процесс дает лучший результат, чем четкий процесс.

Вопрос:

— Получается, что КАМ при определенных обстоятельствах может стать менеджером/управленцем. Так ли это?

Ответ:

— Эти обстоятельства — решение SKAM относительно того, как компания работает с ключевыми клиентами: индивидуально через КАМ или с помощью команды. И тогда КАМ становится менеджером, управленцем. Он управляет этой командой и становится менеджером. Кстати, этот переход от специалиста к управленцу может быть непростым.

КАМ вдруг становятся необходимы управленческие навыки: планирование, постановка задач, контроль, обратная связь, мотивация и обучение. Потом выясняется, что их надо учить управлению проектами, а затем — ситуационному лидерству.

Вообще, командная работа — довольно забавная вещь. Круто иметь команду? Или не круто? На самом деле, все зависит от проекта. В команде, например, дисциплина может быть намного жестче, чем в самом авторитарном коллективе. Там уже включаются правила социума, то, как взаимодействуют люди в социуме. В слаженную команду добавить человека легко? А добавить руководителя? Может случиться, что издержки на переформирование команды могут быть высокими.

Вопрос:

— При такой структуризации работы КАМ может возникнуть потребность в более подробном сборе и анализе информации о клиенте. Традиционно КАМ сопротивляются этому процессу. Это нормально? И что с этим делать?

Ответ:

— Да, это нормально. КАМ не очень любят делиться информацией. Связано это обычно с тремя причинами:

- нечем делиться — не так они много о них знают;
- не видят смысла делиться. И это правда: для КАМ в краткосрочной перспективе большого смысла делиться информацией нет. Как нет, вернее, они этого не чувствуют, смысла в структурированном сборе информации и ее анализе;
- потеря власти и флера уникальности своих взаимоотношений с клиентом. Назовем это властью, основанной на информации: если вы ей владеете, у вас возникает дополнительная власть. Как только поделитесь ею — она сразу уменьшается.

Что с этим делать? Системно и последовательно собирать эту информацию, бороться с ощущением, что ее можно и нужно скрывать. Не оставлять возможности не анализировать эту информацию. Это долго, всегда неприятно и иногда затратно.

Совет: не ждите приятных ощущений от этого процесса. Дисциплина и последовательность — ваше все.

Вопрос:

— Люди, управляющие менеджерами по ключевым клиентам, и люди, управляющие продавцами, — это одни и те же люди?

Ответ.

— В принципе, да. Они в первую очередь управленцы. Для обычных продавцов можно так сильно не структурировать деятельность, потому что меньше риски. Нужно ли для обычных продавцов создавать эту управленческую оболочку? Теоретически можно. Обязательно ли это? Нет.

Вопрос:

— Тогда я не понимаю, зачем вообще нужны обычные продавцы.

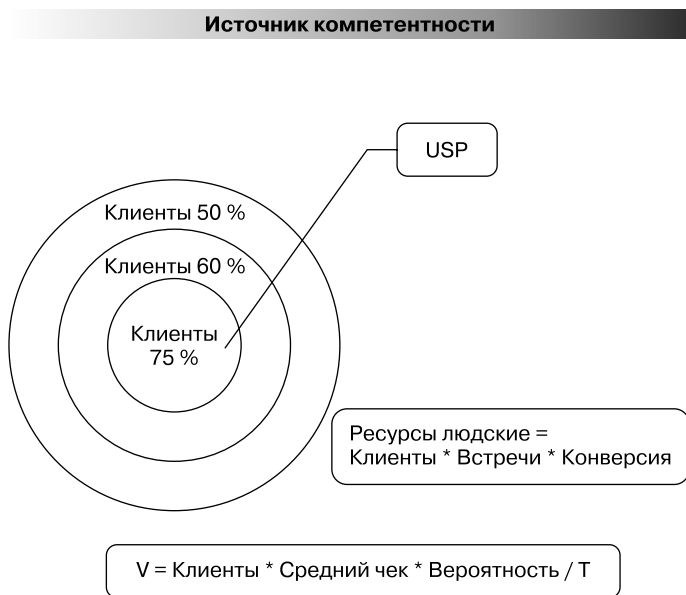
Ответ:

— Хороший вопрос! Во-первых, сейчас существует тенденция «КАМизации» работы. Этот термин обозначает применение в процессе продаж методов, традиционно характерных для КАМ (детально об этом в следующей главе), и, как следствие, увеличение количества клиентов, которых обслуживают по принципу менеджмента ключевых клиентов.

Почему? Все просто. Компании, когда у них не хватает денег, начинают «прижиматься» к своим USP, оптимизировать свою работу, исходя из преимуществ, которые они создавали (иногда годами). Как только у тебя возникают размышления о своих USP, сразу возникает вопрос: кому нужно мое USP? Кто мои клиенты и кто мои ключевые клиенты?

Скорее всего, в будущем компании будут выбирать себе нишу более осознанно: это мой ключевой клиент, а там, где у меня мое USP пересекается с потребностями клиента

на 60, 50 или 40, там мне нужны транзакционные сделки и «обычные продавцы».



Итак, «обычные продавцы» нужны для обслуживания неключевых клиентов, потому что, несмотря на «КАМизацию» процесса продаж, неключевые клиенты составляют достаточно большую долю в общем бизнесе компании. Транзакционные продажи более простые и шаблонные, и для их осуществления можно использовать «обычных продавцов».

Вопрос:

— А зачем вообще заниматься «не-КАМ»-продажами?

Ответ:

— Потому что не хватает объема, который могут обеспечить ключевые клиенты. «Не-КАМ»-продажи проще. Наконец, восприятие вашего USP может меняться, и совсем не лишним в такой обстановке будет иметь представление о более широком рынке, чем покрывают ваши КК.

Вопрос:

— Как вы будете определять, где использовать простого продавца, а где менеджера по ключевым клиентам?

Ответ:

— Какого продавца куда назначать — это не первостепенный вопрос. Сначала нужно ответить себе: это мой ключевой клиент или не мой? Прошел он проверку по моим формальным критериям? Нужно ли ему мое USP или нет? Мы определяем границу, где мы ищем этих клиентов. Она субъективна, но лучше ее иметь, чем блуждать в потемках. Лучше сделать этот процесс управляемым.

Мы определяем сегмент ключевых клиентов, делим продажи на 1-й и 2-й сорта (простите за такое сравнение), а потом решаем, кого куда назначать. Если у нас есть четкий ответ на вопрос, наш это или не наш КК, то вопрос с менеджером решается автоматически.

## Ключевые показатели эффективности (KPI) КАМ

KPI — целевые показатели деятельности сотрудника, дающие понять, достигнуты ли цели деятельности данным сотрудником либо группой сотрудников.

Как вы думаете, сколько должно быть ключевых показателей?

Примерно четыре или пять. Во многих источниках говорится, что их должно быть семь плюс-минус три. Мои рекомендации: четыре плюс-минус один. Практика показывает, что сотруднику непросто уследить за большим числом целей. Не невозможно, но сложно.

Опять же на практике видно, что, как только вы начинаете выделять вес KPI или иным образом подчеркивать их неравенство/неравноважность, то у сотрудника в голове остаются два или три ключевых показателя. А остальные уходят на второй план: получилось — хорошо, не получи-

лось — не смертельно. Выходит, что компания зачастую платит за случайное событие: выполнение показателя, который не был в фокусе деятельности. Тогда может быть, просто подчеркнуть важность двух-трех КРІ, и весь бонус (внимание, наказание) сконцентрировать на этих ключевых показателях?

#### **ПРИМЕР**

Если скидка больше целевого показателя, то мы ее не утверждаем. Таким образом, мы концентрируем внимание на прибыльности операций. Соответственно, и процедура согласования должна быть обязательной, возможно, даже сложной и неудобной.

По сути, любая цель и система любой мотивации, материальная или нематериальная, — это способ модификации поведения сотрудников. И хорошо бы себя спросить, к какому поведению поставленная цель/КРІ и связанная с ней система мотивации подталкивает моего сотрудника?

Если вы назначаете КАМ ключевым показателем оборот, то какое формируете поведение? Гнать, гнать и гнать. С какой наценкой? Ему это вообще не важно. Он будет продавать то, что проще продать, и на условиях, на которых это легче можно сделать. Он плохой сотрудник? Нет, вы сами переориентировали его поведение этой целью. И если оно вас не устраивает, то сотрудник продолжает оставаться хорошим, проблема в вас, в том, что это вы нарисовали вокруг него неверную систему управления.

#### **ПРИМЕР. КОНФЕТЫ РАЗНЫЕ**

Изначально компания открыла филиал без операций, потом плавно начала переход к филиалу с операциями (уровень 2, Channel management) и захотела провести курс «Финансы для не финансистов» для своих КАМ. Дальше привожу диалог между консультантом (К) и заказчиком (З), сотрудником компании.



К: зачем вам этот курс?

З: КАМ отгружают самые дешевые и низкорентабельные продукты — ириски.

К: не понял, что плохого в ирисках?

З: они продают ириски и совсем немного остального ассортимента.

К: и что вас не устраивает?

З: маленькая прибыль. Максимум, что они продают дополнительно, — это развесные конфеты. Мы хотим, чтобы после курса наши сотрудники поняли нерациональность своих поступков и оценили тот удар по EBITDA, который они наносят своими примитивными продажами.

К: а какие у них ключевые показатели? KPI?

З: KPI — объем отгрузок в тоннах.

К: вы понимаете, что вы говорите? У вас абсолютно квалифицированные и мотивированные сотрудники! Они продают тяжелую продукцию — ириски и развесные конфеты, которые гораздо тяжелее конфет в коробке, а стоят заметно дешевле. Вы понимаете, что «дешевость» отгрузок их не волнует, а вес очень даже волнует? Вы отдаете себе отчет в том, что отгрузки в штуках или тоннах — это дофинансовые показатели эффективности? Они самые простые, не требующие какого-либо знания финансов. Вы планируете дать им в ближайшее время хотя бы простейшие финансовые показатели, например, оборот в денежном выражении? Если вы «дадите» им оборот, я расскажу, какие с ними связаны прибыли и убытки, мы проанализируем прайс-лист, пойдем, где...

З: нет! Мы хотим, чтобы они забывали полные машины! От нас этого требует производство.

К: так чего вы от людей хотите? Чтобы они думали про тонны, но не забывали и про рентабельность? За что вы им платите премии?

З: за тонны.

К: тогда чему их можно учить? Думать о том, о чем вы не думаете сами? Измените систему ключевых показателей, и тогда есть смысл их обучать! Тогда, возможно, даже не нужен будет курс — кто-то из ваших финансистов сам им это расскажет, даст таблицу-калькулятор и все.

Получается, что по сути нужно изменить систему управления, частью которой являются КРІ, тогда часть разрыва будет закрыта, а вторая часть разрыва — квалификация людей — закроется обучением. Закрыть его просто обучением невозможно, потому что разрыв в целях на уровне SKAM (3-й уровень в книге) гораздо страшнее разрыва в компетенциях (7-й уровень в книге).

КРІ и бонусы — очень сильный модификатор поведения, они невероятно сильно влияют на человека. Бонус как бы говорит: за такую модификацию твоего поведения, сотрудник, мы готовы даже заплатить дополнительные деньги, и дело не в размере, а в фокусе.

#### ПРИМЕР

Компания S платит премиальные деньги за долю на полке у клиента: сколько метров мы занимаем, сколько единиц продукции представлено в розничной точке. Потом стали платить за объем продаж. Все равно, какой оборот, чем больше, тем лучше. С какими затратами компания готова смириться? С любыми! Какая была цель у компании? Занять долю рынка. Если цена ввода еще одного товара на товарную полку — миллион, то никто не думает, платит — и ставит.

В то же время у компании P ключевым показателем была рентабельность операций: прибыль от продажи минус себестоимость и все затраты, связанные с отгрузкой, конечно, включая скидки и промо-про-

граммы. Размышления менеджера по продажам: я не хочу ставить эту кофеварку клиенту на полку, потому что у меня ключевой показатель — 8% рентабельности. Если я выполню все условия клиента для того, чтобы эта модель появилась на полке, то у меня останется всего 4% рентабельности. Нет, не хочу, нет никакого смысла в такой сделке. И продолжает процесс переговоров с клиентом.

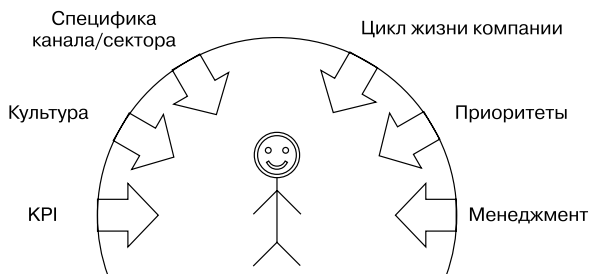
**Какими должны быть КРІ?** Они должны отражать приоритеты компании. Компания меняет приоритеты — меняются КРІ. Есть идеальные КРІ? Нет, любые приоритеты чего-то стоят, например, сужения фокуса сотрудников. Может не быть КРІ? Может, но тогда не будет фокуса, точнее, будет, но каждый КАМ его выберет самостоятельно. Ну и еще КРІ — это элемент системы управления, своего рода давление на сотрудника, то есть хороший тот, кто выполнит. А если давление слабое, то и модификация поведения слабая. В мягких культурах трудно проводить корректировки курса.

**P&L — отчет о прибылях и убытках — как способ формирования необходимого поведения у КАМ.**

Мы уже поняли, что если вы строите управленческую оболочку вокруг сотрудника, то он отвечает вам определенным поведением. Самыми сильными модификаторами поведения, по моему опыту, являются (по мере убывания):

- культура компании;
- КРІ — как правило, связанные с системой мотивации;
- приоритеты;
- менеджмент компании.

Отчет о прибылях и убытках — это финансовый отчет, который суммирует все операции, которые провела компания за определенный период времени, и показывает, сколько ты создал прибыли и принес убытков за указанный период. У этого отчета всегда одинаковая или очень похожая структура.



Зачем я обсуждаю здесь P&L?

Отойдём на шаг назад и вернёмся ненадолго к КРИ. Они бывают трех различных типов:

- **результативные** — измеряют результат деятельности сотрудников. Большинство таких КРИ — финансово-

вые, они «берутся» из P&L: объем продаж, Gross Margin, операционная прибыль, EBITDA, наконец. Есть, правда, среди них и нефинансовые: штуки, тонны, паллеты, литры;

- процессные/операционные — измеряют интенсивность работы сотрудника: встречи, звонки, сделки, переговоры; все меряется в штуках, как правило. Здесь можно много упражняться в их сегментировании, например, визиты к одному типу клиентов или к другому, презентация одного вида продукции или другого;
- компетенционные — измеряют уровень компетентности сотрудника: знание продукции, процедур, умение вести переговоры или работать в XLS, склонности и характеристики личности сотрудника, такие как педантичность, скорость работы, тип мышления, предпочитаемый вид коммуникации.

Основная идея простая: манипулируя KPI сотрудников, можно модифицировать их поведение. Не свежо, правда? Как только мы начинаем назначать для КАМ KPI, находящиеся все ниже и ниже в отчете о прибылях и убытках, у него формируется более сложное поведение — более предпринимательское, с учетом большего количества компонентов. Если хотим спровоцировать более простое поведение — «поднимаем» KPI по отчету о прибылях и убытках до самого простого, то есть объема продаж. Хотим еще проще — беремся за дофинансовые показатели эффективности, те самые штуки и литры.

Получается, что отличие простого поведения от сложного — учет большего или меньшего количества факторов при принятии решений о том, как строить свое взаимодействие с КК.

#### **ПРИМЕР**

Ключевые показатели — объем продаж. Поведение КАМ: любая отгрузка — это хорошо, причем на любую

сумму, чем больше, тем лучше, наплевать на затраты, на скидки тоже плевать, ее размер не так важен по сравнению с опасностью не получить заказ. Уступка нескольких процентов выглядит правомерной, к ретро-бонусам такое же отношение. Почему так? Потому что моя задача простая — отгрузать.

Еще более примитивные ключевые показатели для КАМ — это отгрузка в штуках или тоннах. И если KPI — объем продаж, то КАМ теоретически не выгодно давать скидки, потому что они уменьшают объем отгрузок. Когда сотрудник стоит перед дилеммой: уступить и сразу отгрузить или вступить в переговоры о цене, то при ключевом показателе «объем продаж он однозначно уступит.

И вдруг вы «провалили» ключевые показатели и говорите сотруднику: отныне мы оцениваем тебя по валовой прибыли. Тогда скидка — это хорошо или плохо? Совсем ничего не получить — хуже, чем получить меньше. И сотрудник начинает думать: давать два процента или один, и это уже большой вопрос для дискуссии.

А можно поставить ему не валовую прибыль (пачку денег), а процент. То есть, ниже определенного процента отгрузка плохая. Тогда скидка уже фатально недопустима.

Конечно, «проваливание» KPI по P&L идут рука об руку с раскрытием информации о доходах и расходах компании. И не все организации к этому готовы. На самом деле, все это несложно: дал сотруднику доступ к себестоимости в 1С, и он может все рассчитать: набил заказ, и система сразу посчитала, какая у тебя прибыль по данной операции. Просто и наглядно.

Логично предположить, что SKAM должен принять решение, какое поведение он хочет стимулировать и какие KPI будут этому способствовать.

Следующий шаг — открытие информации о финансовых параметрах каждой сделки, которую ведет КАМ. В какой степени? В той, которая даст КАМ основания

принимать решение: соглашаться, уступать, предлагать или нет. А затем дать ему власть в принятии решения в необходимой степени. И степень эту определяет, конечно, глубина КРІ.

Только здесь, при реализации этого шага, могут быть допущены несколько смысловых разрывов:

- намерение компании, ее стратегия и цели и суть КРІ для КАМ;
- КРІ и открытость информации, доступной для КАМ;
- открытость информации для КАМ и право принимать решение — формальная власть КАМ в принятии решений.

#### ПРИМЕР

Вы КАМ и руководите группой, работающей с КК. Ваш КРІ — операционная прибыль, то есть оборот минус себестоимость, скидки, ретро-бонусы, непосредственные затраты на продажу (логистика), обслуживание и затраты на вашу команду (что не совсем верно, но так решили SKAM). КРІ не выполняется.

Потенциальный ход ваших мыслей следующий: нужно ли мне столько сотрудников, чтобы обслуживать клиента? Попал ли мне в затраты маркетинговый бюджет на продвижение? А эффективно ли я его использовал? А трейд маркетинговый? «Извини, я столько плачу из своего бюджета на проведение акций, почему они такого низкого качества? Почему разрабатываются и утверждаются не за три дня, как я просил?» Но в таком случае у вас должна быть власть, чтобы такие вопросы задавать и принимать решения, если ответы вам не понравились. И сразу формулируется идея внутреннего клиента: КАМ и есть внутренний клиент для других сотрудников компании.

Итак, «проваливая» для КАМ ключевые показатели по отчету о прибылях и убытках, вы усложняете их поведение. До недавнего времени ключевым показателем менеджера по ключевым клиентам почти всегда

был объем продаж. И размышления были о том, как побольше отгрузить до конца квартала. А затраты? Ничего не знаю ни про какие затраты.

Чем больше ключевых показателей эффективности, тем более сложное поведение КАМ можно ожидать. Давайте представим, например, традиционный набор: объем продаж и просроченная дебиторская задолженность. Из него следует вывод: не все отгрузки одинаково полезны.

Нет стандартного набора КРІ, но тенденция нескольких последних лет свидетельствует о том, что ключевые показатели КАМ начали «проваливаться». Это значит, что компании готовы больше открывать, больше давать информации и больше доверять власти. Не везде, но такая тенденция заметна.

В кризис компаниям с большой долей рынка стоит «проваливать» ключевые показатели своих сотрудников, потому что, имея большую долю рынка и занимая на нем много места, вы точно потеряете объем продаж. И если будете стараться его не потерять, то затраты на это вас могут неприятно удивить, равно как и результат ваших усилий, потому что в тяжелые времена большая доля рынка весьма уязвима. Вы можете ее сохранить, но сохранить объем продаж будет несравненно сложнее, почти невозможно. Нужно, скорее, думать не про отсутствие потерь объема продаж, а про повышение эффективности того, что останется.

Маленьким компаниям, возможно, стоит упростить ключевые показатели, примитивизировать их, поднять по P&L. Зачем это нужно? Чтобы упростить принятие решений и сфокусировать деятельность на простых событиях — продажи, отгрузки. Детали можно обсуждать, когда закончится кризис, а до этого момента нужно попытаться «откусить» столько, сколько сможете проглотить. Кто это решает? Ну конечно, SKAM.

Если и дальше говорить о КРІ, то полезно обсудить модель Balance Score Card.



Задача Balance Score Card достаточно непростая — сбалансировать наше поведение. Сделать его максимально взвешенным и компромиссным. На мой взгляд, BSC хорошо подходит зрелым рынкам, когда внешние изменения минимальны и нужно ловить тонкий баланс приоритетов и действий.

Предлагаю эксперимент: попросите своих сотрудников назвать свои ключевые показатели. Если они не могут этого сделать или могут назвать суть, но не цифру, то, скорее всего, воспринимаемых КРІ просто нет. Точнее, есть, но свою функцию модификаторов поведения они не выполняют. Это значит, что в компании нет действенной системы мотивации. Ее идея не продана сотрудникам, она не формирует их поведение.

Итог:

- КРІ — это один из основных модификаторов поведения сотрудника;
- КРІ — это не финансовый вопрос, а стратегический;
- при выборе КРІ нужно задаваться вопросом: какое поведение мы стимулируем, предлагая такой приоритет;
- выбор КРІ — это задача SKAM.

## Планирование деятельности с ключевым клиентом

Как мы регламентируем нашу работу с КК? SKAM решают, должен быть план или нет, и если должен, то какой. Насколько он должен быть детализирован? Что в нем должно быть? Они определяют сам формат этого плана. Отвечает ли КК за эффективность трейд-маркетинговых мероприятий? Распоряжается ли бюджетом? Какие у него промежуточные показатели эффективности? Какова длительность планирования: год, полугодие, квартал, месяц? Если у КАМ годовой план, у него должны быть еще какие-

то квартальные цели? Какие показатели мы отслеживаем у клиента? Отслеживаем ли мы его взаимоотношения с конкурентами?

Традиционно этот документ называется Action Plan или Key Account Action Plan. Сегодня это самое последнее слово в планировании взаимодействия с КК. Примеры, образцы и структуру покажу позже. Самое важное то, что этот документ составляют SKAM. И составляют его, отвечая на перечисленные выше вопросы.

Сегодня существует множество оболочек, где можно сформировать этот план и следить за его выполнением по пунктам. Но основной вопрос заключается не в базе данных, где хранится информация, а в содержании полей. И простите за повтор, но какие они будут — должны решать SKAM.

## План работы с клиентом (Action Plan)

### Статус клиента

Стратегический партнер.  
Перспектива длительного сотрудничества.  
Культура компании.  
Оценка устойчивости сотрудничества и целесообразности инвестиций.

### Группы принятия решения

Основные характеристики, приоритеты и перспективы развития отношений ГПР. Их КРП и приоритеты.  
Отношения в группе.  
Планы по развитию — сбор информации, проведение частных переговоров.

### История взаимодействия

Финансовые результаты.  
Мероприятия, которые мы проводили.  
Предыдущие планы и степень их выполнения.  
Наличие критических ошибок.  
Планы по развитию — запланированные мероприятия, снижение рисков, улучшение финансовых результатов.

### Ресурсы, выделенные на клиента

Люди.  
Бюджет.  
Коммерческие условия.  
Кредитная линия.  
Консигнационный склад.  
Резервирование товарного остатка под клиента.  
Планы по развитию — изменения, если необходимы.

### Ассортимент

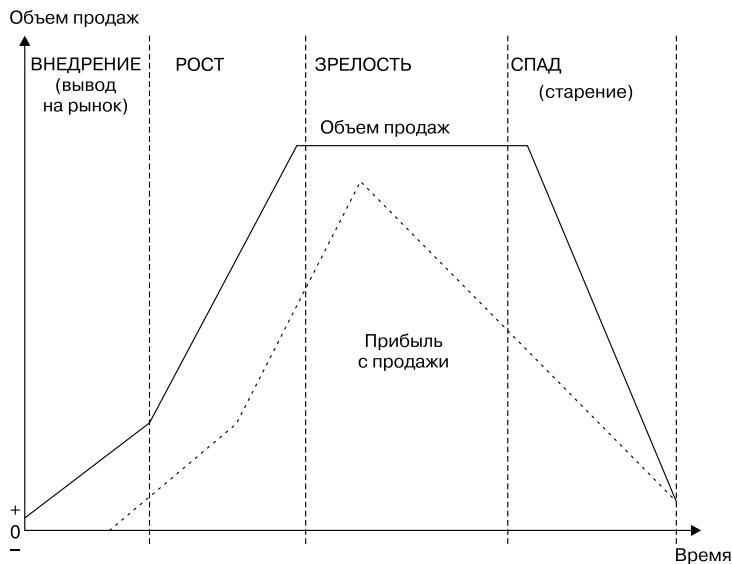
Какие товарные группы закупает.  
Специальные условия.  
Планы по развитию ассортимента — ввод, вывод, ротация.

### Текущая ситуация

Промежуточные результаты.  
Вероятность выполнения плана.  
Причины отклонений.  
Планы по устранению отклонений.

Это структура абсолютно стандартного Action Plan по работе с ключевыми клиентами.

При взрослении рынка уменьшаются его волатильность и скорость роста. Рынок переходит на так называемое плато.



При переходе на плато компании начинают испытывать потребность в предсказуемости, так как финансовую успешность от провала начинают отделять уже не десятки процентов, а единицы. Появляется потребность в планировании, сборе и анализе информации. Нельзя сказать, что этой потребности не было ранее, просто она становится более острой. Все хотят предсказуемости, понятности, снижения рисков и прозрачности. В этом, кстати говоря, и заключается вся суть КАМ, но о ней я буду подробно говорить в следующей главе.

Компании больше не хотят рисковать большими клиентами, это очень больно и опасно. Они хотят понимания процессов, чтобы они были наглядными и простыми.

Хотите управлять рисками? Правильнее хотеть управлять информацией — собирать ее и анализировать. Отсюда логично следует вывод: под КАМ чаще всего подразумевают

CRM — Customer Relationship Management. Это информационная система, где хранится информация о нашей совместной жизни с клиентом и планах на будущее. Под CRM, как правило, понимают программу с большим количеством полей, куда заносят всю информацию: какой клиент, сколько покупал у нас, телефоны, почта, какой ассортимент он приобретает, дебиторская задолженность, история взаимоотношений, план развития и т. д. Иногда это очень большой объем информации.

Как вы думаете, какой CRM самый лучший? На самом деле, на этот вопрос ответа нет. Любая CRM хороша, которая выполняет главную задачу — регулярный сбор и анализ информации о клиенте.

Вернемся к Action Plan. Что в нем должно быть?

- люди, которые работают с этим клиентом, ваша команда;
- какие у них обязательства и сколько они работают на него — если этот КК не единственный для них;
- бюджет на покрытие расходов, и как он формируется, например, процент от оборота, или он является какой-то фиксированной суммой — все должно быть здесь прописано;
- скидки — размер и условие начисления;
- кредитная линия — размер и глубина;
- ассортимент, который покупает клиент;
- планы по расширению/сокращению ассортимента;
- классификация клиента — в какой сегмент он попадает;
- планы продаж;
- планы мероприятий по развитию отношений;
- история взаимоотношений;
- анализ рисков невыполнения планов;

- как будем оценивать эффективность взаимодействия с клиентом, каковы показатели эффективности.

Не обязательно все эти данные должны быть в Action Plan, я предлагаю вам одну из возможных конфигураций.

Если на этапе внедрения этого инструмента у вас есть выбор, сделать его таблицей в Excel или купить/написать этот документ с привлечением сторонних компаний, то стоит выбрать более короткий путь. Почему? Потому что во время внедрения вы точно вызовете раздражение всех КАМ и встретите достаточно ощутимое сопротивление.

Дело в том, внедрение CRM/Action Plan почти никогда не несет для сотрудников немедленной ценности. В краткосрочной перспективе эта процедура им не нужна. Идею сбора и анализа информации, как и планирования своей работы с КК, им продать невероятно сложно.

Те, кто занимался внедрением, меня поймут. Ситуация будет усложняться, если у вас в компании мягкая, демократичная или семейная культура. В таком случае настойчивые требования изменения практики работы встретят непонимание и усилятся обидой. Почему КАМ не видит ценности? Потому что для них это инвестиции времени и сил в дублирование того, что они и так знают (или думают, что знают), но помимо этого у них возникают потери. Что они теряют? Свою уникальность, эксклюзивный доступ к информации, незаменимость.

Если стоит вопрос: выбрать простой CRM и шаблон Action Plan или сложный, с большим набором функций и дополнительных возможностей, то я советую выбирать простой, с маленьким количеством полей и, как следствие, с небольшими временными затратами на заполнение. Первоначальная задача при внедрении — выработать привычку у сотрудников к тому, что они должны регулярно делиться информацией.

Внедрение CRM или других систем планирования займет у вас минимум 6–9 месяцев. И все это время должна су-

уществовать группа управленцев с большой формальной властью, которая будет отвечать за этот процесс.

Что же КАМ? Неужели они сами не понимают, что им самим от этого будет лучше? Конечно, нет! Почему? Потому что это неправда. В краткосрочной перспективе всегда нет. А если мы для них создадим/купим очень удобный CRM/Action Plan? Увы, таких примеров очень мало. Удобство (рациональность, краткость) играют второстепенную роль. Основная сложность — изменение стереотипов и формирование новой привычки. А кого-то этот процесс будет радовать? Того, кто будет пользоваться этим CRM впоследствии.

В программе можно предусмотреть всякие хитрости, например, непосредственно в CRM оформлять заказы; сейчас эта функция реализована в «солидных» системах, но совершенно точно весьма скоро ее будут копировать и более бюджетные CRM. Или сделать так, чтобы только из этой оболочки можно было оформлять и отправлять документы на подпись, причем содержание полей документов должно «подтягиваться» из базы. Или, например, хранить в системе стандартные бланки документов.

Надо утвердить бизнес-план — только из Action Plan, надо утвердить программу продвижения — там же, надо посчитать эффективность трейд-маркетинговой акции... ну, вы поняли. В таком случае уменьшается объем работы КАМ, и польза системы становится более краткосрочно ощутимой.

На какой период стоит составлять Action Plan? Какой лучше всего выбрать период для постановки целей КАМ? Месяц, квартал, год? Чем более краткосрочные оплачиваемые ключевые показатели вы выбираете, тем к более краткосрочному планированию вы подталкиваете сотрудника.

А чего мы как компания хотим от КАМ? Это вопрос к SKAM, конечно. Мы хотим, чтобы он стратегически смотрел на клиентов? А какие у него ключевые показатели деятельности?

А какова длительность планирования — месяц? Да нет, это просто смешно. В таком случае компания демонстрирует, что она ждет от КАМ ежемесячных событий и ежемесячных результатов. У КАМ при этом нет большого маневра, кроме краткосрочных «закрываний» каждого месяца. И КАМ получается зажат требованиями системы (читайте SKAM). Ни о каком стратегическом мышлении и речи не может идти. Хотите мотивировать КАМ к долгосрочному планированию и размышлениям? Увеличивайте период контроля КРІ. А если не хотите? Сокращайте период планирования. Просто и быстро. Никакой стратегии, только транзакционные операции. Сейчас у КАМ нет месячных ключевых показателей. Сейчас есть тренды к увеличению глубины планирования: полугодие — год.

Периоды Action Plan, конечно, должны совпадать с КРІ КАМ. Иначе получим КРІ-ный разрыв и потенциальную потерю мотивации сотрудниками. Сейчас можно встретить квартальные или полугодовые периоды планирования с промежуточными результатами. Они не обязательно оплачиваются, могут просто контролироваться, но сам факт контроля фокусирует внимание КАМ в достаточной степени. Нет жесткого финансового прессинга, но есть социальное давление.

Формат Action Plan влияет на содержание работы КАМ. Краткосрочность против долгосрочности, «мелкие» КРІ против «глубоких», командная работа против индивидуальной, управление информацией против интуиции... Специфика работы в сильнейшей мере определяет то, какой нам нужен КАМ, какими знаниями и умениями он должен обладать.

А отсюда вытекают...

## Компетенции КАМ

Я уже касался этого вопроса, поэтому просто дополню. Если я, как топ-менеджер, входящий в SKAM, все это хочу

и строю управленческую оболочку с такими требованиями, то самое время понимать, что в эту оболочку «влезет» только человек с определенным набором компетенций. Соответственно, я иду в отдел по работе с персоналом и прошу его найти. И может оказаться, что такой человек стоит 250 000 в месяц, или его вообще нет, или их существуют единицы.

Нужно начать со списка компетенций позиции КАМ и таким образом формализовать подбор сотрудников. Но что такое компетенция? Начну с определения.

Компетенция — это определенное поведение, которое должен демонстрировать сотрудник для решения поставленных задач.

Компетентность — это способность человека решать стоящие перед ним задачи на рабочем месте. Таким образом, компетенция — составная часть компетентности. Компетентность состоит из компетенций.

Логика создания этого подхода такова: сначала определяем, какие задачи сотрудник должен решать на рабочем месте. Это не так просто, поэтому можно оттолкнуться от обязанностей. А затем выполнение этих задач связываем с определенной деятельностью.

#### **ПРИМЕР**

Сотрудник должен уметь ставить цели подчиненным. Это задача. А деятельность — анализировать данные и принимать решения. Необходимое поведение: аккуратность, внимание к деталям, аналитические способности, поиск и отбор необходимой информации. Наверное, можно что-то еще добавить. Это поведение и является базой для отбора и оценки сотрудников.

Вот один из возможных вариантов набора компетенций.



XXXXXXXXXX	1. Воздействие и оказание влияния	К
XXXXXX	2. Ориентация на достижение	
XXXXX	3. Инициатива	
XXXXXX	4. Межличностное понимание	К
XXX	5. Ориентация на обслуживание клиента	
XXX	6. Уверенность в себе	
XX	7. Построение отношений	К
XX	8. Аналитическое мышление	
XX	9. Концептуальное мышление	
XX	10. Поиск информации	К
XX	11. Понимание компании	К
<b>Порог</b>	12. Владение соответствующими техническими данными или знаниями о продукте	К

Список компетенций взят из справочника Б. Скиннера. История справочника началась следующим образом: Д. МакКлелланд (автор одной из теорий мотивации) ввел понятие компетенции и компетентности. Как только он это сделал, у многих возникло желание понять компетенционный профиль некоторых позиций. Скиннер, который был учеником МакКлелланда, проделал колоссальную работу: вместе с товарищами он наблюдал за повседневной жизнью самых успешных представителей некоторых профессий, включая продавцов, цикл продаж которых был достаточно длинным (то есть речь идет не о розничных продажах).

В результате он получил 12 компетенций с различными весами. Под весом он понимал значимость компетенции, ее влияние на успешность человека. Чем больше крестиков, тем лучше. Точное описание каждой компетенции можно найти в справочнике. Он, кстати, уже несколько лет как вышел на русском языке.

Что нам с этим делать? После всех решений, которые вы приняли, у вас должен сформироваться профиль необходимого сотрудника. Если не получается — приглашайте консультантов, они смогут помочь. Почему может не получиться? Потому что очень часто совершаются следующие ошибки.

— *Нам нужны лучшие люди с рынка.* Лучшие — это какие? Как мы их можем описать? Квалифицированные, мотивированные, инициативные... и начинается перечисление очевидных качеств в невероятных комбинациях. Что же здесь плохого? А то, что есть опасность не выбрать то, что нужно конкретно вашей компании в данный период времени, а собрать универсальный набор.

Представьте, выбирать и оценивать ключевых клиентов не нужно, все давно сделано, и один КАМ обслуживает всего одного или двух клиентов. Ко всему прочему, вы решили уменьшить зону ответственности КАМ и сделали простой и очевидный Action Plan для работы с клиентами. Вопрос — нужны ли вам инициативные и креативные сотрудники? Насколько креативные и инициативные? И после таких изменений вы должны принять решение, какие сотрудники вам нужны, кто для нас сегодня «лучшие люди с рынка».

— *Политкорректность.* Есть соблазн из соображения политкорректности включить качества, которые могут быть не нужны для конкретной задачи: командный игрок, result oriented, лояльный, обладает лидерскими качествами. Поймите правильно, я совсем не против этих качеств, но повторяюсь, для определенных целей и в некоторых командах далеко не все могут быть нужными. И если вы «внутренний» человек, то оценить это будет не просто. У «внешних» в данной ситуации есть преимущество.

Операционный КАМ должен быть вписан внутрь системы SKAM.

В ней должен находиться ваш операционный КАМ. Если мы этого не сделаем, будет нам несчастье. Не обязательно, но с большой вероятностью. Иногда люди доходят до таких систем своим умом, иногда так исторически складывается. Но мы-то хотим этим управлять! И тогда модель вам точно понадобится.

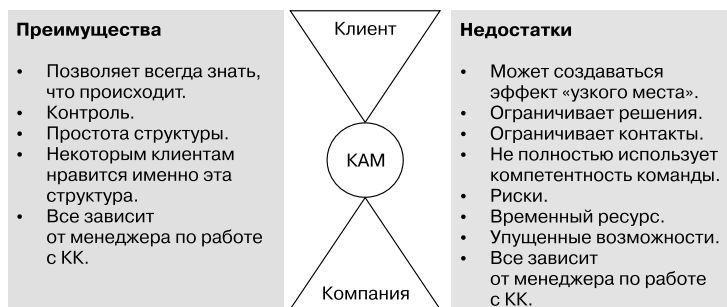
## Способы работы с ключевым клиентом

У вас есть клиент, у вас есть компания. Вы можете построить все взаимоотношения с клиентом через одного

человека — через КАМ. Эта форма взаимодействия самая традиционная и может быть названа **«Герой-одиночка»**.

Это форма хорошая или плохая?

**Пути управления клиентами  
Pivot**



У такой системы есть свои плюсы: это дешево, всегда есть крайний, он же ответственный, концентрация информации дает большую управляемость (до известных пределов). Минусы: одному человеку нельзя разорваться, на КАМ ложится невероятная нагрузка, и можно просто не найти сотрудников с желаемым компетенционным профилем, либо они могут стоить невероятно дорого. Но если вы выбрали очень «редкий профиль», то можете столкнуться с тем, что они дорого стоят, их мало, и они не хотят у вас работать. Что же делать? Менять форму взаимодействия с клиентами: работайте как команда. Распределите редкий профиль между несколькими сотрудниками. И возможно, ситуация станет более управляемой.

**«Клуб по интересам».** Это форма взаимодействия, при которой между клиентом и компанией есть много параллельных, как правило, функциональных взаимодействий, например, финансисты с финансистами, маркетологи с маркетологами, логистика с логистикой, юристы с юристами.

**Пути управления клиентами  
Broadband**

**Преимущества**

- Гибкость.
- Широкий спектр личных контактов.
- Творческие решения.
- Широкие возможности для командной работы.



**Недостатки**

- Отсутствие общей концепции.
- Отсутствие четкого плана, основанного на приоритетах.
- Риск конфликтов.
- Удвоение усилий.
- Создает путаницу для клиента.
- Создает путаницу для компании.
- Неудовлетворительная отчетность.

Нет одного сотрудника, отвечающего за все. Зато взаимодействие получается «широкополосным», пятно контакта компаний максимально широкое, устойчивость сотрудничества высокая. Если один из сотрудников этой группы уйдет, то мы, как партнеры, ничего не потеряем. «Сращивание» партнеров может достигать невероятной глубины. В автократических культурах не любят эту форму, хотя исторически она сложилась у многих компаний.

Эта «группа взаимодействия» может быть командой, а может и не быть. Фактически, команда — это группа людей, для которых невозможно достичь поставленных целей поодиночке. То есть либо все достигают своих целей, либо все не достигают. Если нет коллективной цели, то нет и коллективного усилия. Мы живем в довольно коллективистской стране. У нас культура скорее социальная, чем индивидуалистическая. Поэтому если вдруг кто-то поступил не так, как хочет команда/коллектив, то он сразу это почувствует. Тем не менее, если хотите команду — объединяйте цели.

Сначала большинство компаний работали с ключевыми клиентами через «героя», потом стали формировать виртуальные команды, а затем начали двигаться в сторону реальных команд — начали определять ответственность, границы, ресурсы и бюджеты, но процесс был достаточно неформальным. Получилось, что есть КАМ, который управляет людьми и зависит от них больше, чем они от

него, но формальной власти у него нет. Следующий шаг — дать КАМ формальную власть. Он управляет людьми, у него есть возможность их премировать, набирать, увольнять, выбирать! Представляете, у КАМ появляется возможность набирать в команду и самому за нее отвечать, даже самому определять ее оплату.

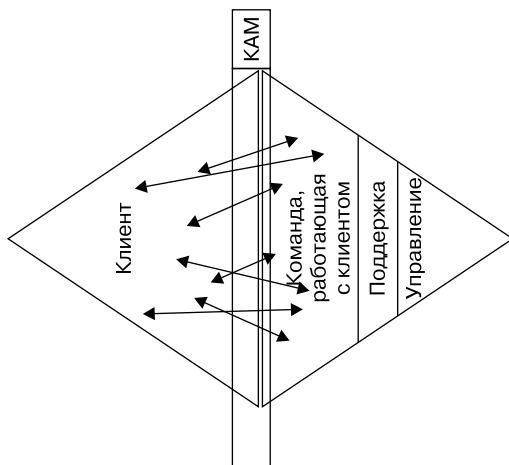
**«Команда».** Кто в команде? Это может быть:

- ассистент, который производит все операционные действия с клиентом, оформляет заказы, выбирает ассортимент и т. д.;
- финансист, он проверяет выгодность или невыгодность сделки, оценивает прибыльности, моделирует разные варианты сотрудничества, решает, какое предложение имеет смысл делать, а какое нет;
- трейд-маркетолог моделирует акции и управляет командой людей, которая потом их осуществляет;
- маркетолог расставляет продуктовые приоритеты и определяет, что у какого клиента нужно продвигать.

Если мы говорим про корпоративный канал, то в команду могут входить еще и инженеры, техники, логисты, монтажники, специалисты по установке, ремонту, обслуживанию и т. д.

Например, надо установить магнитно-резонансный томограф. Сначала надо его продать. Для того чтобы его продать, нужно определить его стоимость, создать конфигурацию — какие компоненты войдут в устройство, потому необходимо общаться с заводом, который производит этот аппарат МРТ. Сотрудник выясняет цены на данную комплектацию, сроки производства, когда будет доставлено, с какими наценками и рисками. Потом технический специалист, который должен приехать в клинику и оценить магнитное поле и особенности здания. Потом нужны люди, которые приедут и обучат, как этот томограф использовать. Потом те, кто проконтролирует, как аппарат МРТ работает. Потом те, кто будет заниматься сервисом. Финансовый результат этого проекта может случиться только тогда, когда первый пациент успешно пройдет процедуру.

**Пути управления клиентами  
Managed osmosis**



**Преимущества**

- Гибкость.
- Широкий спектр личных контактов.
- Творческие решения.
- Полностью используются ресурсы команды (и компании).
- Рациональное и эффективное использование ресурсов.
- Устанавливается очередность действий отдельных лиц
- в соответствии с планом.
- Свободные каналы для коммуникации.
- Один человек имеет полную картину.

**Недостатки**

- Необходимы доверие и самодисциплина.
- Необходимы четкая система общения и согласованный план.
- Необходим опытный менеджер по работе с КК.
- Невозможно осуществить без целенаправленного выделения времени.

Это все примеры команд.

Ну и самое главное: от того, как SKAM решит организовать взаимодействие с КК, будет зависеть компетенционный профиль сотрудника. Первая схема — «Герой-одиночка» — это специалист на все руки. «Клуб по интересам» — политик, умеющий влиять без формальной власти. «Команда» — руководитель, менеджер с хорошими склонностями к планированию и организации работ. В зависимости от компетенционного профиля формируются планы по подбору, адаптации и развитию сотрудников.

Предположим, что вы не можете найти сложных и редких специалистов. Но вы можете так построить процесс, что их работу будут выполнять трое менее дорогих и, самое главное, существующих сотрудника.

#### **ПРИМЕР**

Компания хочет, чтобы тренеры научили ее сотрудников чувствовать ответственность за конечный результат работы большой команды. Компания просит: научите людей ощущать сопричастность процессу продаж до самого его завершения — получения всех денег от клиента. Надо сказать, процесс продаж сложный и длинный — до двух лет, и вовлечены в него до десяти человек различных специальностей.

Наше предложение: может быть, вы лучше просто до конца пропишите процесс, доопределите зоны, уточните границы и скорректируете цели? Ответ: нет, это не в нашей культуре. У нас все очень мягко. Мы так не делаем, надо просто их научить, чтобы они чувствовали ответственность. И КАМ должен обязательно чувствовать ответственность до конца процесса.

В результате была создана симуляция, в которой был заложен весь процесс их продаж, когда все действия идут по строгому плану, как в реальной жизни. И завершить работу команда может только в определенный

момент — когда «все деньги в кассе». Если этого не происходит, то команда «проигрывает».

Что же происходило во время обучения? Игра идет своим чередом, люди перемещаются, принимают решения, взаимодействуют. Под конец игры темп перемещения участников падает. Алгоритм процесса говорит участникам: вы еще не достигли результата. Скорее! Однако возникает определенный момент, когда большинство участников завершают этапы и процессы, за которые они отвечают, тогда они садятся на свои места и начинают писать SMS, ведь их роль завершена. Остаются бегать только два человека, которые отвечают за окончание процесса. Причем они отвечают за завершение как в игре, так и в реальной жизни. Но их сверхусилия уже не волнуют других участников игры. Почему? Потому что реальность (и игровая, и настоящая) говорит им: в этот момент вы решили свои задачи, и у вас уже есть новая машина и бонус. А что будет дальше? Наплевать. Их работа завершена. Плохо это или хорошо? Это то поведение, которое провоцирует система управления компании, и это поведение вполне ожидаемо.

Предложение для клиента: может быть, вы, уважаемый клиент, пропишете процессы? Не нужно никого учить, нужно просто скорректировать систему управления компанией. И тогда у вас изменится профиль сотрудников. Не нужно уже будет искать спокойных гиперответственных сотрудников, переживающих за всю многотысячную компанию, а можно будет нанять четких исполнителей.

Фредерик Тейлор, основатель научного менеджмента, написал книгу, которую нужно обязательно прочитать. Он посвятил ее научной организации труда. В ней он говорил, что мотивация — это здорово, но правильно организованный процесс работы — еще лучше. Если вы



управленец, то определите ответственность за результат и создайте условия, при которых у людей не будет возможности совершать ошибки, и не рассчитывайте на их энтузиазм. Лучше не строить систему управления, рассчитанную на «героев». А на кого тогда рассчитывать? Лучше ориентироваться на среднего человека со средними способностями, которого вы сможете купить на рынке. А если в систему попадет герой? Ну, героям будет не очень комфортно. Да и команда будет не в восторге. Стройте систему, рассчитанную на не-«героев»! И не снимайте с себя ответственность за организацию процесса. Кстати, «герои» плохо работают с другими «героями».

Итог.

После стратегического КАМ идет операционный КАМ. Что делает операционный менеджер по ключевым клиентам? То, что вы ему разрешили делать. По-хорошему, операционный менеджер по ключевым клиентам должен понять бизнес клиента и выбрать то решение, которое на этом клиенте даст максимальную отдачу.

А еще он должен понять людей, которые попали в его команду, подчиниться правилам, которые есть, и сконцентрироваться на тех задачах и ключевых показателях эффективности, которые ему поставили.

Чему нам нужно учить менеджера по ключевым клиентам? Кто его ключевой клиент, чем он может распоряжаться, как управлять людьми, как выполнять Action Plan, какая его деятельность будет компанией приветствоваться, а какая нет.

Мы закончили рассматривать самые, на мой взгляд, стратегические, важные и одновременно опасные уровни принятия решений, потому что разрывы в этих областях с огромным трудом компенсируются ниже.

## Резюме

Инструмент	Что делает	Результат	Комментарии
SKAM	Помогает ответить на несколько принципиальных вопросов, принять все необходимые управленческие решения и «построить» необходимую управленческую оболочку	Управленческая оболочка для КАМ	Сложно собрать всех менеджеров, от которых зависит принятие решения
Структура отдела продаж	Дает понимание необходимой структуры и бюджета	Структура и реалистичные ожидания от вашего компромисса, бюджет-структура	Всего две «формулы». По сути, и не формулы, а «провокаторы размышлений»

## УРОВЕНЬ 4

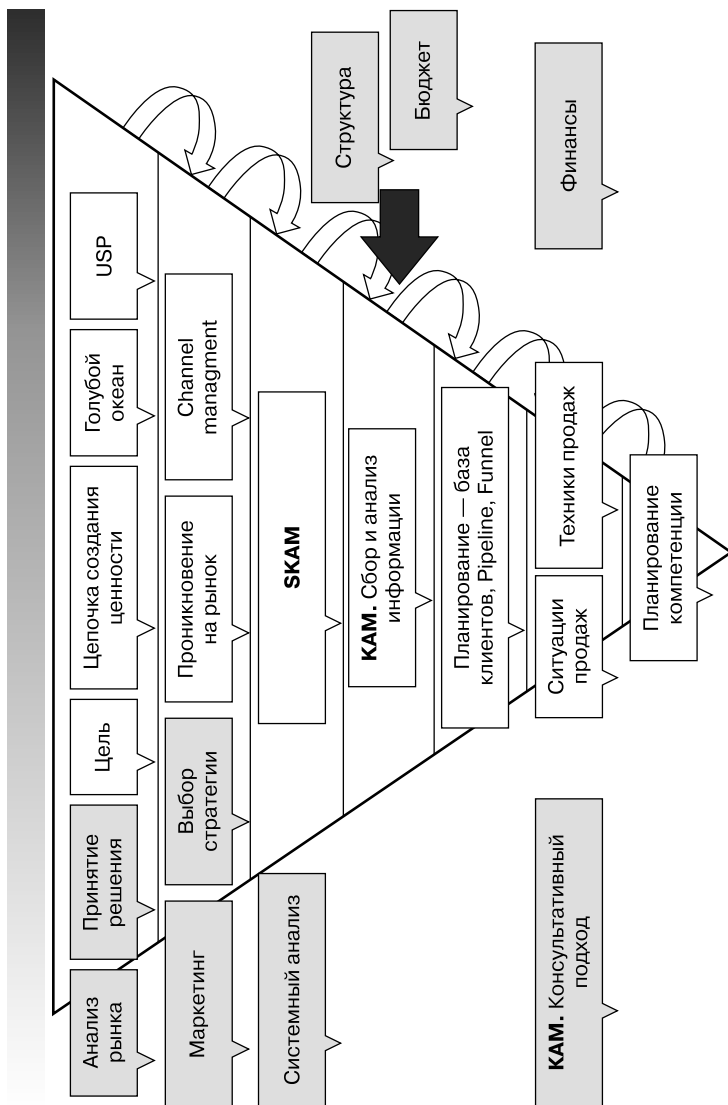
# ОПЕРАЦИОННЫЙ КАМ

### **О чем**

О правилах работы операционного КАМ — того самого человека, который взаимодействует с ключевыми клиентами. О том, какую информацию стоит собирать и анализировать в компании, а также о том, какие разработки существовали в этой области к моменту выхода данной книги.

### **Зачем**

Систематизирует знания в области операционного КАМ. Дает методики организации повседневной работы менеджера по работе с ключевыми клиентами. Важно понять, что КАМ в различных компаниях делает одну и ту же работу: собирает и анализирует информацию и принимает решения. Горизонт этих решений более продолжительный, а ошибки обходятся дороже.



В этой главе мы подробно рассмотрим основные задачи и области работы операционного КАМ. Внизу представлена опорная модель, описывающая схему работы КАМ. Вы уже видели эту схему взаимодействия, она полностью дублирует модель стратегического КАМ. Только у операционного КАМ все действия должны быть вписаны в решения, принятые SKAM, — он обслуживает решения, которые за него кто-то уже принял.

## Стратегия работы. Калькулятор вероятности

У операционного КАМ нет как таковых стратегических задач. Однако в самом начале работы с любым, особенно новым, ключевым клиентом ему необходимо оценить вероятность успешного завершения сделки и, соответственно, сформировать свою тактику работы с ним.

Для оценки вероятности мы предлагаем использовать «калькулятор вероятности сделки». Эта модель показывает, насколько ожидания ключевого клиента соответствуют нашему предложению и нашим конкурентным преимуществам.

Итак, о чем пойдет речь? Об оценке клиента по некоторым критериям. Критерии эти связаны с нашими конкурентными преимуществами, как ситуационными, проявляющимися в конкретной сделке (к примеру, наличие филиала поблизости от локации клиента), так и глобальными (эксплуатационная эффективность оборудования, например, когда его можно долго использовать с небольшими текущими затратами).

Рассмотрим реальный калькулятор одного КАМа по его клиенту.

### **Первый столбец — «Критерии»**

Критерии — это те самые критерии, по которым КАМ оценивает данного клиента. Откуда он их берет? От SKAM и преобразует в измеримые параметры, которые можно «приложить» к клиенту и оценить потенциальный размер его заинтересованности в создаваемой нами ценности.

**Операционный КАМ**

**Цели и приоритеты**

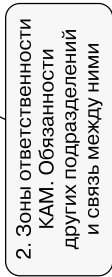
- Каковы мои КРІ?
- Каковы мои дополнительные цели и приоритеты?
- Каков период оценки моей эффективности?
- Какая деятельность приветствуется?

**Управление**

- Каков способ управления нашими отношениями с КК?
- Какие ограничения существуют?
- Какую информацию собирать?
- Action Plan

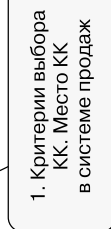
**Зоны ответственности**

- Что можно ожидать от других подразделений?
- Каковы мои переговорные возможности с КК?



**Стратегия**

- Оценка и сегментация клиентов?
- Оценка работы с КК?



**Компетенции**

- Чего не хватает?
- Что нужно развивать?
- Какие люди в моей команде?

Стратегия работы. Калькулятор вероятности

		Вероятность		50%	
а	Низкая категория	Средняя категория	Высокая категория	Рекомендации	
▼			x		
▼		x			
▼			x		
▼		x			
▼			x		
▼					
▼	x				Следует потратить встречу на полу
▼	x				Вероятность очень значительно сни
▼	x				Вероятность снижается
▼	x				Вероятность очень значительно сни
▼		x			
▼	x				Это ваш клиент, не стоит идти на бо
		10	14	28	
				52	

<b>Калькулятор вероятности победы</b>	
Возможность получения нового клиента	
<b>ФАКТОРЫ</b>	
Отношение к риску срыва сроков	
Доверительные личные отношения	
Удалось ли договориться с другими участниками тендера	
Ценовые ожидания клиента совпадают с нашим позиционированием	
Есть положительная история взаимоотношений	
Требуется уникальный парк машин	
Есть доступ к людям формирующим тендер	
Готовы учесть в бюджете риски - заплатить за надежность	
Учитывают репутацию поставщика	
Чувствительны к четкости услуги	
Требование наличия у поставщика больших активов	
Заказ "сложный"	
Промежуточные итоги	
<b>ИТОГО: подсчет критериев</b>	

Приведу пример использования критериев. Возьмем одно: отношение к риску срыва сроков. КАМ должен определить, какое у клиента отношение к этому критерию. Казалось бы, очевидно, что для клиента должен быть критичным срыв

сроков сделки (доставки, поставки, реализации проекта). Но нет, не обязательно! Например, у одного реального клиента оказалась такая система управления, где к срыву сроков относились спокойно. Удивительно — как это так? А вот так: критичным для них был перерасход бюджета на оборудование, а затягивание проекта не являлось проблемой. Не похвалят, но и не уволят — КРІ другие. Ключевые показатели зависят от стратегии компании, а стратегия зависит от больших целей.

Еще один критерий: заказ «сложный». Это значит, что для его выполнения нужен специальный набор техники, природные и погодные условия могут оказывать негативное влияние, логистика сложная, квалификация сотрудников должна быть высокой... Введение этого критерия говорит о следующем: если клиенту нужна моноуслуга, например, один вид транспорта, спокойный график, несложная логистика до места оказания услуги, то мы, скорее всего, столкнемся с высоким ценовым давлением, а это не наш USP. И вероятность нашего сотрудничества падает. Клиент хочет купить то, в чем мы недостаточно сильны.

### Второй столбец — «Важность»

нта	Газпром	
Ры	Важность	Оценка
	Высокая важность	Недопустимо
	Средняя важность	Знакомы
частниками тендера	Высокая важность	Да
от с нашим позиционированием	Средняя важность	Скорее нет
отношений	Низкая важность	Да
	Средняя важность	
ендер	Низкая важность	Нет
заплатить за надежность	Высокая важность	Нет
а	Низкая важность	Нет
	Высокая важность	Низкая
а больших активов	Высокая важность	Ограниченно
	Средняя важность	Низкая



Здесь мы оцениваем важность данного критерия для оценки. Конечно, можно сказать, что все критерии одинаково важны, но если смотреть более реалистично, то выяснится, что одни из них будут играть ключевую роль, в то время как другие мало что добавляют к оценке привлекательности. В предлагаемом подходе есть возможность выбрать высокую, среднюю и низкую важность критерия. Различная важность дает различный мультипликатор оценке.

### Третий столбец — «Оценка»

Здесь мы оцениваем соответствие данного клиента каждому из критериев. В нашем примере можно выбрать варианты: «да», «скорее да», «нет», «скорее нет» и N/A (не релевантно). Оценки переводятся в баллы, баллы умножаются на важность (она же вес), и мы получаем «оценку по критерию». Суммируем по всем критериям, сравниваем с максимумом или с пограничными значениями при переходе от сегмента к сегменту — А, В, С, D... и получаем рейтинг ключевых клиентов, на основании которого распределяем бюджет. При необходимости пишем комментарии к критериям.

		Вероятность		50%	
а	Низкая категория	Средняя категория	Высокая категория	Рекомендации	
▼			х		
▼		х			
▼			х		
▼		х			
▼			х		
▼	х				Следует потратить встречу на полу
▼	х				Вероятность очень значительно сни
▼	х				Вероятность снижается
▼	х				Вероятность очень значительно сни
▼		х			
▼	х				Это ваш клиент, не стоит идти на бс
10		14	28		
			52		

В нашем примере вероятность победы составляет 50%. В моем представлении, это низкая вероятность. Вероят-

ность ниже 60 % — это плохо. Стоит очень осторожно относиться к затратам в краткосрочной перспективе, а на среднесрочную попробовать составить план развития отношений (правильнее сказать, план повышения вероятности) по важным критериям. Нет такой возможности — следите за любыми расходами, особенно расходами времени на клиента.

Очень важно иметь такой список критериев, так как в этом случае вы сможете получить конкретную цифру, измеримую оценку. И разрабатывать стратегию взаимодействия с клиентом, отталкиваясь от нее. Можно формализовать еще больше. Присваивать клиентам баллы и сегментировать на этом основании. Например, клиент набрал 45 из 97. Это значит, что мы не будем ради него тратить наши ресурсы. Скорее, стоит ограничить наши ожидания от взаимодействия с ним.

Некоторые компании делают так: если у тебя клиент категории А (90 из 100), то ты можешь предложить ему определенный пакет услуг, если клиент категории В, то пакет будет меньше. Как правило, чаще всего эти «пакеты» связаны с размером клиента.

Но правильно ли это? Почему стоит сегментировать, исходя из наших критериев? Потому что так мы оцениваем нашу привлекательность и вероятность сотрудничества. И если клиент «не совсем наш», то, скорее, нам стоит думать над рациональностью затрат на него.

На клиента категории С, например, нужно тратить совсем немного, потому что по критериям он «совсем не наш». А можно делать и наоборот: набрал по критериям мало, значит, мы его не очень интересуем, но мы его хотим. Тогда придется либо за это заплатить, либо ограничить наши ожидания по ассортименту/объему продаж/прибыльности в отношении этого контрагента. Об этом чуть позже в больших деталях.

Такой подход помогает оперативному КАМ принимать рациональные решения.

## Зоны ответственности

Этот раздел описывает зону ответственности КАМ и его ожидания от поддержки внутри вашей компании, точнее, реалистичные ожидания КАМ от других подразделений.

Начнем с первого пункта: наличие переговорных возможностей у КАМ. Другими словами, чем может оперировать КАМ в ходе переговоров с клиентами, что является для него инструментами переговоров. Зачем об этом думать? Затем, чтобы понимать, что на что он может обменивать во время переговоров, какими компонентами пожертвовать ради достижения компромисса, а какие должны остаться неприкосновенными.

Этот подход похож на способ подготовки к переговорам: определяем фиксированные и переменные компоненты переговоров и в процессе допускаем уступки только в отношении переменных, в то время как фиксированные остаются неприкосновенными. В нашем случае в неприкосновенности остаются все компоненты, которыми КАМ распоряжаться не могут.

Ниже приведен пример переговорных компонент. Прокомментирую некоторые из них.

Цена, ассортимент, коммерческие, финансовые, логистические условия, дополнительные бюджеты на продвижение, дополнительные услуги, персонал (сколько людей работает с клиентами), каков уровень контактов... Вопрос: что из этого перечня действительно подвластно КАМ? И может выясниться, например, что он отвечает за цену предложения, ассортимент товарной линейки у клиента и все. То есть это все, о чем КАМ может вести переговоры.

Зачем нам это понимание? Для того чтобы не ставить цели за пределами своей зоны ответственности и понимать, каких переговоров ждет от тебя компания.

**Операционный КАМ**



**Зоны ответственности**

- Что можно ожидать от других подразделений?
- Каковы мои переговорные возможности с КК?

**Цели и приоритеты**

- Каковы мои КРІ?
- Каковы мои дополнительные цели и приоритеты?
- Каков период оценки моей эффективности?
- Какая деятельность приветствуется?

**Управление**

- Каков способ управления нашими отношениями с КК?
- Какие ограничения существуют?
- Какую информацию собирать?
- Action Plan

3. КР | КАМ, задачи и приоритеты

2. Зоны ответственности КАМ. Обязанности других подразделений и связь между ними

4. Планирование деятельности с КК

**Стратегия**

- Оценка и сегментация клиентов?
- Оценка работы с КК?

1. Критерии выбора КК. Место КК в системе продаж

5. Компетенции КАМ

**Компетенции**

- Чего не хватает?
- Что нужно развивать?
- Какие люди в моей команде?

**Компоненты предложения**

Цены	Ассортимент	Коммерческие условия
Дополнительные бюджеты на продвижение	Совместные мероприятия по продвижению	Контакты руководства
Персонал	Дополнительные услуги	Логистические услуги

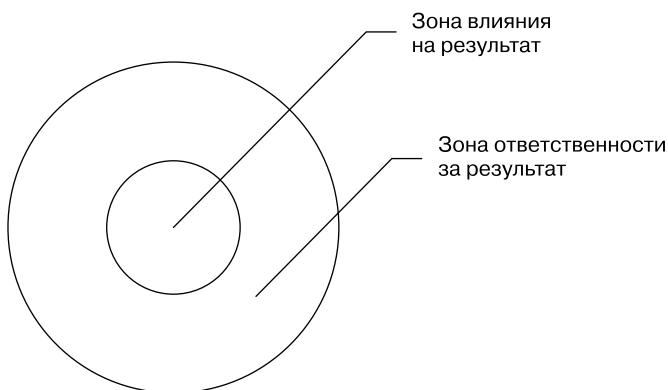
Вопрос: хорошо ли давать КАМ большой набор компонентов? Чем больше компонентов, тем сложнее и разнообразнее переговоры и коммуникация, тем больше к ним нужно готовиться и, соответственно, тем большая на тебе ответственность. Да и компетенционный профиль (квалификация и способность решать проблемы разного уровня) будет весьма похож в этом случае на профиль предпринимателя.

Еще вопрос: какие компетенции нужны для такого набора? Цена — умение вести ценовые переговоры, возможно, финансовые знания. Ассортимент — категоричный менеджмент в какой-то его форме, легкой или «тяжелой». И КАМ нужно развиваться именно в эту сторону — в сторону, где ему предложено применять свои навыки. И сразу определяются потребности в развитии.

А если КАМ определяет, сколько человек работает с клиентом, к примеру, промоутеры (консультанты, инженеры)? Тогда он уже управленец, он может и должен принимать управленческие решения, в том числе на переговорах. И тогда в программу развития нужно добавлять планирование деятельности и управление сотрудниками.

А что дает нам ограниченный набор? Меньшую зону ответственности, более простой профиль и более простые переговоры. И зачем КАМ такие размышления? Для того чтобы понимать, на что он по-настоящему влияет, а к чему «привыкает» и «смиряется».

И еще нужно подумать о зоне ответственности и зоне влияния. Зона влияния — это те решения и поступки, которые находятся всецело в распоряжении КАМ. Внутри этой зоны он сам и полностью может принимать решения. Зона влияния — это полномочия и ресурсы, к которым КАМ может получить доступ, влияя на других сотрудников внутри организации, например, проводя переговоры, договариваясь, умоляя, угрожая, интригуя и манипулируя.



Я нигде не нашел информации о том, как анализировать соотношение этих зон. Единственное, что нашел, — это то, что зона ответственности за результат должна быть чуть больше, чем зона влияния на результат. Насколько именно, не понятно. По идее, немного больше, чем зона влияния.

Что это значит? Человек отвечает за объем продаж, к примеру. Это его ключевой показатель. Он ведет переговоры с клиентами об объеме закупок, может сам опре-

делять ассортимент поставки — он отвечает только за объем отгрузок, это его зона влияния. И вдруг руководитель захотел эту зону ответственности увеличить: пусть КАМ отвечает еще и за рентабельность операций. А что влияет на рентабельность операции? Себестоимость, скидки и затраты, непосредственно связанные с продажами. И выясняется, что КАМ на себестоимость не влияет, на логистические расходы не влияет, управлять затратами на маркетинг с этим клиентом ему тоже не дают. Тогда зачем ставить КАМу показатель, выполнение которого от него никак не зависит? Прибыльность попадает в зону ответственности, но достаточно далека от зоны влияния.

Если это понимать, то по-другому начинаешь относиться к взаимодействию внутри компании, меняются и ожидания от коллег. Как говорится, не надо путать суть своей работы с проблемами на работе.

Если зона ответственности за результат сильно больше зоны влияния — это демотивирует человека. И сотрудник может впасть в ступор. Я с этим часто встречался. Человек осознает, что от него требуется, затем понимает, что часть задач непомерно тяжелая, и просто перестает обращать внимание на эту часть.

#### **ПРИМЕР**

От сотрудника требуют выполнить показатель EBITDA, и в этот показатель в том числе входят переменные издержки, которые он не имеет права сократить. А есть еще постоянные издержки, которые он тоже не имеет права сократить. Например, он не сможет отказаться от своего места в офисе, чтобы сократить издержки. И выясняется, что он влияет, по сути, на объем продаж, скидку и ретро-бонус. То есть, по сути, влияет только на операционную прибыль. Тогда зачем вы ставите ему такой показатель? В результате человеку снизили мотивацию.

Вспомним господина Герцберга с его двухфакторной моделью: деньги влияют на мотивацию человека очень мало, почти никак, а вот возможность достижения результата и признание являются очень сильными мотиваторами. В нашем примере достижения слабо связаны с усилиями, признание получить тяжело, практически невозможно, а даже если ты выполнил независимые от тебя показатели, то это не твоя заслуга, и сотрудники в большинстве своем это понимают.

Такая ситуация действительно сильно снижает мотивацию. Я считаю, что приоритет для многих компаний — совместить эти зоны. Когда ты расширяешь зону ответственности, надо давать и власть. Но совмещение зон — это забота SKAM, КАМ должен реалистично понимать, какие показатели куда попадают, и не ожидать невозможного. А разве плохо надеяться на чудо? Не очень хорошо. Ожидание чуда девальвирует собственные усилия.

Очень важно, чтобы КАМ четко понимал свои переговорные возможности.

И еще об ожиданиях от коллег. Что можно ожидать, например, от отдела логистики? Скажем, определенных расчетов в трехдневный срок. Обязательства представителей других отделов перед КАМ лучше проанализировать заранее, равно как и оценить уровень потенциальной поддержки. Зачем? Затем, чтобы понимать, что можно обещать клиенту, а что нет. «Нет, во вторник мы вам не сможем осуществить доставку, это невозможно. Логистика распланирована на две недели вперед и не может быть изменена. Извините». «Да, конечно, расчеты по нашему предложению я пришлю завтра. Наш технический отдел подчиняется отделу продаж, и мы можем быть очень гибки в сроках».

Ревизию ответственности отделов нужно делать КАМ самостоятельно, несмотря на предварительную работу SKAM. На что смотреть в первую очередь? На цепочку создания ценности в компании, то есть на то, кто создает основную причину покупок. Например, это отдел маркетинга, раздувающий силу бренда на деньги акционеров.



Тогда там и бюджеты, и власть, и авторитет. И вдруг этот отдел превращается из обслуживающего в управляющий. И переговоры с отделом маркетинга становятся частью работы КАМ. И тогда воспринимать эту работу как излишнюю, ненужную и тупую — неправильно.

Анализ текущей ситуации в компании — задача операционного КАМ.

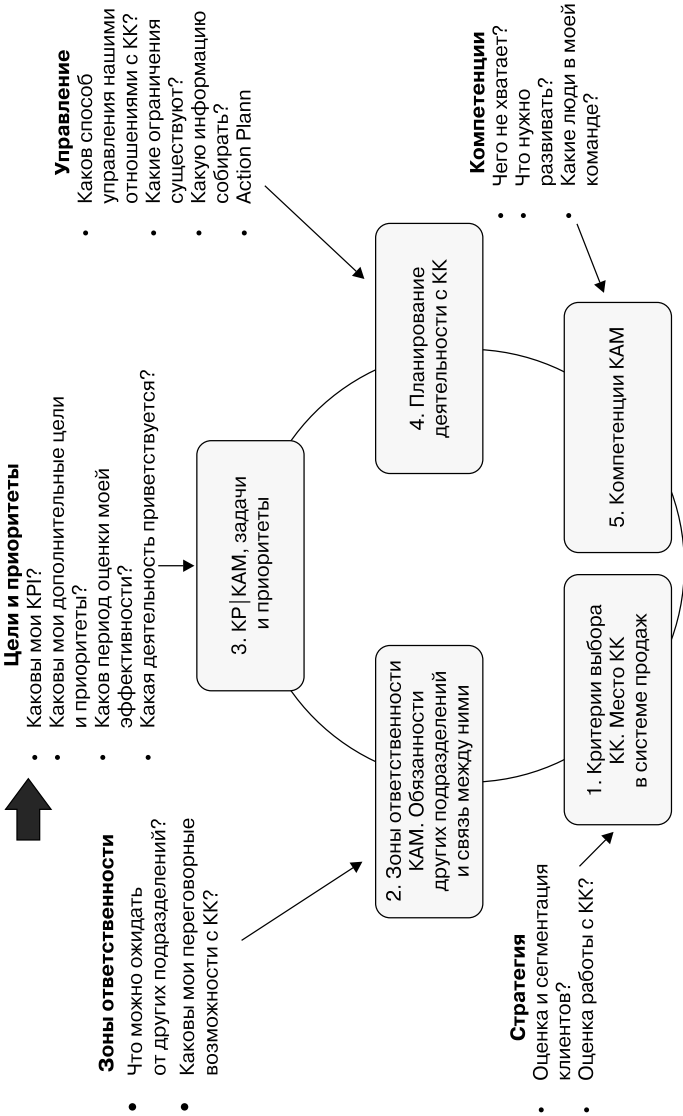
И напоследок напоминание для SKAM: если работа построена так, что у КАМ больше времени уходит на переговоры внутри компании, а не вне ее, то вы неправильно сформировали его зоны ответственности и зоны влияния. Это неэффективно. Меняйте управленческую оболочку, сводите зоны ближе друг к другу.

## Цели и приоритеты

В этом разделе мы поговорим про ключевые показатели, дополнительные цели и приоритеты. И снова мы обратимся к формированию индивидуальных целей. Речь идет о том, как индивидуальные цели вытекают из стратегии компании и доходят до ваших систем мотивации, а по сути, определяют и функционал, и профиль сотрудника, который должен работать в качестве КАМ.

Подобное описание уже было, и здесь я приведу его в сокращенном варианте. Стратегия компании вытекает из ее целей. Стратегия, в свою очередь, «рассыпается» на региональные бизнес-планы, которые определяют структуру компании (включая распределение по каналам и численность подразделений продаж). Из структуры «вытекает» функционал отдельных должностей. Функционал должности плюс цели (KPI, приоритеты) определяют в результате компетенционный профиль сотрудника (о нем позднее). С целями и KPI напрямую связана система материальной и нематериальной мотивации сотрудников (включая отрицательную).

**Операционный КАМ**



### Формирование индивидуальных целей



Если КАМ отвечает только за объем продаж, то ему нужно уметь продавать, но как можно больше, любыми способами. А если показатель эффективности — это EBITDA? Тогда нужно использовать техники работы с группой, влияющей на принятие решений, и использовать финансовую терминологию, следовательно, знать еще финансы и уметь делать финансовые расчеты/сделки. Кроме того, нужен «кусочек» маркетинга и вообще понимание того, откуда у компании берутся затраты.

И КАМ в таком случае становится совсем другим человеком, он иначе должен вести переговоры. Значит, иначе к ним готовиться, по-другому структурировать свою работу и ставить другие цели на работу с клиентом. Важно отметить: не KPI — здесь у него выбора нет, но промежуточные цели.

Это очень простая вещь, но мало кто о ней задумывается. Если мы «спускаем» задачи вниз, то лучшее, что может сделать руководитель, — это рассказать сотрудникам, как измеряют его деятельность на самом деле, на что она влияет, и какого поведения от него ждут, а какого нет.

Зачем мы рассматриваем этот аспект здесь, в главе про операционный КАМ? Мы готовимся к ситуации, когда не все так идеально, как должно быть, и КАМ придется самому размышлять над ожиданиями компании от него и о том, как структурировать свою деятельность.

Ключевые показатели, как правило, — это оплачиваемые показатели, за которые платят премию. Они довольно жестко связаны с результатом, а результат — с вознаграждением. Приоритеты могут не оплачиваться, но «висеть в воздухе» как нечто совершенно очевидное для многих людей. За невыполнение приоритетов может последовать отрицательная мотивация, материальная или нет, но весьма ясно ощущаемая. Иногда, если система управления выстроена с изъянами, влияние приоритетов перевешивает влияние КРІ. Хорошо бы знать, что является для сотрудника приоритетом первого порядка, второго порядка, никакого порядка. По-хорошему, ни один приоритет не должен быть важнее ключевых показателей. Иначе размывается смысл последних.

Помните анализ прибылей и убытков? На следующем рисунке показана очень простая форма документа «Отчет о прибылях и убытках».

Если вы для КАМ «проваливаете» ключевые показатели по анализу прибылей и убытков вниз, если он начинает отвечать за более глубокие уровни прибыли, у него сильно усложняется поведение. В смысле усложняется? Представьте: я отвечаю только за оборот, у меня самый примитивный ключевой показатель. Какая деятельность хорошая? Как можно больше грузить чего угодно и куда угодно. Остальное вторично! Даже оплата вторична. Про-

стое поведение, простые решения. Уровень скидок не так важен. Важен факт покидания коробками склада, и все.



А если у тебя ключевой показатель — чистая прибыль? Он намного ниже в отчете о прибылях и убытках и подразумевает более сложные размышления и более сложное поведение. В таком случае маржу нужно повышать, расходы сокращать, и возникает ответственность за массу разных показателей. И хорошо, если у вас есть возможность на них влиять.

Мы понимаем, что ключевые показатели сильно влияют не только на квалификацию людей, которые будут их добиваться, но и на их поведение. Чем глубже и чем ниже, тем более это поведение будет предпринимательским, тем больше власти в принятии решений им нужно дать.

Например, для импортных продуктов в условиях нестабильности курса было бы правильно сделать ключевые

показатели более примитивными. Ты не можешь отвечать за прибыль, потому что руководство само не понимает, какая будет прибыльность. Это не зона ответственности КАМ и даже не его зона влияния.

Мы говорим сейчас о том, какие мысли должны быть у КАМ операционного, когда он видит свои ключевые показатели, и какие ошибки он должен пытаться предотвратить. О каких ошибках идет речь? О преследовании непоставленных целей. Именно в этом заключается смысл этого раздела. Ошибочное преследование целей, которые не стоят перед сотрудниками уровня КАМ, дорого обходится компании. И дорого обходится самому КАМ.

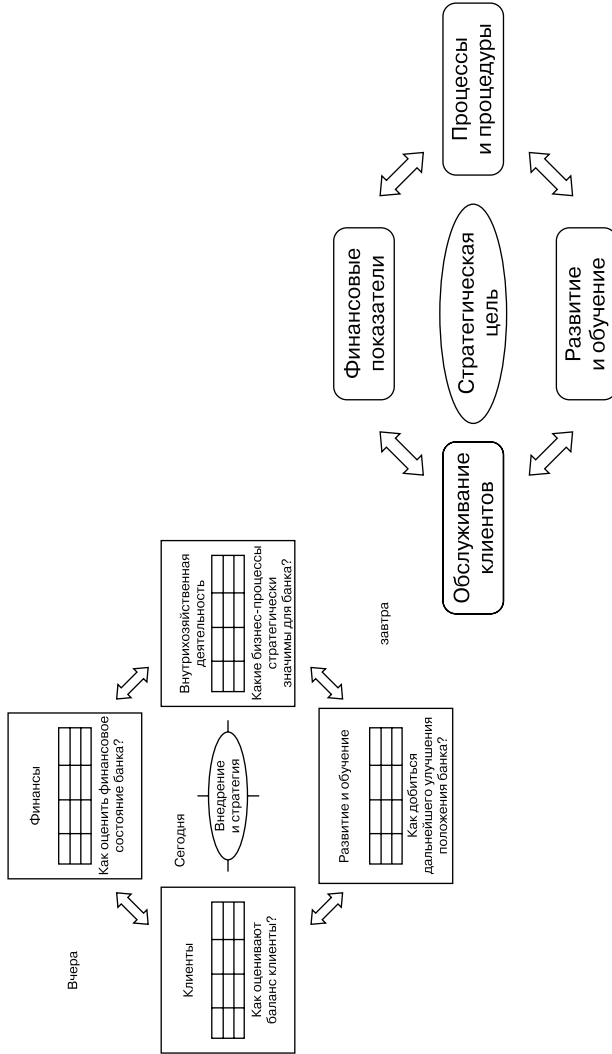
### **Система сбалансированных показателей**

Какое-то время назад два талантливых ученых Р. Каплан и Д. Нортона взялись за решение задачи: сформулировать ключевые показатели таким образом, чтобы убрать у сотрудников «туннельное зрение» и подтолкнуть людей к весьма сбалансированной деятельности. Возникла идея создания такой системы показателей, которые бы друг друга уравновешивали.

В чем заключается идея: есть несколько больших групп показателей (см. рисунок ниже). В системе фокус делается на четырех больших полях. Они друг друга уравновешивают, не давая человеку концентрироваться на каком-то одном направлении.

Показатели дают сотруднику четыре разных сигнала. Это хорошо или плохо? Зависит от ситуации. Помните, я говорил, что если от человека вам нужно простое поведение, то его не нужно балансировать? Предположим, нам нужно «растить» какое-то одно направление, допустим, количество клиентов! Надо балансировать поведение? Нет, потому что много клиентов — это хорошо. Но система сбалансированных показателей хороша для более-менее устойчивого рынка, где задачи не решаются простой концентрацией усилий в одной точке.

**Balanced Scorecard, Каплан и Нортон**



Как работает система сбалансированных показателей?

Это арифметика, даже не математика. Есть четыре больших блока:

- обслуживание клиентов — качество обслуживания их как клиентов, их удовлетворенность и ощущение счастья;
- развитие и обучение — компетентность, способность продемонстрировать определенное поведение;
- процессы и процедуры — их соблюдение сотрудником, различные политики и другие «ужасы»;
- финансовые показатели — финансовые результаты деятельности: оборот, прибыль, количество клиентов.

Это четыре большие зоны контроля и оценки деятельности сотрудников. Достижение показателей во всех четырех зонах должно поддерживать стратегическую цель компании.

Авторы этой концепции решили еще одну задачу — увеличение количества целевых показателей. По мере снижения роста рынка и уровня изменений во внешней среде деятельность компаний становится более упорядоченной, более сбалансированной, приходится контролировать очень много различных коэффициентов. Но при увеличении количества показателей внимание и фокус сотрудников размываются, им становится тяжелее следить за ними.

У вас вдруг становится 40 ключевых показателей эффективности. А если от чего-то отказаться? Тогда нарушается баланс деятельности. Авторы концепции смогли свести множество показателей в четыре группы, и контролировать их стало проще.

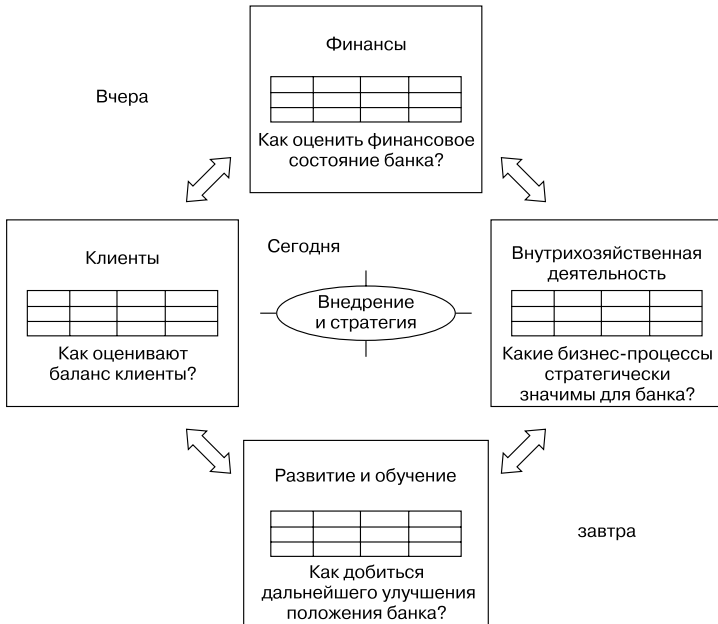
#### ПРИМЕР

Вы получили сводную интегральную оценку по всем вашим показателям эффективности — 75%. Что это значит? Это значит, что задачи, которые вам поставили по разделу «Обслуживание клиентов», вы выполняете на 71%, «Финансовые показатели» — на 86, «Развитие и обучение» — на 61, «Процедуры» — на 100%.



Но компания не унимается, она хочет анализировать вашу деятельность с большей глубиной. Поэтому она фрагментирует каждую группу на несколько коэффициентов. Например, финансовые: оборот — 71 %, операционная прибыль — 79, получение дебиторской задолженности — 112, объем продаж приоритетного продукта — 86 %. Дальше их можно все между собой сложить с определенным весом и таким образом показать, что ваша эффективность в настоящий момент составляет 86 % (как и указано выше).

Вот что такое сбалансированная система показателей. Ее должны разрабатывать очень занудные математики, которые знают, какая стратегическая цель у вашей компании.



На самом деле все группы показателей связаны между собой, по крайней мере, по задумке Каплана и Нортон. Без удовлетворенности клиента вы не можете выполнить

финансовые показатели, удовлетворенность не можете получить, не следуя процедурам обслуживания. А грамотно следовать процедурам вы можете, только обладая достаточными компетенциями.

Вот такой посыл. Не бесспорный, но канонический. Такое глубокое знание вам нужно для более детального управления своей деятельностью.

Зачем я все это пишу здесь? Затем, что КАМ стоит самостоятельно посмотреть на свою деятельность через призму этих четырех групп (а возможно, придется «провалиться» в них еще глубже) и распределить фокусы между КРІ и приоритетами. Конечно, это работа SKAM. Но лучше сделать ее самостоятельно. Кто их видел, этих SKAM? А отвечать вам.

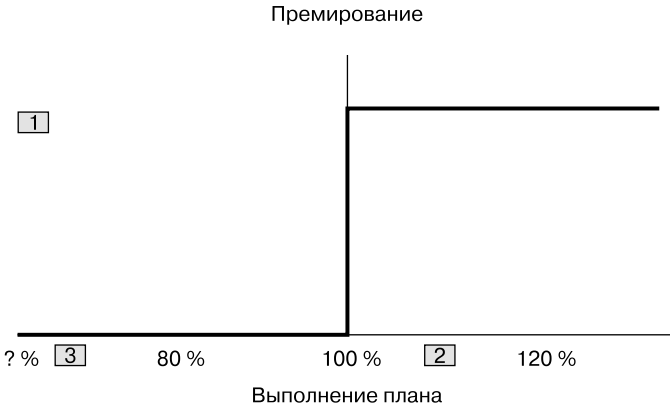
Это все, что я хотел сказать про сбалансированную систему показателей. Единственное, будет честным отметить, что наш российский рынок развивающийся и нестабильный. Стоит спросить себя: а нужна ли нам сбалансированность? Это и есть стратегическая цель руководства? Правда? Не на словах, а на деле? Возможно, нам не нужны показатели в таком объеме и с такой детализацией деятельности. Но узнать о них и понимать, что это такое, очень полезно. И использовать в качестве шаблона для оценки своей деятельности весьма рекомендуется.

С КРІ разобрались. Мы понимаем, за что нас любят и ненавидят на работе. Самое время понять и оценить механизм применения этих показателей — как компания стимулирует работу КАМ в материальном плане.

Речь пойдет только о **материальной мотивации**. А точнее, о разных механизмах ее применения. Зачем? Если воспринимать материальную мотивацию в качестве инструмента влияния на поведение сотрудника, то можно влиять по-разному.

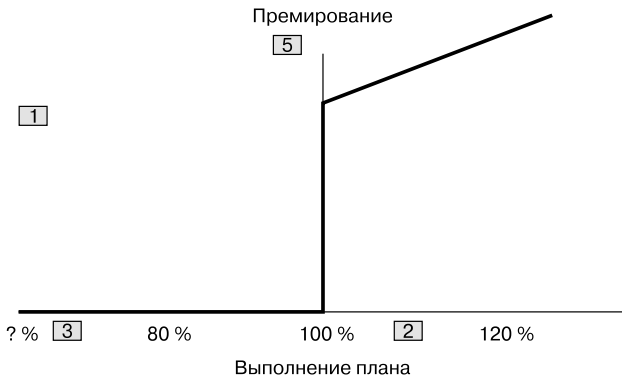
График показывает, что при выполнении плана меньше, чем на 100%, размер премии, которую человек получает, будет

равняться 0 рублей. Из этого графика очевидно: 99% — нет премии, а при 100% и более она какая-то постоянная.

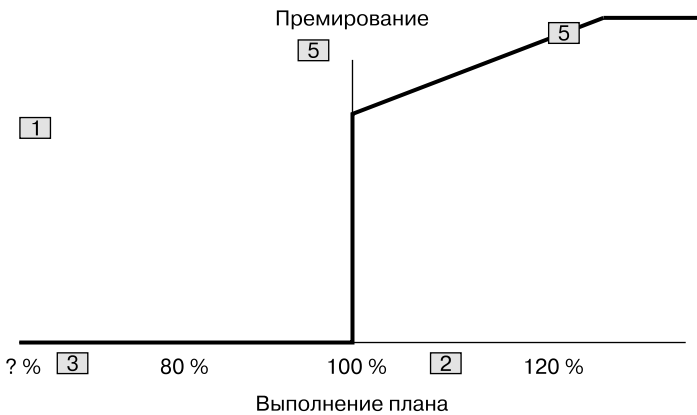


Какое поведение влечет такая система мотивации? Это хорошая система или плохая? Она означает лишь, что нужно достичь 100% и можно расслабиться.

Зачем нам такое поведение? Если не ставится цель расти, если есть ограничения по доставке продукции, если мы отчетливо понимаем, что рекордные продажи в этом месяце каннибализируют продажи в следующем, то это неплохая система мотивации. Аккуратность планирования может быть повышена, что может привести к уменьшению логистических и складских расходов.



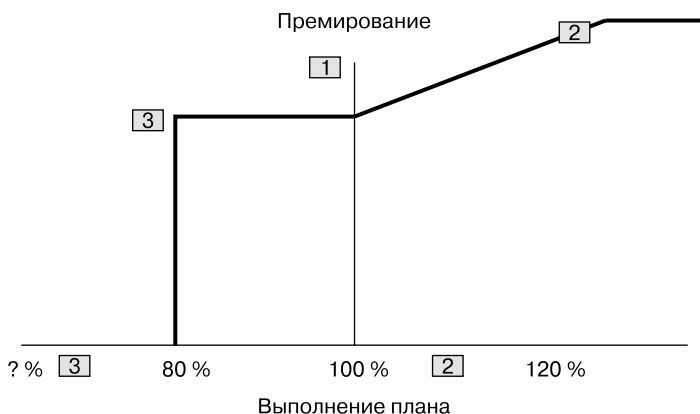
Выше на рисунке — самая стандартная модель мотивации, которая означает, что мы приветствуем подвиги до невозможности. Мы приветствуем усилия сотрудника по продажам, мы готовы за это платить. Основная идея: мы поощряем перевыполнение. В ситуации рыночной неопределенности при полном непонимании рынка и для прощупывания рынка эта модель весьма хороша. Ее применение будет приводить к тому, что люди будут хотеть продать больше. Мы сотруднику однозначно заявляем, что подвиг — это прекрасно.



А эта кривая практически совпадает с первой моделью. Идея такая: мы не готовы платить за случайные и непонятные нам подвиги. И еще: мы не готовы платить за наше же плохое планирование. Мы хотим ограничить доход сотрудника каким-то количеством процентов. Чаще всего, это 120%. Потому что много лет назад в какой-то умной книжке было написано: перевыполнение плана более чем на 20% говорит не о достижениях менеджеров, а об ошибках планирования. И об ошибках его руководителя.

Этой моделью мы сразу говорим сотруднику, что мы будем счастливы получить и 80% желаемого. Мы сообщаем ему, что мы примем от него результаты, которые меньше 100%. Определяем планку: 80% — это хорошо.

## Цели и приоритеты

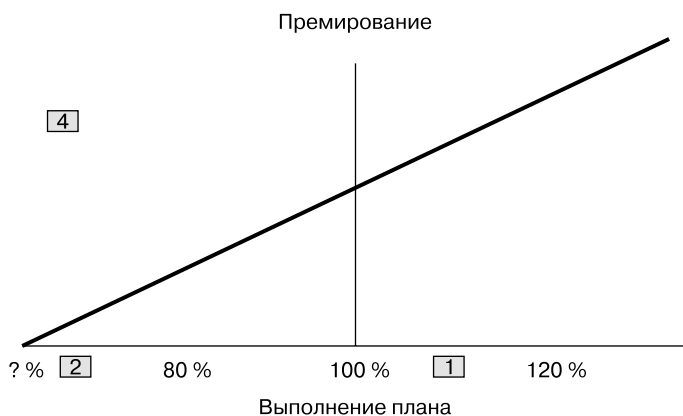
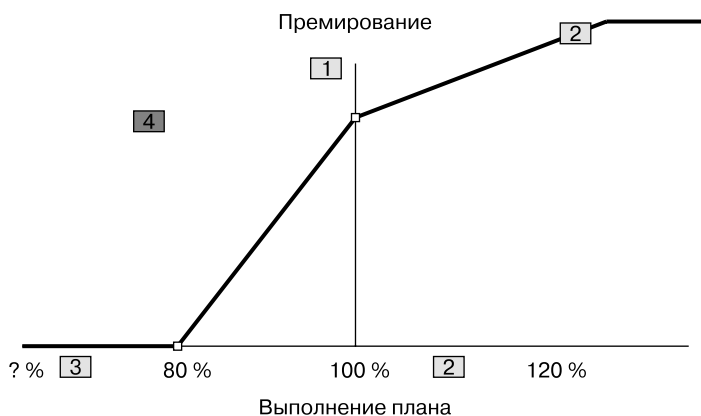


А еще мы говорим ему, что у нас, скорее, демократическая культура, и мы ценим наших сотрудников, готовы их поддержать и сильно не расстраивать. Правда, это еще сообщает о том, что руководители не верят в планы, которые они ставят другим: «мы понимаем, что планы завышены». Я против любых систем мотивации, которые девальвируют ценность выполнения плана на 100%. Потому что они означают одно: не выполнить план — это хорошо, в этом нет ничего страшного. 92% — это великолепный результат, так как при таком показателе сотрудник все равно должен получить положительную обратную связь и вознаграждение. Мы ему сообщаем: ты молодец, мы тебе даже за это заплатили.

У такой модели масса психологических последствий. Не экономических, а психологических. Выглядят они примерно так: мы тебя любим и такого, мы тебя защищаем, мы тебя любим как хорошего человека

Это частный случай предыдущего примера, он почти отличается от него. По большому счету, мы сообщаем сотруднику: мы хотим, чтобы ты выполнил план, но и 81% — это тоже хороший результат. Эта модель по воздействию чуть более жестка, схема чуть более напряженная, но несильно.

#### Уровень 4. Операционный КАМ



Эта модель означает, что, по сути, у нас нет плана. Работает принцип: чем больше, тем лучше. Комиссионная схема оплаты труда. Какое поведение она вызывает? Ну, для начала, такая схема привлекает достаточно специфических сотрудников — с внутренним мотиватором, способных самостоятельно ставить себе цели и соревноваться с собой. Такая схема работает в ситуации, когда вы не понимаете рынок и вынуждены так мотивировать сотрудников. Но нужно быть очень аккуратным с размером фиксированной оплаты труда: если она будет достойной, то можно сформировать устойчивую гигиеническую культуру, от которой будет

очень трудно избавиться. А если убрать фиксированную оплату труда, то получите абсолютно противоположный эффект: будет непросто набрать сотрудников, а теми, кого наберете, будет сложно управлять. Получите пиратский фрегат, а не отдел. Но иногда и это хорошо. Вы не можете на них положиться, не можешь сказать, сколько они продадут, но в ситуации «без оклада» для вас это не важно. Потому что на финансовых результатах это никак не сказывается. И какой тогда может быть отдел продаж? Любой. Сто тысяч человек — прекрасный отдел продаж.

Зачем эта информация здесь? Затем, что через систему материальной мотивации компания сообщает КАМ, какого поведения она от него ждет. SKAM надо сесть и подумать: чего я хочу от КАМ? А КАМ должен решить, как ему вести себя в предложенной управленческой ситуации. И этот материал здесь для того, чтобы помочь КАМ в этих размышлениях.

Я являюсь большим поклонником Ф. Тейлора — того самого основоположника научного менеджмента. Одним из его посылов к управленцам был: рисуйте управленческую оболочку для своих сотрудников! Стройте процессы, обеспечивайте им условия и не делайте различные зоны ответственности и влияния. Человек должен быть в состоянии показывать прекрасный результат, при этом не разрываясь на части. Научная организация продаж — то, что нам очень необходимо.

## Управление клиентом. Сбор информации и дискретный анализ

В этом разделе мы поговорим с вами об управлении взаимодействием с ключевым клиентом. Как только мы говорим про управление, то сразу речь идет о сборе и анализе информации и о понимании клиента. За пониманием должна следовать способность управлять отношениями с ним.

**Операционный КАМ**

**Цели и приоритеты**

- Каковы мои КРІ?
- Каковы мои дополнительные цели и приоритеты?
- Каков период оценки моей эффективности?
- Какая деятельность приветствуется?



**Управление**

- Каков способ управления нашими отношениями с КК?
- Какие ограничения существуют?
- Какую информацию собирать?
- Action Plann

**Зоны ответственности**

- Что можно ожидать от других подразделений?
- Каковы мои переговорные возможности с КК?

3. КР | КАМ, задачи и приоритеты

2. Зоны ответственности КАМ. Обязанности других подразделений и связь между ними

4. Планирование деятельности с КК

**Стратегия**

- Оценка и сегментация клиентов?
- Оценка работы с КК?

1. Критерии выбора КК. Место КК в системе продаж

5. Компетенции КАМ

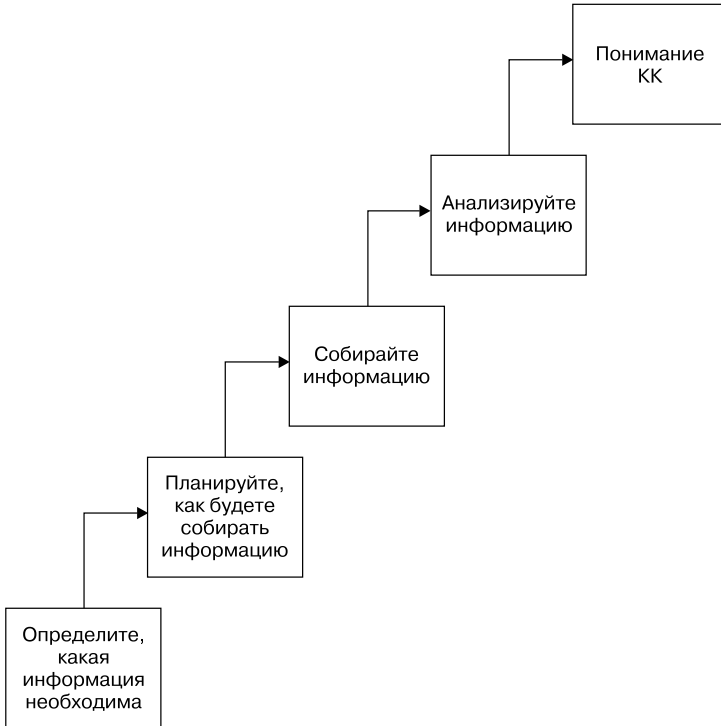
**Компетенции**

- Чего не хватает?
- Что нужно развивать?
- Какие люди в моей команде?

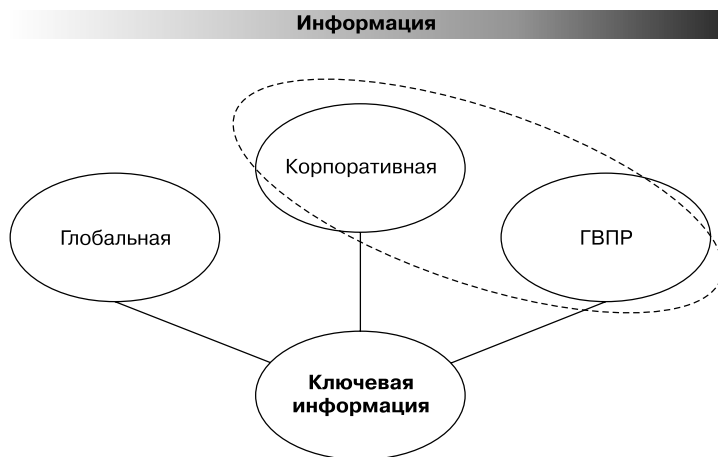


Стратегический КАМ определяет, какая информация необходима для понимания клиента. Все остальные шаги — планирование, сбор, анализ информации — это работа операционного КАМ.

**Шаги в понимании клиента**



Что может собирать операционный КАМ? Четыре больших блока информации: глобальная, корпоративная, ключевая информация и информация о группе, влияющей на принятие решения (ГВПР). КАМ отвечает за два раздела: корпоративная информация и информация о ГВПР. Глобальная информация — это прерогатива SKAM.



После этого мы можем провести анализ ключевого клиента и посмотреть, какова вероятность успешной работы с ним и какими могут быть планы по его развитию или удержанию. Вся эта информация обязательно должна быть в CRM и, конечно, должна обновляться на регулярной основе.

Для чего это нужно?

Во-первых, мы смотрим *вдоль* на отношения с ключевым клиентом.

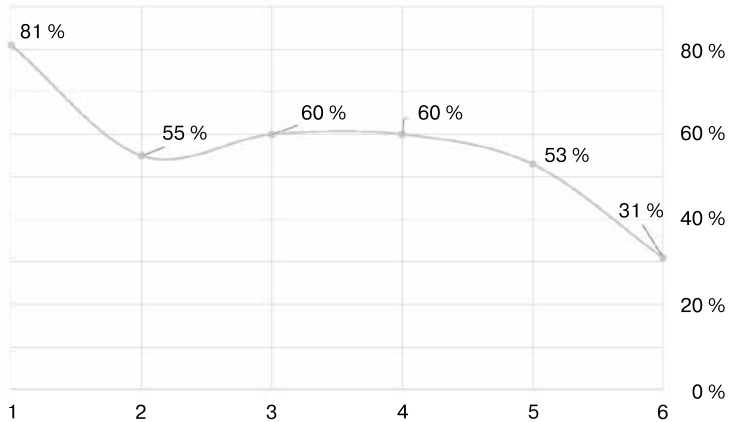
Во-вторых, мы пытаемся понять, что нужно каждому человеку из ГВПР.

И здесь нас ждет вполне ожидаемый сюрприз: с ростом числа респондентов в ГВПР снижается вероятность успешного завершения сделки и увеличивается вероятность сохранения текущего положения дел и существующего поставщика/партнера. Цифры неутешительные, но игнорировать их нельзя. Тем более что тренд именно такой: ГВПР увеличиваются.

И в-третьих, мы стараемся не смотреть на ключевого клиента как на предмет краткосрочных транзакций.

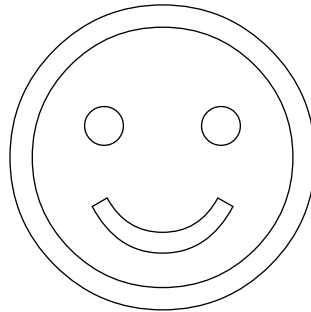
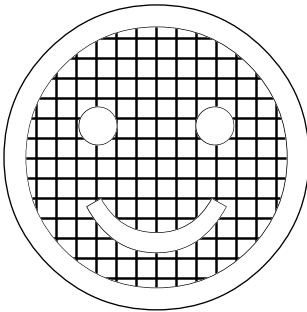
Задача КАМ — быть в состоянии описать оболочку, в которой находятся его клиенты. По сути говоря, это и есть основная ключевая деятельность КАМ: попытка встать на место другого человека.

**Вероятность совершения сделки в зависимости от величины ГВПР**



Дискретный анализ

Холистический взгляд



В чем суть подхода? К сожалению или к счастью, все, что смогло придумать человечество для КАМ — это дискретный анализ. Что это значит? Это предложение упростить анализ ключевого клиента и нарезать его на маленькие кусочки, фигурально выражаясь.

Что это значит? Описать сложную среду, в которой существует наш клиент, с разных точек зрения. Описать, используя фиксированный набор параметров. И здесь-то ломаются копыя тренинговых и консалтинговых компаний: набор параметров может различаться, но сама суть

работы остается неизменной и состоит она во фрагментации. Поэтому если вы видели один тренинг для КАМ, то вы видели все. Можно спорить о полноте, правильности, информативности, объективности, но это как спор между близнецами, кто симпатичнее. Выяснить это можно, а вот зачем это делать — не совсем понятно.

Итак, фрагментация. Какие параметры могут быть? Я предложу свой вариант, но он пересекается с уже существующими на 70–80 %.

Для чего делается фрагментирование? Оно помогает описать сложные сущности, снизить риски анализа и передать знание другому человеку. А легко ли его передать? Сложно. Как обычно поступают в таких ситуациях? Берут что-то сложное, нарезают на маленькие кусочки, каждый из которых можно просто описать. Фрагментирование — это тот же кластерный анализ, который применяется для сегментации клиентов или потребителей.

Я хочу предложить вам девять параметров, фактов, которые нужно собрать о клиенте.

<b>Должность</b>	<b>КРІ</b>	<b>Функция</b>
Внутренняя мотивация	<u>Тип коммуникации</u>	Ожидания от работы
Степень влияния	Лояльность	Связи

Вот так выглядит сотрудник компании клиента во фрагментированном виде.

А вот так может выглядеть группа, влияющая на принятие решения.

**Группа, влияющая на принятие решения**

Структура  
организации

Должность	КРІ	Функция
Внутренняя мотивация		Ожидание от работы
Степень влияния	Лояльность	Связи

Должность	КРІ	Функция
Внутренняя мотивация		Ожидание от работы
Степень влияния	Лояльность	Связи

Должность	КРІ	Функция
Внутренняя мотивация		Ожидание от работы
Степень влияния	Лояльность	Связи

Должность	КРІ	Функция
Внутренняя мотивация		Ожидание от работы
Степень влияния	Лояльность	Связи

Четыре человека в данном случае влияют на принятие решений. Их может быть десять? Может быть и пятнадцать...

Давайте начнем анализ.

**Первый параметр:** нужно указать простые данные — **должность и имя члена ГВПР.**

**Второй параметр:** с помощью линий показать **фактическую подчиненность в рамках ГВПР.**

Что показывают линии? Распределение фактической власти в группе: кто кому подчиняется. Эта информация будет нужна нам для понимания, кому на кого жаловаться.

**Третий параметр: функция участника ГВПР.** Всего существует две компании, которые занимаются «разрезанием» ключевого клиента на функциональные кусочки. Одна из них Mercury International, вторая — Миллер-Хейман групп. У обеих компаний есть свои плюсы и минусы. Я попытался сложить эти два набора.

Функции могут быть следующими: Стратег, Финансист, Технический эксперт, Коммерческий специалист, Пользователь и Политик.

Функции	
<b>Стратег</b>	Что это даст моей компании? Какой ожидается результат?
<b>Финансист</b>	Как это отразится на Cash Flow? Какие финансовые риски возникают?
<b>Технический эксперт</b>	Подойдет ли нам это решение с технической точки зрения? Как это предложение впишется в нашу систему?
<b>Коммерческий специалист</b>	Соответствует ли это нашим политикам? Впишется ли в бюджет?
<b>Пользователь</b>	Удобно ли пользоваться этим товаром/услугой?
<b>Политик</b>	Как это отразится на моем положении в компании?
	Функций может быть несколько

- Стратег. Работает на перспективу, интересуется конечным финансовым результатом, не интересуется

детальями, смотрит широко и далеко. С ним есть смысл обсуждать не стоимость коробки, а, например, полную стоимость владения покупкой — стоимость обслуживания, поддержания работоспособности, простои, остаточную стоимость при продаже на вторичном рынке.

- Политик. Его главный вопрос: как это отразится на моем положении в компании? Интересуется отношениями в коллективе, зависит от мнения власть предержащих.
- Коммерческий специалист. Это закупщик. Его интересуется только коммерческий аспект в момент сделки — цена и условия, даже без учета полной стоимости, включающей в себя покупку, обслуживание, остаточную стоимость (для оборудования). Такой человек просто закупает с одной мыслью: уложился ли он в бюджет. Хорошо это для компании или плохо? Неважно! У него другая задача.
- Пользователь. Он смотрит на то, как пользоваться тем, что вы ему продаете. Удобно или неудобно будет лично ему — вот что его интересуется. Остальное не важно.
- Технический эксперт. Оценивает предложение с точки зрения соответствия техническим требованиям. Он не всегда нужен, иногда его функцию выполняет коммерческий специалист.

*Технический эксперт* — это категорийный менеджер в сети, он решает, нужен ли им ваш товар в категории. А закупщик — это коммерческий эксперт, он переживает из-за скидок, цен и отсрочек. Хочу сразу отметить: должность не обязательно определяет функцию. Функция — это ваш выбор. Вы ведь можете захотеть шире (глубже, уже, мельче) посмотреть на свои обязанности.

#### **Четвертый параметр — власть в принятии решений.**

Он описывает желание и возможность влиять на принятие окончательного решения делать или не делать.

Высокая степень влияния — склонен сам принимать решения, тянуть одеяло на себя, говорить окончательное «да» или «нет». Склонен не прислушиваться к мнению других членов ГВПР. А низкая? Можно прочесть на рисунке ниже. Но основная идея понятна: если ему удастся докричаться до членов власти — повезло, но специально он не спросит. Промежуточные уровни достаточно хорошо угадываются и без объяснений.

Фактическая власть в принятии решения не обязательно совпадает с формальной властью, связанной с должностью сотрудника. Директор, не глядя подписывающий документы, скорее должен получить 1 или 2 балла, но никак не 5.

Власть	
<b>5. Высокая</b>	Концентрирует решения в своих руках. Контролирует процесс
<b>4. Значительная</b>	Влияет на принятие решения, допускает влияние других людей
<b>3. Средняя</b>	Может повлиять на принятие решение, но ограниченно. Мнение учитывается как дополнительное
<b>2. Низкая</b>	Мнение учитывается, но не запрашивается. Дополнительная точка зрения
<b>1. Информационная</b>	Предоставляет информацию для принятия решения. Собственное мнение не учитывается

### Пятый параметр — ключевые показатели эффективности

. Суть параметра — каковы КРІ членов ГВПР. Если вы помните, то в этой управленческой оболочке самым большим модификатором поведения человека является культура компании, затем ключевые показатели эффективности, а затем приоритеты — контролируемые, но не оплачиваемые показатели эффективности.

С приоритетами часто не все так однозначно. Иногда они даже важнее самих ключевых показателей. И зависит это соотношение от культуры компании. А раз так, то этот параметр точно должен анализироваться КАМ. Сейчас уже считается совершенно нормальным и даже обязательным, что КАМ собирает информацию о клиентах. Несколько лет назад это было немыслимо. Правда, и сейчас это норма для



больших городов, а в более отдаленных разговор о КРІ не поднимается, хотя с помощью аккуратно заданных вопросов приоритеты и цели человека можно выяснить и там.



Для облегчения задачи по сбору этой информации в CRM можно сделать некий справочник, из которого наиболее стеснительные КАМ смогут выбирать самые близкие коэффициенты.

И как же влияют это пресловутые КРІ? Достаточно просто. Большинство сотрудников хочет соответствовать требованиям управленческой среды, которая их окружает. А формализованными требованиями являются КРІ — оплачиваемые цели, и приоритеты — как правило, не оплачиваемые, но влияющие на спокойствие специалиста в случае их невыполнения.

### ПРИМЕР

Категорийный менеджер. Он отвечает за продукцию, которую ты пытаешься продать. Отвечает, например, за чайники. Допустим, отсутствие «висяков» — товарных остатков с низкой оборачиваемостью — это один из его приоритетов. Пусть даже не оплачиваемый, но наказуемый. На что это влияет? На то, что его KPI — не средняя оборачиваемость по складу, а отсутствие критических ситуаций, когда на складе есть позиции, покрытые толстым слоем пыли. В этом случае он будет переживать из-за непонятных и неизвестных продуктов, новых позиций, редко покупаемых чайников и отсутствия в договоре пункта о возврате пыльных коробок.

И вот вы к нему приходите с совершенно новым продуктом. Для нового продукта, который ни на что не похож, этот человек — просто убийца. Почему? Потому что этот продукт идет в разрез с его приоритетами и потенциально может причинить ему вред. Что же мне делать? — спросите вы. Думайте об условиях возврата. А если это невозможно? (и здесь стоит еще раз подумать о зонах ответственности и влияния КАМ). Значит, придется серьезно заплатить помощью в выполнении других его KPI либо идти к другому члену ГВПР.

А кто еще у нас есть в группе ГВПР? Хм, человек, у которого ключевым показателем является поток наличности. А еще у одного — исполнение бюджета. Интересно. А может быть, мне к «стратегу» сходить? Стратеги больше других склонны к пренебрежению своими краткосрочными целями. А о чем мне с ним говорить? О стратегии. «Посмотрите, это новая категория, которая может вырасти и принести вам объем продаж. Эта позиция потянет за собой другие товары, хотя сама по себе она будет продаваться средне, но у нее большой шлейф сопутствующих товаров: насадок, фильтров, порошков... Да, это немного, но стратегически эту возможность нельзя упускать». И только потом, уже с принятым решением вы возвращаетесь

к категорийному менеджеру. Он будет рад вас видеть? Не должен. Поставьте самую маленькую партию из возможных. По сути, эта поставка напрямую бьет по его приоритетам. Изменить это вы не можете — значит, смягчите удар.

А для того чтобы была возможность поступить так, как описано в примере, КАМ должен иметь большое «пятно контакта» с ГВПР клиента. А как это сделать? А вот тут их и можно учить: переговорам, влиянию, манипуляциям, если это нужно для того, чтобы «обнять» эту группу со всех сторон.

Всегда ли должно все получаться? Да нет, конечно. Бывают задачи из серии «запахнуть круглое в квадратное». А нужны ли нам такие переговоры? Эти те мысли и сомнения, с которыми КАМ будет сталкиваться постоянно, и именно к ним его нужно интенсивно готовить.

Почему так получается? Потому что достаточно часто краткосрочные цели КАМ противоречат его долгосрочным перспективам сотрудничества с клиентом. И этот конфликт характерен для деятельности КАМ. Оставляем ли мы ему выбор в этой ситуации? Это решение SKAM, и оно напрямую связано с зонами ответственности и влияния, а также с характером управленческой оболочки.

Если мы смотрим в долгосрочной перспективе, то ввод этого чайника, который стоит у меня в ключевых показателях, может быть разрушителен для отношений с группой, влияющей на принятие решения. Как нам тогда поступить? Этот ответ расположен еще выше в управленческой пирамиде, и его должны дать топ-менеджеры, которые формируют культуру компании.

Иногда с вашим контактным лицом вам не о чем говорить — по структурным, совершенно рациональным со-

ображениям. В целом, для него мы можем быть не очень интересны. И тогда алгоритм простой.

1. Узнай КРІ.
2. Узнай приоритеты.
3. Оцени культуру.
4. Выбери наиболее вероятный контакт.
5. Если его цели и ваши возможности более или менее совпадают, вы можете вести переговоры. Если скорее нет, то либо за победу нужно будет здорово заплатить, либо...
6. Оцени других членов ГВПР и начни все сначала с другим человеком. Если не получается...
7. Скорректируй цели по клиенту.

А теперь представьте, до какого бешенства могут довести КАМ, которые приходят к начальнику и заявляют, что им нужно обучение навыкам ведения невероятно сложных переговоров, манипулирования, НЛП и гипноза. И ничто другое им не поможет, потому что они находятся в невероятно сложной и уникальной ситуации продаж.

Начальник: а что вы знаете о клиенте?

КАМ: ничего.

Начальник: так может быть, стоит узнать? Может быть, стоит научиться собирать и анализировать информацию? Знаете ли вы ключевые показатели эффективности человека, к которому идете на переговоры?

КАМ: а как это узнать?

Начальник: очень просто. «Сергей Васильевич, здравствуйте, а какие у вас ключевые показатели эффективности?»

КАМ: так просто?

Начальник: да, просто. Определите, что для вас важно, что приоритетно. На что вы обращаете внимание в первую очередь? Если есть выбор: цена или качество — что вы будете смотреть?

Этому учат на тренингах, ведь на самом деле основная проблема психологическая — страх задавать вопросы. Опыт подсказывает, что если ты спрашиваешь, что важно для человека, какие у него ключевые показатели эффективности, как оценивают его на работе, то он, как правило, отвечает. Он может не сказать конкретную цифру, но он определит суть показателя.

Конечно, не все так просто. И нужно искать форму — как спрашивать. Но это дело техники. Этому даже на тренингах учат.

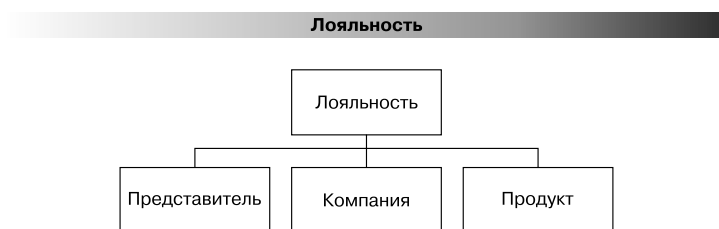
Например, главный инженер какого-нибудь завода. Какие у него показатели качества и эффективности? Чтобы всегда было электричество. И второе — чтобы он вписался в бюджет обслуживания. Любопытно. Его не интересует бюджет покупки, его интересует отсутствие звонка в 3 часа ночи с вопросом: «Какого лешего ты, Петрович, спишь, а мы тут без света!?» или фразы типа: «Мы уже устали в 18-й раз чинить твой китайский трансформатор».

Это просто пример. Помните, что ключевые показатели эффективности — производная от принципиальной задачи компании, от приоритета. Они всегда есть, но не всегда сформулированы явно, они могут быть невозможные, нереальные, глупые... но они всегда есть.

Сейчас ситуация кардинально улучшается. Прямо на глазах. Даже чиновники знают, что такое ключевые показатели эффективности. Я встречался с одним чиновником в Красноярске, так у него ключевой показатель эффективности — снизить смертность на 5%. И вопрос он задает, исходя из этого: «Как ваш томограф поможет мне снизить смертность на 5%?»

**Шестой параметр — лояльность.** Лояльность к чему? К кому? Я предлагаю рассматривать триумвират: лояльность к сотруднику, к компании и продукту. Что мы измеряем? Лояльность к сотруднику поставщика, обычно к менеджеру по ключевым клиентам. И это самый опасный вид лояльности. Почему? Потому что высокий уровень

лояльности к сотруднику ставит в зависимость все взаимодействие с этим клиентом. Высокая лояльность к продавцу может создать ситуацию, когда решения принимаются чрезмерно нерационально и необъективно (они всегда принимаются не полностью объективно), и при смене КАМ все взаимодействие с клиентом может оказаться под вопросом. В компаниях это поняли и пытаются рационализировать работу менеджеров по ключевым клиентам.



<b>5. Адвокат</b>	Советует, как действовать в ситуации. Всегда высказывается «за»
<b>4. Союзник</b>	Выскажется «за» при благоприятном стечении обстоятельств
<b>3. Нейтральная позиция</b>	Нет заинтересованности в чьей либо успешности. Не поддерживает вас и не противодействует
<b>2. Противник</b>	Выскажется «против» при благоприятном стечении обстоятельств
<b>1. Активный противник</b>	Только не они!

Хорошие отношения — это необходимое, но не достаточное условие работы с ключевым клиентом. Как только у вас по пятибалльной шкале возникает лояльность к менеджеру по ключевым клиентам — 5, к компании — 2, к продукту — 2, то самое время занервничать.

Менеджеры по ключевым клиентам, как правило, плохо разделяют эти виды лояльности и всегда имеют тенденцию завышать оценку себе и занижать для компании и продукта.

Косвенный результат такого восприятия — недооценка USP компании и всей цепочки создания ценности. А это невероятно опасно, особенно для небольших брендов, там,

где мощь торговой марки уже не компенсирует слабые установки продавца.

Как правило, система CRM имеет одно поле для фиксации уровня лояльности. Я категорически советую оставить два: к компании и к КАМ. Или к продукту и к КАМ. Одна личностно-эмоциональная, одна рационалистическая. Если вы видите большую разницу между этими двумя уровнями, это значит, что у вас плохой менеджер по ключевым клиентам.

Полностью субъективизм оценки не убрать, но снизить можно, если вдруг вы захотите. Снижается она с помощью множественного взгляда. Приглашаются руководители, они ездят и смотрят, какие отношения с клиентом, что происходит, либо нанимают внешних специалистов для контроля.

**Седьмой параметр — внутренняя мотивация.** Внутренняя мотивация — не самый удачный термин. Я хочу его объяснить. Под внутренней мотивацией я предлагаю рассматривать ожидания человека от его жизни вне зависимости от его работы на текущий момент. Внутренняя мотивация — более глубокий показатель, чем, например, мотивация на рабочем месте, на которую оказывают влияние ситуационные факторы рабочей среды и внутренней мотивации человека. Ученых, которые пытались ее как-то описать, несколько. Но самый известный — это господин Маслоу, он же Маслоу, и его волшебная пирамида.

Маслоу — один из крупнейших ученых в области мотивации и психологии. Его теория мотивации включает в себя следующие основные идеи:

- неудовлетворенные потребности побуждают к действиям;
- человек пытается «закрыть» данную потребность с помощью активных действий;
- если одна потребность удовлетворена, то ее место занимает другая;

- существует семь основных уровней (классов, групп) потребностей;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения, и только затем наступает «очередь» потребностей более высокого уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует семь групп потребностей:

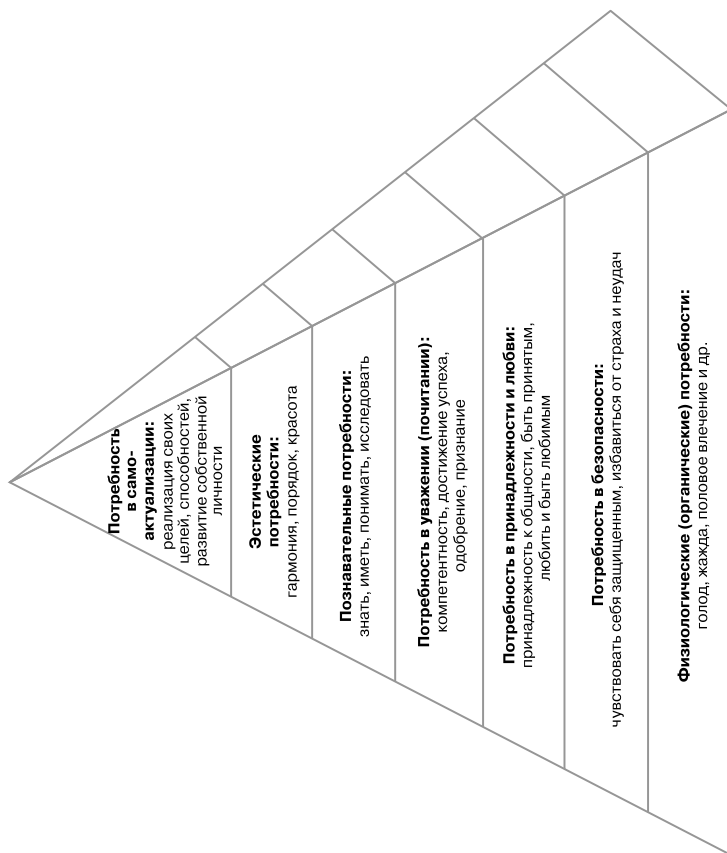
- физиологические/материальные потребности;
- потребность в безопасности;
- потребность в принадлежности к социальной группе;
- потребность в признании и уважении;
- познавательные потребности;
- эстетические потребности;
- потребность в самовыражении.

В чем прелесть этой пирамиды? Во-первых, она показывает все этапы изменения наших потребностей от рождения до смерти. Она рассматривает нас целостно, пытается как-то описать вне зависимости от работы. Плюсы модели: есть динамика, и она даже как-то предсказуемо описана, есть широкий охват. Существуют тесты, которые могут помочь вам определить вашу мотивацию на данный момент. В целом, вы получите очень точную картину.

Считается правильным тестировать профиль Маслоу раз в год. То, что сейчас бутерброд с сыром для вас важнее, чем признание в целом, не определяет ваше поведение на горизонте хотя бы в один год. Мелкими колебаниями профиля пренебрегают, он довольно устойчив: если вы сделаете два теста, отстоящие друг от друга на полгода, они будут очень похожи.

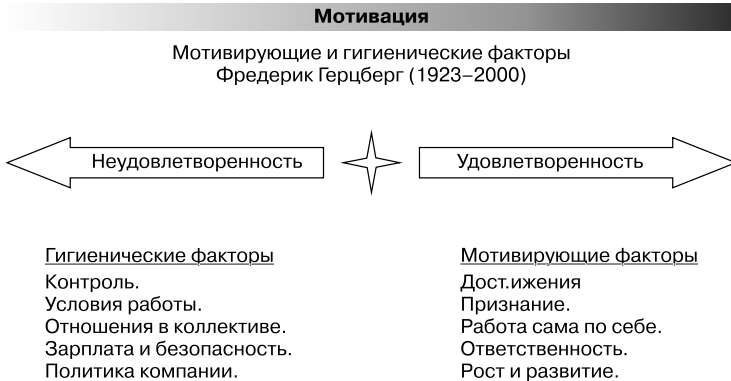
Зачем нам это знание? Сами размышления о «крупных» потребностях нашего визави в переговорах помогут нам правильно выбрать аргументы и цели на переговоры, лучше понимать причины и мотивацию его поведения.





**Восьмой параметр — мотивация на рабочем месте.** Следующий шаг в развитии теории мотивации сделал Ф. Герцберг. Он начал свои исследования мотивации с двух вопросов, которые он задавал рабочим:

- когда на работе вы чувствовали себя очень хорошо?
- когда на работе вы чувствовали себя очень плохо?



Результатом обработки и анализа 400 ответов на эти вопросы стала двухфакторная мотивационная теория. Ф. Герцберг выделил гигиенические и мотивирующие факторы.

Гигиенические факторы, по мнению автора, связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивационные — с характером и сущностью работы.

Гигиеническая группа факторов может вызывать неудовлетворение работой, но не обуславливает удовлетворенность трудом. То есть руководству компании стоит лишь слегка «пересечь» ожидаемый сотрудником уровень гигиенических факторов, и можно больше не инвестировать в эту область, так как данные затраты/инвестиции не будут иметь мотивирующего значения.

Мотивационная группа может вызывать удовлетворение и способствовать повышению эффективности деятельности. Именно здесь Герцберг предлагал менеджменту сосредоточить свои усилия, так как данная группа факторов мотивирует сотрудников к повышению собственной эффективности,

и если гигиеническая группа факторов имеет свои естественные мотивирующие ограничения, то данная группа имеет много более длительный и сильный мотивирующий эффект.

Зачем нам это знание? Поведение человека, его предпочтения, оценка фактов, которые он принимает в рассмотрение во время переговоров, зависят от его внутренней мотивации — это Маслоу, и от его ожиданий на работе — это Герцберг. Ситуационно Герцберг может дать более точную картину.

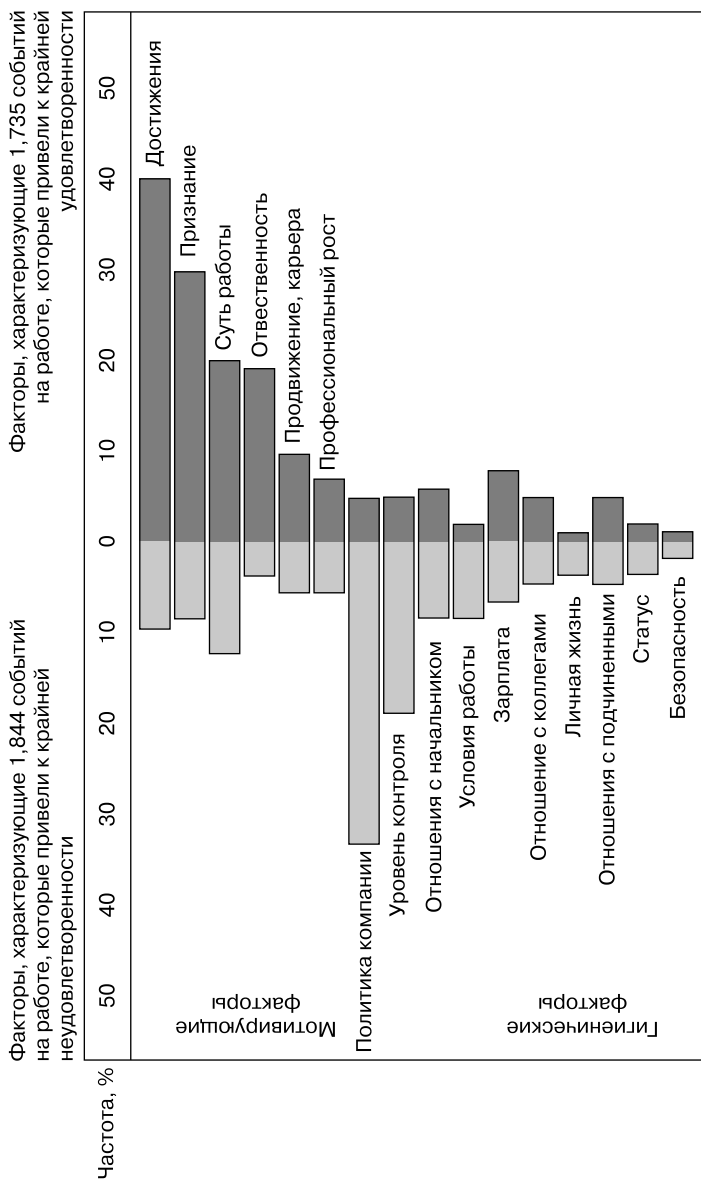
Основная идея Герцберга: двухфакторная модель мотивации.

Есть факторы, ведущие в демотивированное состояние, а есть факторы, ведущие в состояние высокой мотивированности. В середине между этими наборами факторов находится среднее состояние человека, из которого его может вывести в неудовлетворенность, если некоторых факторов не хватает, или в состояние мотивированности, если определенные факторы присутствуют.

Само по себе наличие гигиенических факторов чемпионом мира тебя не сделает, но возникнет некое устойчивое состояние, в котором можно функционировать. Получается такой мотивационный ноль, и чтобы попасть в него, нужно, чтобы контроль, политика компании и зарплата были на приемлемом для человека уровне.

А подвиги, стремления? Это справа. Для этого нужно совсем другое. Любопытно, что выяснил Герцберг: чтобы человек перестал ненавидеть компанию, ему нужно дать левые факторы, чтобы он бросился на амбразуру — правые. Например, чрезмерный контроль приводит к демотивации. Вот бы рассказать об этом всем менеджерам! Плохие условия работы, отношения в коллективе, зарплаты — туда же.

А где же порыв? Порыв возникает, когда человек может ощутить достижения и получить за них признание. Когда нравится суть и смысл деятельности. А еще нужна ответственность — способность и возможность распоряжаться какими-то ресурсами, принимать самостоятельные решения, рост, карьера, профессиональное развитие, тренинги, обучение, различные курсы.





А кто же наш ключевой клиент или член группы, влияющей на принятие решения? Что ему нужно на работе? Он, скорее, гигиенист, у него мотивационные пики с правой стороны? Если так, то он мотивируется избеганием неприятностей. Он мотивируется «от противного», то есть избеганием неприятностей, не потерей статуса, не потерей отношений в коллективе. А это уже очень интересно — можно использовать некоторые эмоциональные аргументы в переговорах. Нужно просто обратить внимание на гигиенические аспекты переговоров.

Мотивируемые люди — это люди, для которых мотиваторами будут достижение, признание, гордость за то, что они делают полезную работу.

Герцберг утверждал, что все мы гигиенисты, пока порог не пересечен, а потом мы все хотим к вершинам. Но это статистика, а индивидуальный тест или анализ услышанного после беседы может показать отклонение в ту или другую сторону.

Итак, существуют различные тесты, и сразу возникает вопрос: и как же я дам этот тест клиенту? Никак. Но если ты сделал его сам и посмотрел на своих коллег, потом просто приглядишься к клиентам — и довольно быстро научишься определять их мотивационные профили.

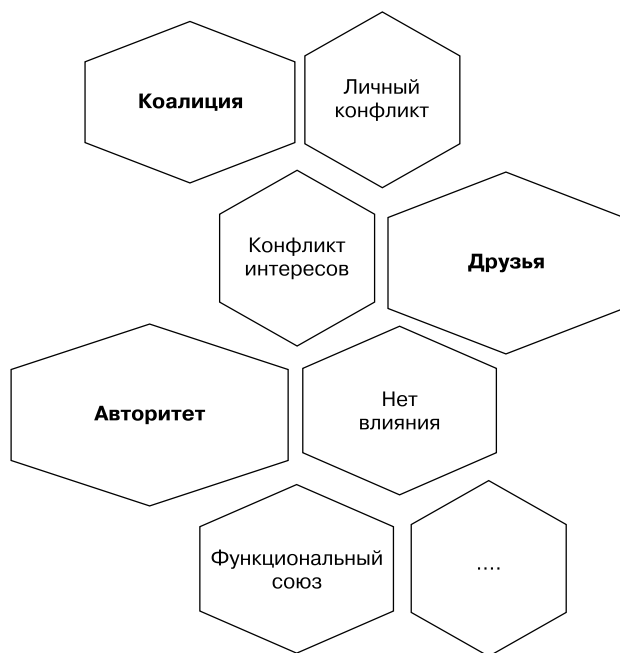
#### **ПРИМЕР**

В беседе клиент часто говорит о взаимоотношениях с начальником, ссылаясь на него. И даже если начальник сказал что-то мимоходом, он будет выполнять это распоряжение. Клиент ориентирован на его мнение и следует его линии. Так может быть, нам нужно больше узнать о нем? И стоит общаться с ним самим, а не с его подчиненным. В любом случае, эта инфор-

мация лишней не будет. Можно больше узнать о руководителе, о его приоритетах, о последних «веяниях сверху» и встроить свое предложение в это веяние.

**Девятый параметр — связи.** Связи и есть связи. Это описание неформальных взаимоотношений между членами ГВПР. Описания и терминология могут быть очень разнообразными. Сами по себе термины в подробных комментариях не нуждаются.

#### Связи



- Коалиция — союз ради достижения цели, защиты своих позиций.
- Личный конфликт — степень личной неприязни. Прошу не путать с конфликтом, где большую роль играет несовместимость целей и задач.

- Конфликт интересов (это как раз оно) — задачи сотрудников противоречат друг другу вне зависимости от их личных особенностей. Еще его называют конфликтом целей и приоритетов или системным конфликтом. Личностный конфликт — самый субъективный. Это какая-то химия. Конфликт интересов — это системный конфликт под названием: «У вас противоречащие цели».
- Друзья — даже не знаю, что сказать... Будут поддерживать друг друга вне зависимости от целей и приоритетов.
- Авторитет — один человек является для другого источником мнения и «надежной» информации.
- Функциональный союз — когда, например, маркетолог поддерживает маркетолога. Почему? Потому что он тоже маркетолог, некое цеховое братство.
- Зависимость — один человек зависит от другого, и не обязательно от руководителя. Иногда менеджер зависит от более квалифицированного подчиненного. Кстати, это не редкость.

Что еще можно добавить? Мы указали девять параметров. Можно добавить десятый — тип коммуникации.

**Десятый параметр — коммуникативные предпочтения.**

Есть множество моделей, описывающих эти предпочтения. Они будут описаны (не подробно) в главе о техниках продаж. Их действительно очень много. Я сейчас забегу немного вперед, чтобы завершить главу.

Коммуникативный тип — это, собственно, то, как человек воспринимает информацию и общается с внешним миром. МВТИ вполне подойдет для этих целей. Это такие категории, как интроверт/экстраверт, думающий/чувствующий, решающий / воспринимающий, детальный/интуитивный? Это одна из моделей, есть проще и сложнее. Выбор за вами.

Определяем тип, фиксируем, подстраиваемся и общаемся, создаем ощущение комфорта. Вот, наверное, и все. Получилась такая интеллектуальная рутина. Операционный КАМ собирает информацию, анализирует ее и принимает решения.

**Группа, влияющая на принятие решения** Лояльность

Должность: Категорийный менеджер	КРІ: Отсутствие взносов	Функция: Технический эксперт
Внутренняя мотивация. Признание		Ожидания от работы. Достижения
Степень влияния 4	Лояльность 5 продукт	Связи 😊

Должность: Исполнительный директор	КРІ: Исполнение бюджета	Функция: Стратег
Внутренняя мотивация Безопасность		Ожидания от работы. Отношения с руководством
Степень влияния 2	Лояльность 3	Связи ⚠️

Должность: Продавец	КРІ: Cash Flow	Функция: Пользователь
Внутренняя мотивация Деньги	Отношение к культуре	Ожидание от работы Меньше работы
Степень влияния 3	Лояльность 6 Представитель	Связи Конфликт интересов

Должность: Закупщик	КРІ: Оборот	Функция: Коммерческий специалист
Внутренняя мотивация. Признание		Ожидание от работы Отношения в коллективе
Степень влияния 3	Лояльность 2 Компания	Связи ✍️



Мы закончили со сбором информации. Если помните, сбор и анализ информации — это один из аспектов операционного КАМ. Заполнять все это многообразие полей — работа операционного КАМ. Назначать поля, которые ему нужно заполнять, — это работа SKAM.

**Action Plan, или план работы с ключевым клиентом** — это некий документ, который определяет взаимодействие с ключевым клиентом на месяц, квартал или целый год.

Зачем он нужен? Фиксация договоренностей, подтверждение общности взглядов на перспективы сотрудничества, фиксация отклонений, обоснование бюджетов, определение целей, методы работы с клиентом, ограничения (например, мы не тратим на клиента более чем 0,3% от его оборота).

Это достаточно формальный документ, в котором все сведено. И ниже представлена его структура.

Я приведу краткое описание этого документа. Почему краткое? Потому что главное — ухватить идею и реализовать ее в своей компании с учетом ее целей, стратегий и особенностей. Точное название полей — это терминологические пляски, которые нас интересовать не должны.

*Статус клиента.* В какую категорию он для нас попадает с точки зрения объема продаж — А, В или С? Является ли он для нас стратегическим партнером? Совпадают ваши и его цели и стратегии или нет?

Культура компании — как устроено взаимодействие внутри компании партнера, что принято и что не принято, дистанция власти, авторитаризм, матричное распределение власти... Моделей много, какую выберете — не важно. Важно описать культуру.

*Группа, влияющая на принятие решения.* Только что рассматривали. Просто вносите эту информацию в план (финальный портрет с десятью элементами информации) и принимаете решение, с кем будете общаться, с какой интенсивностью и ставите ли вы планы по развитию неформальных отношений. А может быть, и формальных — тогда обучение клиента может привести к прекрасным результатам.

**Операционный КАМ**

**Цели и приоритеты**

- Каковы мои КРІ?
- Каковы мои дополнительные цели и приоритеты?
- Каков период оценки моей эффективности?
- Какая деятельность приветствуется?



**Управление**

- Каков способ управления нашими отношениями с КК?
- Какие ограничения существуют?
- Какую информацию собирать?
- Action Plann

**Зоны ответственности**

- Что можно ожидать от других подразделений?
- Каковы мои переговорные возможности с КК?

3. КР | КАМ, задачи и приоритеты

2. Зоны ответственности КАМ. Обязанности других подразделений и связь между ними

4. Планирование деятельности с КК

**Стратегия**

- Оценка и сегментация клиентов?
- Оценка работы с КК?

1. Критерии выбора КК. Место КК в системе продаж

5. Компетенции КАМ

**Компетенции**

- Чего не хватает?
- Что нужно развивать?
- Какие люди в моей команде?

### **Статус клиента**

Стратегический партнер.  
Перспектива длительного сотрудничества.  
Культура компании.  
Оценка устойчивости сотрудничества и целесообразности инвестиций.

### **Группы принятия решения**

Основные характеристики, приоритеты и перспективы развития отношений ГПР. Их КРП и приоритеты.  
Отношения в группе.  
Планы по развитию — сбор информации, проведение частных переговоров.

### **История взаимодействия**

Финансовые результаты.  
Мероприятия, которые мы проводили.  
Предыдущие планы и степень их выполнения.  
Наличие критических ошибок.  
Планы по развитию — запланированные мероприятия, снижение рисков, улучшение финансовых результатов.

### **Ресурсы, выделенные на клиента**

Люди.  
Бюджет.  
Коммерческие условия.  
Кредитная линия.  
Консигнационный склад.  
Резервирование товарного остатка под клиента.  
Планы по развитию — изменения, если необходимы.

### **Ассортимент**

Какие товарные группы закупает.  
Специальные условия.  
Планы по развитию ассортимента — ввод, вывод, ротация.

### **Текущая ситуация**

Промежуточные результаты.  
Вероятность выполнения плана.  
Причины отклонений.  
Планы по устранению отклонений.

*История взаимодействия.* Что было — результаты, обороты, мероприятия, успехи, провалы. Но ведь это очень много информации? Да. Поэтому часто планы развития хранятся в электронном виде в CRM или подобных оболочках, куда информация, в свою очередь, «подгружается» из других источников. Здесь же можно описывать скандалы системного и персонального уровней и оценивать эффективности проведения совместных мероприятий, например, акций по продвижениям, рекламных компаний, участие в серьезных проектах и т. д.

*Ресурсы, выделенные на клиента.* Кто работает с клиентом — сколько людей, кто кому подчиняется, на каком основании выделяются эти люди, их обязанности и КРП. Каков бюджет на взаимодействие, который входит в зону ответственности КАМ. И КАМ ли принимает решение о том, как его потратить. Разнообразные коммерческие условия и почему они выделены — условия предоставления (извините за тавтологию).

*Ассортимент.* Самый простой раздел: что покупал клиент, что покупает сейчас, как мы планируем развивать ассор-

тимент — вводить новые наименования, выводить старые, обучать и продвигать, ротировать. Сколько денег мы планируем на это потратить (связка с разделом «Ресурсы»). Тут же указываются специальные условия, определенные категории продуктов (связка с разделом «История взаимодействия»).

*Текущая ситуация.* Сюда сводятся все ключевые показатели эффективности работы клиента: оборот, прибыль, количество проектов, ассортимент, количество сотрудников в команде продаж (для дистрибьюторов) и что на данный момент мы имеем как промежуточные результаты. Можно установить счетчик времени и оценивать расхождение с плановыми показателями. А еще можно включить сезонность закупок с учетом истории сотрудничества (связка с разделом «История взаимодействия»). Это блок оперативного контроля результатов, такая импровизированная приборная доска.

Внедрение Action Plan и системы по сбору информации может заметно сократить необходимый объем обучения КАМ. Почему? Потому что сама работа в таком режиме вынудит КАМ овладевать необходимыми навыками (об этом чуть позже). Вот так и выглядит обучение на рабочем месте — формализованная отчетность и планирование, «защитые» в самой сути работы КАМ.

На какой период имеет смысл давать Action Plan? Это зависит от цикла продаж. Я предлагаю рассчитывать его на три, четыре цикла продаж. Если у вас, например, цикл продаж — несколько дней, то месячного Action Plan вполне хватает. Если он у вас месяц, то, наверное, квартал, никак не меньше. Или полугодие. Есть тренд, совершенно понятный, совершенно предсказуемый — это увеличение длительности планирования ключевых показателей до периода один год.

*Дополнительно.* К документу можно прикрепить какие-то другие документы: анализ сложностей, которые могут возникнуть при реализации плана, анализ рисков длительного сотрудничества (кстати, это может означать, что придется

научить КАМ анализировать риски), электронные версии договоров, соглашений, приложений, фото с корпоративов и конференций.... Можно сделать общий доступ к плану или разделить доступ и одним позволять просматривать, а другим просматривать и корректировать, можно разрешить видеть не все страницы плана и т. д.

Все, Action Plan закончился.

**Рекомендации.** Если у вас есть выбор, внедрять продвинутую и сложную систему планирования или что-то маленькое, сделанное на коленке, то для первоначального внедрения вполне подходит более скромный вариант. Когда не подходит что-то маленькое на коленке? Тогда, когда у вас группа, работающая с клиентом, состоит из более шести или семи человек и когда у вас сложные технические продажи с длительностью в два или три квартала. Тогда лучше внедрять что-то основательное, где можно было бы посмотреть процесс в динамике.

## Компетенции КАМ

Прежде всего хочу отметить, что вопросы обучения сотрудников будут рассмотрены в следующих главах, ближе к концу книги. Здесь же я хочу представить вам вариант компетенций для позиции КАМ.

Компетенция — это способность демонстрировать определенное поведение. Внизу вы можете увидеть набор этих поведений. Крестиками отмечена важность компетенции/поведения для фактической успешности сотрудника на указанной должности. Чем больше крестиков, тем важность выше.

Компетенционный подход сейчас занял важное место в области найма, оценки и развития сотрудников и практически победил все остальные. Описание компетенций я здесь приводить не буду — вы их сможете прочесть в главе «Планирование развития» с деталями и подробностями.

**Операционный КАМ**

**Цели и приоритеты**

- Каковы мои КРІ?
- Каковы мои дополнительные цели и приоритеты?
- Каков период оценки моей эффективности?
- Какая деятельность приветствуется?

**Зоны ответственности**

- Что можно ожидать от других подразделений?
- Каковы мои переговорные возможности с КК?

**Управление**

- Каков способ управления нашими отношениями с КК?
- Какие ограничения существуют?
- Какую информацию собирать?
- Action Plan

3. КР | КАМ, задачи и приоритеты

2. Зоны ответственности КАМ. Обязанности других подразделений и связь между ними

4. Планирование деятельности с КК

**Стратегия**

- Оценка и сегментация клиентов?
- Оценка работы с КК?

1. Критерии выбора КК. Место КК в системе продаж

5. Компетенции КАМ

**Компетенции**

- Чего не хватает?
- Что нужно развивать?
- Какие люди в моей команде?



## Компетентность КАМ

<b>XXXXXXXXXX</b>	1. Воздействие и оказание влияния
<b>XXXXXX</b>	2. Ориентация на достижение
<b>XXXXX</b>	3. Инициатива
<b>XXXXXX</b>	4. Межличностное понимание
<b>XXX</b>	5. Ориентация на обслуживание клиента
<b>XXX</b>	6. Уверенность в себе
<b>XX</b>	7. Построение отношений
<b>XX</b>	8. Аналитическое мышление
<b>XX</b>	9. Концептуальное мышление
<b>XX</b>	10. Поиск информации
<b>XX</b>	11. Понимание компании
<b>Порог</b>	12. Владение соответствующими техническими данными или знаниями о продукте

Здесь просто хочу отметить следующее.

1. Рекомендуется составить список компетенций для КАМ. Сделать это можно, оценив сложность и насыщенность его работы как внутри, так и вовне компании.
2. Проранжируйте компетенции по важности: что влияет больше всего на достижение им его важнейших целей.
3. Выделите когнитивные и сложнокогнитивные/некогнитивные компетенции. Когнитивные поддаются развитию за время пребывания сотрудника на рабочем месте, некогнитивные — увы, не успевают. А иногда это и вовсе невозможно.
4. Выделите необходимые и доступные для развития компетенции.
5. Остальные отдайте на откуп рекрутерам — это их забота, найти таких сотрудников.

А дальше что? Дальше — развитие компетенций (когнитивных, конечно). И здесь неплохо было бы немного за-

тронуть андрагогику — науку о том, как учатся взрослые (педагогика — дети, геронтогика — пожилые).

Одна из андрагогических моделей — это модель Д. Колба и Р. Фрея.

### Цикл обучения



Если у вас есть понимание, какая компетенция когнитивная (а для этого существуют справочники и глава 7 данной книги), то следующий шаг — это обучение КАМ.

**Накопленный опыт.** Как обучается взрослый человек? В чем наше отличие от детей? У нас есть накопленный опыт. Любой, какой бы он ни был, и мы от него всегда отталкиваемся. Мы должны это делать, потому что наш опыт спасет нас в реальной жизни, и даже если он это делает плохо, мы все равно к нему привыкли, ценим и защищаем его.

**Размышления и теоретизация.** Затем мы размышляем, систематизируем полученное. Или потерянное. Устанавливаем связи: это событие произошло вследствие этой причины, то есть я подготовился к переговорам, и мне это помогло. Устанавливаем подобие — все дистрибьюторы



похожи друг на друга, переговоры с ними проходят одинаково.

**Формируем теории на базе своих рассуждений об опыте.**

Если мы с клиентом подружились, и это привело к успеху, то дружба с клиентом — это залог всех успехов в продажах. Остальное тлен. Это попытка теоретизировать, загнать опыт и вызванные им размышления в модель. Мы формируем наш опыт и объединяем его в какую-то теорию, подход или прием. Надо всегда приходить вовремя. Надо всегда дружить с клиентом. Все мужики сволочи. Мы сами себе придумываем модели, они могут быть обоснованными и не очень, частично верными для частных случаев нашей деятельности.

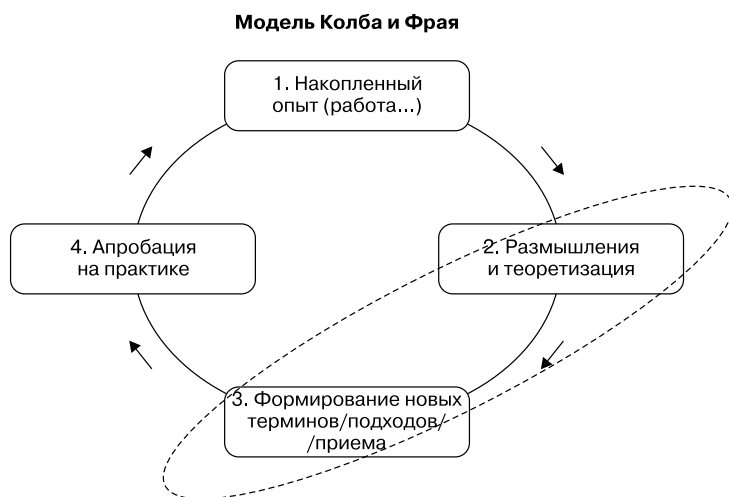
**Апробация на практике.** Потом мы пробуем наши модели на практике, и если они адекватно подходят, то мы уверяемся в том, что мы поняли, как устроена жизнь, начинаем повторять наш эксперимент, получаем новый позитивный опыт и... начинаем закручивать наши циклы обучения. Мы доводим себя до устойчивого шаблонного поведения, которое становится настолько привычным, что мы другого поведения не принимаем. А если получаем негативный опыт, который не вписывается в наши модели, то первая реакция — это отторжение и неприятие, а при устойчиво негативном опыте возникают фрустрация и избегание подобных ситуаций. При невозможности их избежать появляются новые размышления и формирование новых моделей поведения. Иногда этот процесс проходит быстро, иногда не проходит вообще. Отрицание наше все.

Теперь по поводу развития и обучения. Взрослый человек попадает, например, на тренинг. Чтобы сформировать новое поведение, нужно довольно долго и регулярно оказывать на человека воздействие. Мы так учимся. «Нет, неправильно. Нет, неправильно. Ага, ошибся. А теперь молодец!». И вот этих циклов Колба и его друга Фрая нужно накрутить действительно очень много, тогда корректировка своих действий будет привычной и установятся привычные нейронные связи.

Смотрите, что происходит: человек приходит на тренинг с накопленным позитивным опытом. До свидания. Спросите «почему?» Потому что он смотрит на свой накопленный положительный опыт, а ты ему предлагаешь что-то новое. В результате опыт и новое со страшной силой сталкиваются. Получается ли в таком случае формирование новых приемов и подходов? Редко. Потому что привычные нейронные связи защищают мозг. Стабильность любой биологической системы называется гомеостаз. Если к этому моменту мы выжили, значит, мы были достаточно хороши для этой жизни. Если бы мы были плохи, то мы бы не выжили.

На тренинге нельзя опробовать новые навыки на практике. На тренинге можно лишь симулировать реальность. Поэтому место тренинга и любого другого развития здесь.

**Цикл обучения**



А что создает сотруднику опыт? Реальную ежедневную деятельность. И менеджер, который формирует часть его реальности с помощью управленческой оболочки и ее элементов — KPI, культуры в отделе, приоритетов и своего управленческого стиля (в нашем случае это задача SKAM).

Значит, большая часть развития сотрудника находится в руках менеджера. Что может сделать тренер? Лишь дать знания, спровоцировать размышления, попробовать применить знания в ситуации симулированной реальности.

Сам по себе тренинг дает мало. Он может спровоцировать размышление, набросать человеку возможные ситуации. Но даже если и содержание, и форма выбраны правильно, за тренинг можно «крутануть» всего несколько циклов, да и то синтетических. А где их нужно накручивать? В реальности, и много.

Поэтому если вы выбрали пару когнитивных навыков для развития, то придется в них серьезно вложиться. Много циклов одного и того же. Или не браться и вовсе — только распылите деньги. Выбирайте мало (одну или две) компетенций для развития и инвестируйте в них. Взрослый человек сам выбирает, что он хочет, а чего нет. Если опыт ему говорит: «У меня все хорошо», то тренинги, коучинг, симуляции — это просто игрушки.

Корректируйте управленческую оболочку — меняйте опыт. Целенаправленно учите с помощью линейных менеджеров. А если нужно новое знание, то вы знаете, кого приглашать.

## Резюме

Инструмент	Что делает	Результат	Комментарии
Модель КАМ	Формализует подход к сбору и анализу информации. Помогает принимать правильные решения при планировании управления отношениями с ключевыми клиентами	Полнота информации и осознанность	Сложно внедрять процедуру сбора информации и CRM, но это стоит того. Все модели КАМ похожи друг на друга. Выбор единиц информации для сбора и анализа — индивидуальное дело каждой компании

## УРОВЕНЬ 5

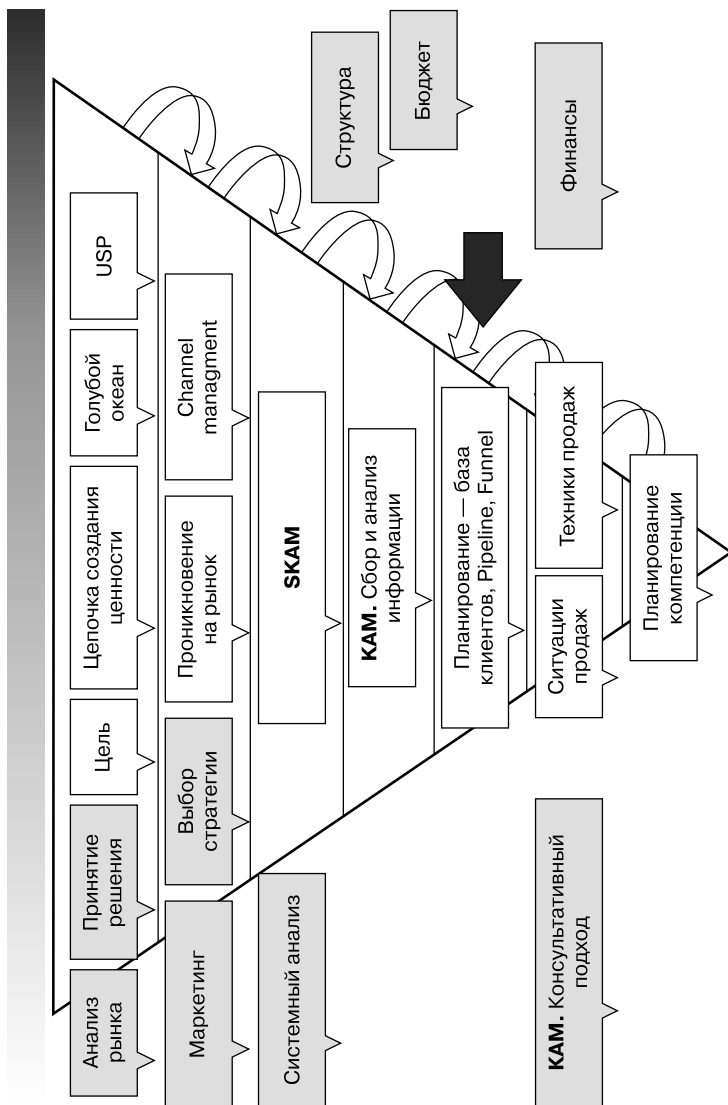
# ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА

### **О чем**

О методах и способах планирования результата и о типах контроля его достижения.

### **Зачем**

Стоит читать, если вас волнует планирование результата и при этом не устраивает качество и надежность применяемых методов прогнозирования.



## Планирование продаж

Планирование продаж — это повышение степени прозрачности будущих результатов. Суть планирования очень простая: у вас есть цели по продажам и у вас есть какие-то ресурсы. Нужно оптимально распределить ресурсы для достижения поставленных целей. То есть перемещенные и использованные ресурсы должны постоянно увеличивать вероятность достижения цели. Существует предел планирования. Он наступает, когда следующее перемещение ресурсов не увеличивает вероятность достижения цели.

Здесь же принимается решение о том, стоит ли тратить столько ресурсов на повышение вероятности.

Очень важно понимать, что само по себе планирование не обеспечивает получение желаемых результатов, но оно делает процесс получения более предсказуемым.

На первый взгляд может показаться, что планирование — обязательная часть деятельности по продаже, оно нужно всегда и везде. На самом деле это не так. Потребность в планировании сильно уменьшается, когда текущие вероятности достижения целей всех устраивают.

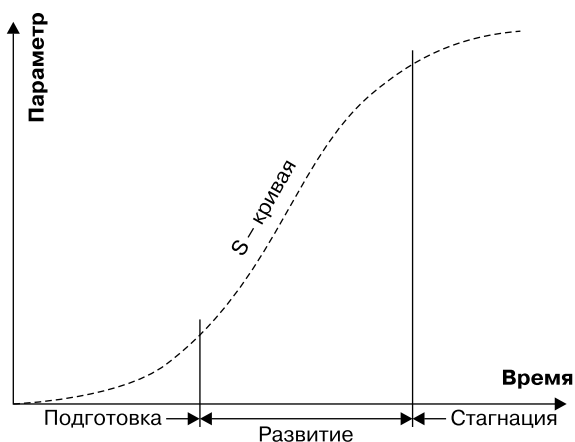
Это случается на этапе активного развития рынка (ниши, сектора). Пока все хорошо и рынок растет, о планировании могут много говорить, но по факту делают очень мало.

Настоящее планирование начинается в большей степени, когда рынок переходит к стагнации. Ситуация становится более предсказуемой, цели обоснованными, а распределение ресурсов может существенно повлиять на конечный результат.

Существуют два основных вида планирования: сверху вниз и снизу вверх.

«Наверху» — замысел акционеров. Это основной источник идей, планов и авантюризма.

Достаточно много компаний отталкиваются в , напротив, от производства: «Нам надо производство загрузить». Если ваша цепочка создания ценностей сосредоточена на производстве, то этот источник целей вполне оправдан. И тогда производство имеет право ставить цели: продавайте то, что я произвожу. В этой ситуации продажи обслуживают производство.

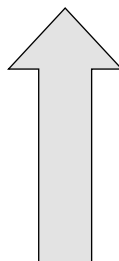
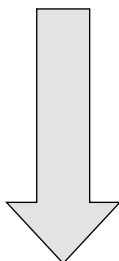


Виды планирования

**Сверху вниз**

Замысел акционеров

- Стратегические планы
- Маркетинг
- Производство



**Снизу вверх**

- От рынка
- От продуктового портфеля
- От клиентов

«Наверху» — замысел акционеров. Это основной источник идей, планов и авантюризма.

Достаточно много компаний отталкиваются в , напротив, от производства: «Нам надо производство загрузить». Если ваша цепочка создания ценностей сосредоточена на производстве, то этот источник целей вполне оправдан. И тогда производство имеет право ставить цели: продавайте то, что я произвожу. В этой ситуации продажи обслуживают производство.

Планирование снизу вверх означает анализ «больших» данных с перспективой на 3–5 лет. Факторов, влияющих на итоговую картину, колоссальное количество. Поэтому такое планирование отличается неопределенностью и зачастую недостоверностью.

Минусы планирования сверху вниз: потенциальный волюнтаризм и желания акционеров, не соответствующие реалиям рынка. Минусы планирования снизу вверх — потенциальное отсутствие амбиций. Также можно ожидать недооценку потенциала новинок. Сколько нужно товаров, рынок которых не очень понятен?

Компромисс в данном случае — это двойное или двунаправленное планирование.

Вариант 1: сначала сверху вниз, а потом — снизу вверх. Замысел акционеров в виде цифр спускается вниз и раскладывается по клиентам и по продуктам. Затем этот отчет, а по сути результат анализа с корректировками, отправляется обратно акционерам для подтверждения.

Вариант 2 обратный: сначала собирается мнение клиентов по группам продуктов, обобщается и предлагается руководству. Затем руководство одобряет/не одобряет итоговые цифры и спускает вниз окончательный план.

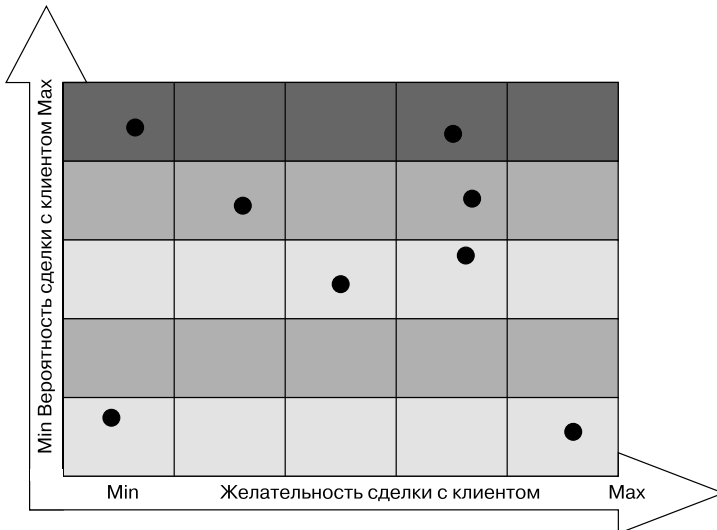
Практика двухконтурного планирования постепенно набирает обороты. Это связано с тем, что планированию снизу вверх, «с полей», стали больше доверять. Хотя обольщаться не стоит, процент таких решений пока еще не велик.



Очень важно не то, какие цифры вы подаете, а то, что с ними потом делают. Это принципиальный момент. Если данные цифры не смотрят и ваши размышления никому не нужны, то вас решили просто занять. По сути это сигнализирует о том, что планирование однонаправленное. Это нужно принять и учитывать. Кстати, такое отношение к информации «снизу» достаточно быстро убивает желание сотрудников анализировать и планировать в будущем. И как результат, обучить сотрудников планированию почти невозможно — нет мотивации. А если требования к планированию в компании сформулированы на уровне процедур и к цифрам «снизу» есть доверие, то перед нами совсем другая картина. В этом случае развитие навыков планирования у сотрудников происходит естественным образом.

## Планирование снизу вверх

Планирование снизу вверх — это, по сути, распределение ресурсов по клиентам на двумерной матрице: желательность сделки с клиентом и вероятность сделки с клиентом.



Вертикальная ось — это степень вероятности сделки от минимальной до максимальной. На вероятность сделки влияет привлекательность предложения для клиента. Привлекательность в свою очередь зависит от множества различных факторов, например, USP компании продавца, ассортимент, совпадение стратегий компаний продавца и клиента, совпадение позиционирования компаний и т. д. Можно создать набор критериев для формальной оценки вероятности. Подсказка: эти критерии можно взять из главы про SKAM (критерии, показывающие привлекательность для клиента).

Горизонтальная ось — это желательность сделки для компании-поставщика, также от минимальной до максимальной. Формально желательность сделки определяется тем, насколько сделка (сотрудничество, проект) приближает планирующего к достижению поставленной перед ним глобальной цели. Например, цель сотрудника — объем продаж. Соответственно, любая большая сделка становится немедленно привлекательной.

И если не допущен разрыв третьего уровня (показатели эффективности разных отделов не согласованы), а сами КРІ соответствуют целям и стратегии компании, то матрица очень качественно отражает приоритетность распределения ресурсов.

#### **ПРИМЕР**

Компания производит и продает бытовую электронику. В подразделении «Мелкая бытовая техника» приняли решение пройти путь смурая в планировании снизу вверх.

Сначала сотрудников попросили дать самый общий план продаж по всей территории, подконтрольной сотруднику. Без деталей и переживаний: нужна была просто цифра, сколько продадите.

Следующий шаг — нужно было распределить объем продаж по клиентам. Сколько продаст каждый клиент

и как результат — сколько продаст сотрудник с использованием вверенной ему клиентской базы.

Следующий шаг — объем продаж по продуктовым категориям: фены, утюги, отпариватели и т. д. по каждому клиенту.

Следующий шаг — распределение плана внутри каждой категории: фен 1, фен 2, фен 3 и т. д.

В итоге план продаж стал представлять четырехуровневую детализацию: план внутри продуктовой категории, план по категориям, план по клиенту, общий план. Планирование на нижнем уровне сводилось к планированию среднего уровня и в итоге — к общему результату.

Добро пожаловать в царство XLS и таблиц!

## Планирование сверху вниз

Планирование сверху вниз означает наличие больших идей, замыслов и оперирование информацией с большой неопределенностью. Откуда появляется неопределенность? От длительности планирования, а точнее, от более длительного периода планирования и учета большего количества факторов, часть из которых подвержены значительным колебаниям. Собственно, за принятие решений в таких условиях и платится часть зарплаты топ-менеджерам.

Что анализируют топ-менеджеры при принятии ими решений:

- замысел учредителей;
- доступные ресурсы:
  - ◆ внутренние (активы материальные и нематериальные, включая USP);
  - ◆ внешние: рыночные возможности; действия конкурентов; действия государственных регуляторов; приоритеты клиентов — в самом широком смысле).

Есть несколько моделей, которые помогают объективизировать планирование сверху вниз. Я покажу вам две из них.

**Регрессионный анализ** — это статистический метод исследования влияния одной или нескольких независимых переменных  $X_1, X_2, \dots, X_p$  на зависимую переменную  $Y$ . Независимые переменные иначе называют регрессорами или предикторами, а зависимые переменные — критериальными. Терминология зависимых и независимых переменных отражает лишь математическую зависимость переменных, а не причинно-следственные отношения.

Данный метод позволяет сделать два анализа — корреляционный и регрессионный. *Корреляционный анализ* — это количественный метод определения тесноты и направления взаимосвязи между выборочными переменными величинами.

*Регрессионный анализ* — это количественный метод определения вида математической функции в причинно-следственной зависимости между переменными величинами.

Возьмем пример:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_NX_N$$

$Y$  — зависимая переменная, критериальная. На нее влияют несколько независимых  $X$ .

Таким образом, наш результат планирования  $Y$  математически связан с набором критериев, которые мы рассматриваем. По значениям  $X$  можно спрогнозировать  $Y$ .

Корреляция — это показатель связанности значений. Если  $X_1 = 1$  и  $X_2 = 2$  и  $X_3 = 4$ , то значение  $Y$  с высокой вероятностью будет равняться, допустим, 7 и возможное отклонение от 7 составит 0,5. Вот мы и получили некоторый интервал значений  $Y$ , в котором и будет находиться наше значение. Это  $7 \pm 0,5$ .

$b$  — это коэффициенты, подбирая которые мы можем уменьшить наше отклонение с 0,5 до 0,3, допустим. Что повысит точность нашего прогнозирования.

Корреляция, по сути, показывает, как некоторое количество показателей с коэффициентами влияют на общий результат. Таким образом, коэффициенты  $b$  являются индикаторами силы влияния.

А где регрессия? Задача метода — уменьшить отклонение  $Y$  при определенных значениях  $X$ . Сделать ошибку как можно меньше, регрессировать ее.

Например, мы считаем, что значение объема продаж предыдущего месяца влияет на значение объема продаж следующего месяца достаточно сильно и выбираем коэффициент, демонстрирующий степень этого влияния:  $b_1 = 5$ . В сравнении с ним, коэффициент  $b_2$ , демонстрирующий изменение ВВП на душу населения, мы приравниваем к 1. Тем самым показываем, что изменение ВВП в пять раз слабее влияет на результат продаж следующего месяца, чем объем продаж предыдущего месяца.

$X$  — значение переменных. Например, средний доход нашей целевой аудитории, количество проданных автомобилей в регионе, результаты продаж год назад.

Откуда брать все эти данные? Факторы можно взять из справочников (это область работы маркетологов, а точнее, отраслевых маркетологов) или разработать самим, собирая статистику и изучая взаимовлияние переменных. Работа нетривиальная и рисковая, но за это и платят зарплаты: за способность померить будущую действительность.

### **ARIMA — интегрированная модель авторегрессии**

Если результаты продаж отражают реальное положение дел (например, мы не сомневаемся, что занимаем равновесную долю рынка и рынок достаточно «зрелый», то есть не подвержен или слабо подвержен случайным колебаниям), то мы можем опереться на временные ряды — результаты продаж предыдущих периодов за достаточно длительный промежуток времени (если такие

данные есть и у нас есть основание им доверять). И в этом случае мы можем использовать другие модели планирования. Например, ARIMA (Autoregressive Integrated Moving Average) — интегрированная модель авторегрессии, скользящего среднего. Это модель и методология анализа временных рядов:

$$\Delta^d X_t = c + \sum_{i=1}^p a_i \Delta^d X_{t-i} + \sum_{j=1}^q b_j \varepsilon_{t-j} + \varepsilon_t$$

Суть модели в следующем: рассматривая достаточно большое количество данных — прошлых результатов деятельности — мы можем спрогнозировать будущее значение наших продаж.

Допустим, у нас есть стационарный поток данных. Введем еще одно понятие — *стационарность*. Это свойство процесса не менять свои характеристики со временем.

Наши результаты изменяются, при этом изменения не хаотичны, а предсказуемы.

Берем параметры нашего «потока» и предполагаем, что будущее будет похожим на прошлое, поэтому продлеваем значения «потока» на следующий период — год или квартал.

А если поток данных не стационарный? Не прямая, к примеру, а некоторая кривая?

Тогда мы пытаемся посчитать эту нестационарность, по сути, эти отклонения. И если они стабильны и вычислимы, мы их включаем в наши расчеты.

Таким образом можно учесть сезонность продаж. Например, каждое лето объем продаж падает. И мы, оглядываясь на 5 лет назад, понимаем, что падение, хоть и отличается по значению, всегда составляет 15%. Значит, учитывая эти 15%, мы сможем спрогнозировать сезонное падение следующего года.

Для применения этого метода у нас должно быть много данных. И в этих данных должна проследиваться стационарность — стабильность.

Хорошо, имеем желаемый результат, который мы можем достичь с некоей вероятностью, размер которой нас устраивает. Теперь займемся распределением ресурсов компании для максимизации результата. Кстати, доступные ресурсы должны быть одним из параметров приведенного многочлена. Для распределения ресурсов необходимо воспользоваться информацией и моделями, приведенными в начале книги (Уровень 1 и Уровень 2). Таким образом, учитываем USP компании и дифференциаторы, оцениваем возможности голубого океана, определяем каналы и ключевых клиентов.

Планирование дает нам ориентир для определения результата будущего периода. Используя методики планирования, вы повышаете вероятность получения того результата, который вы хотите. Как я уже говорил, планирование само по себе на результат продаж не влияет. Но оно абсолютно точно оправдывает цели, которые ставятся, и дает основание для распределения ресурсов. Планирование позволяет разбросать цифры по клиентам, после чего, собственно, и возникает деятельность по продаже.

## Уровни планирования

А теперь я предлагаю перейти к распределению ресурсов. За основу возьмем следующий рисунок — «Уровни планирования».

### Развитие рынка

Прежде всего, необходимо учесть развитие рынка. Или его «завитие».

В регрессионном анализе, нашем многочлене, это будет переменная с большим весом, так как колебания рынка — это всегда заметная переменная.

**Уровни планирования**



Откуда можно взять информацию о развитии рынка? Предлагаю брать на вооружение статистику, отраслевые отчеты, аналитические статьи, мнение экспертов. Изменение рынка — это большое событие, от него никуда не уйти, и оно достаточно широко освещается в различных источниках.

Есть довольно простое правило: при сокращении рынка компании с большой долей, без сомнения, потеряют в обороте. Другого сценария ожидать не стоит. Может ли случиться рост? Да, но вероятность этого события очень низка. Ориентироваться на это я бы не стал, потому что можно потратить очень много ресурсов на слабо достижимые цели.

А может ли кто-то вырасти в условиях «завития» рынка? Да! Это «мелкие» компании! Маленькие компании, которые могут занять специфические ниши. Для них вес



этого показателя (развитие рынка) не так высок, как для больших компаний. Им легче «порезать» свои расходы, проще проводить изменения, проще демонстрировать агрессивность и, соответственно, проще занять большую долю в, казалось бы, неблагоприятных условиях.

Но что такое большая доля? Понимание «большая» и «малая» зависит от структуры рынка — количества игроков, потенциальной конкуренции, сегментации рынка.

## Стратегия и планирование результата

Выбор канала продаж, как я говорил ранее, остается на совести высшего руководства компании. Первоначально необходимо посчитать, в каком из каналов отдача на наши USP будет выше. И выбрать более прибыльный канал как основной. А дальше считать соотношение продаж по каналам, а точнее, не считать, а планировать, сколько в каком канале я могу продать. И вот оно распределение: на канал, в котором у нас более высокая эффективность, и должно быть потрачено больше денег.

### ПРИМЕР

Мы работаем с дистрибьюторами, оптовиками и корпоративными клиентами.

Выяснили, что с точки зрения увеличения объема продаж оптовый канал самый эффективный. Следовательно, инвестируем в людей и структуру в этом канале и сокращаем траты в других.

Выглядит это достаточно просто, но на самом деле это не так. Как правило, в такое распределение могут вмешаться другие факторы. И если думать на перспективу, то нам через два года нужны будут корпоративные клиенты, а не оптовики, потому что, развивая корпоративный канал, мы получаем больше возможностей для контроля над продвижением наших товаров/ус-

луг. Тогда нужно посчитать — по разности эффективностей — во что нам это светлое завтра обойдется сегодня, и принять «взрослое» решение: да, готовы заплатить и инвестировать в корпоративный канал, хотя он и не приносит достаточной прибыли сейчас, или нет, готовы развивать оптовый канал, так как именно сейчас он наиболее прибыльный. А что будет через два года — посмотрим.

Второе осложнение при распределении ресурсов, с которым можно столкнуться, — цели/KPI у планирующих и у выполняющих планирование разнятся. Например, у менеджеров по продажам оборотные показатели, а у их руководителей — показатели по прибыли. Конечно, лучше убрать разрыв в KPI либо анализировать эффективность каналов, исходя из реальных KPI.

Итак, в регрессионном анализе, нашем многочлене, появился второй коэффициент (или группа): эффективности различных каналов продаж и наши намерения относительно объемов результатов в каждом из них. Естественным образом из наших размышлений вытекает распределение ресурсов.

## Анализ и планирование деятельности

Давайте посмотрим на следующий шаг — анализ и планирование деятельности. Здесь мы говорим о деталях работы продавца: сколько клиентов, сколько из них старых и сколько новых у каждого сотрудника, сколько визитов, сколько звонков и встреч было сделано и т. д.

Что мы здесь планируем и измеряем? Мы измеряем активности, мы планируем объем деятельности сотрудников. Эта деятельность дает нам понимание объема работ, который нужно выполнить для достижения результата. И еще эта информация помогает нам понять причину

результата и сориентироваться, сколько ресурсов нужно для достижения нового.

Хотя, надо быть честным, связь нелинейная. Не всегда четко работает это правило: больше работы — больше результата. Не надо забывать и про качество этой работы.

Например, сотрудник проводит множество встреч с клиентами. Это признак высокой мотивации и, возможно, более ничего. Но мы можем понять, сколько, с кем, по поводу какой продукции он встречается, сколько у него уходит встреч, чтобы совершить одну продажу, на какое количество клиентов хватит его временного ресурса. И перераспределить его усилия. С одной продукции на другую, с одного сегмента клиентов на другой. Ну или посмотреть на общую загруженность и спланировать увеличение количества визитов, встреч, переговоров и сделать из этой задачи KPI.

Таким образом, объем выполненной работы может быть еще одним показателем в нашем многочлене. Возможна и еще большая детализация:

- объем работ, распределенный по каналам;
- объем работ, распределенный по сегментам клиентов;
- объем работ, распределенный по продуктовым линейкам (препаратам, товарам, услугам).

А для руководителя дополнительно — распределение работ по филиалам (командам, отделам).

Если деятельности в компании в целом мало, это, как правило, вопрос мотивации персонала. Я вернусь к этому позже. Здесь лишь отмечу, что это любопытное, хотя и очевидное заключение.

## Планирование по компетенциям

В случае, если деятельности у ваших продавцов достаточно, но результат плохой, то стоит посмотреть на качество

этой деятельности. Самое время начать анализ и планирование развития компетенций.

Компетенция — это способность человека устойчиво демонстрировать определенное поведение. Компетентность — это способность человека решать стоящие перед ним задачи.

Компетентность больше, чем компетенция. Компетентность включает в себя набор компетенций плюс некоторые другие компоненты — мотивацию и природные склонности.

Хотя нужно признать: иногда и мотивацию, и склонности включают в понятие компетентности.

И где здесь планирование, спросите вы. Как это можно спланировать?

Планирование состоит в распределении ресурсов, как мы помним. На что? На оценку текущего уровня компетенций и на их развитие.

Вот один из вариантов списка компетенций для руководителя.

1. Воздействие и оказание влияния.
2. Ориентация на достижение.
3. Командная работа и сотрудничество.
4. Аналитическое мышление.
5. Инициатива.
6. Развитие других.
7. Уверенность в себе.
8. Директивность/настойчивость.
9. Поиск информации.
10. Командное лидерство.
11. Концептуальное мышление.
12. Понимание компании, построение отношений, экспертиза/специализированные знания.

Таких примеров огромное количество, и каждая компания в основном создает свои. Этот перечень приведен в качестве примера.

Как мы будем измерять компетенции? Есть множество различных способов: тесты знаний и склонностей, наблюдение за поведением в игровых ситуациях, наблюдение за поведением в реальных ситуациях, кейсы, симуляции. Я обязательно расскажу в деталях об этом в следующих главах. Часть инструментов замеряет какую-то одну компетенцию, часть замеряет общий уровень компетентности.

Что выбрать для оценки сотрудников отделов продаж? На мой взгляд, наилучший способ — это наблюдение за сотрудником в процессе регулярной деятельности, когда сотрудник готовится к визиту, проводит встречу, подводит итоги и планирует следующие активности.

В целом, это достаточно дорогое удовольствие. Контроль качества деятельности людей вообще дорогое удовольствие. Но затраты очень быстро окупаются при использовании полученной информации.

Вы вдруг поймете, что не всех нужно учить/развивать, не всех можно учить, у части сотрудников есть сложности с мотивацией, а не с качеством работы, фокус на определенной компетенции может измениться, равно как и тематика обучения. И как результат — индивидуальное развитие или сильно сегментированное развитие, что всегда эффективнее общего.

Давайте резюмируем.

- Мы спрогнозировали желаемый результат, используя один из подходов: планирование сверху вниз или планирование снизу вверх.
- ◆ Для снизу вверх хорошо подойдет метод, опирающийся на ранее полученные результаты. Это интегрированная модель авторегрессии — скользящего среднего — ARIMA. Для нее нужны достоверные статистические данные за длительный промежуток времени.

- ◆ Для сверху вниз подойдет регрессионно-корреляционный анализ (РКА). Это анализ с опорой на внешние факторы: рыночную ситуацию (Рынок), действия конкурентов (Рынок), предыдущий результат (Результат), USP и их эффективность — отдачу в выбранных каналах продаж (Стратегия и планирование результата), наличие клиентов и их доступность (Деятельность), наличие внутренних ресурсов (Компетенции и структура).
- После прогноза результата принимаем решение о распределении имеющихся ресурсов.
- Распределяем имеющиеся ресурсы и контролируем их использование.

#### ПРИМЕР

Допустим, мы продаем электроинструмент — пилы, косы, шуруповерты, дрели. Рынок растет на 6% в год. Конкуренты очень активны и растут быстрее рынка — на 9–12%. Они используют стратегию ценового доминирования: снижают цены и издержки, переманивая клиентов. Наше USP — качество и надежность продукции — не максимизируется в дистрибьюторском канале, так как не представляет безусловного блага для наших партнеров. Рынок меняется, и потребление «сползает» в сегмент «эконом».

У нас 9 дистрибьюторов (дистрибьюторский канал) и 87 прямых клиентов — профессиональных потребителей (корпоративный канал). Кроме того, мы помогаем нашим дистрибьюторам обслуживать еще 45 клиентов — профессиональных потребителей. Неохваченные клиенты еще есть, но слабо доступны. Время на «завоевание» нового клиента — 6–7 месяцев переговоров и встреч. У наших сотрудников есть опыт обслуживания профессиональных клиентов, но работать с дистрибьюторами мы не умеем: делаем это неэффективно, особенно в области выстраивания долгосрочного партнерства и защиты наших

позиций от «атак» бюджетных конкурентов. Сотрудники, работающие с корпоративными клиентами, демонстрируют невысокие показатели по встречам (сделкам, контрактам) — много времени занимает оформление бумаг.

#### **Возможное решение**

Мы планируем вырасти на 3%. Остальной рост рынка «съедят» конкуренты, так как их USP лучше соответствуют тенденциям рынка. Мы не планируем включаться в ценовые гонки.

Мы выбираем корпоративный канал как место для роста. Учитывая длительное время на ведение переговоров, мы планируем получить еще 24 прямых клиента к третьему кварталу следующего года. Что и обеспечит нам большую долю прироста. Для расширения корпоративного канала у наших сотрудников есть все имеющиеся компетенции. Но нужно увеличить структуру клиентского отдела, чтобы передать им основной объем работы по оформлению документов. Также нужно внимательней посмотреть на объем прodelываемой работы — количество встреч и контрактов.

Дистрибьюторский канал: здесь мы не ждем больших приростов. Основная задача — сохранить позиции. Необходимо обучение сотрудников по тематике «Взаимодействие с дистрибьюторами» и «Финансовые аспекты функционирования дистрибьюторов». Информация по загруженности сотрудников, работающих в дистрибьюторском канале, отсутствует. Это наша зона особого внимания — нужны контроль работы этих сотрудников и замеры.

Надеюсь, вы смогли проследить принятые решения и распределение ресурсов. В реальности это не выглядит так схематично, но сами размышления об эффективности, критериях и отдачах уже дают нам много информации для принятия решения.

## Мотивация

Мотивации в нашей схеме «Уровни планирования» нет. Тем не менее, измерив уровень компетенций, было бы здорово спуститься еще на уровень ниже и измерить уровень желаний эти компетенции продемонстрировать.

Есть несколько моделей и тестов, которые позволяют измерить этот уровень. Самая популярная — модель мотивации Герцберга, а также нужно отдать должное нашему соотечественнику В. И. Герчикову и его мотивационной модели. И Герцберг и Герчиков показывают, что и в какой степени мотивирует сотрудника. Тесты доступны, результаты тестирования легко интерпретируются.

Конечно, кроме них есть другие модели и опросники, вы можете выбрать любую форму «замера» на ваш вкус. Я лишь предложил варианты.

Не буду вдаваться в подробности, как менять мотивацию и что на нее влияет, идея здесь другая — еще один пункт распределения ресурсов: времени, денег, усилий.

Меряем что имеем, оцениваем, что нам нужно для успешности, и планируем, что хотим иметь. Или что можем себе позволить иметь. И вперед, начинаем действовать. Интересно поразмышлять, нужен ли нам всегда высокий уровень мотивации для достижения наших целей? Максимально высокий? Или наши системы управления обеспечивают неплохой результат даже при средних значениях мотивации. А не тратим ли мы слишком много (не имею в виду только затраты на материальное вознаграждение) на поддержание данного высокого уровня мотивации?

Нужно ли включать мотивационный фактор в состав регрессионного анализа, который мы решили использовать как метод планирования? Отмечу, что основными составляющими для компании должны быть внешние факторы. Внутренние факторы — структура, мотивация, уровень компетентности — могут быть использованы в данном методе прогнозирования, но «вес» этих факторов, как прави-



ло, меньше внешних. Обычно внешние факторы серьезно влияют на результаты работы и должны быть скрупулезно посчитаны при принятии решения о планировании (читай — распределении ресурсов компании). Размер рынка, тренды, мода, решения регуляторов, валютные курсы — все это можно «утопить» в составляющей «развитие рынка» или, наоборот, разделить и рассмотреть каждый из параметров в отдельности.

Еще раз повторю, что внешние факторы потенциально оказывают большее влияние на компании с большой долей рынка, и меньшее — на компании с маленькой долей.

Итак, вот перед вами четыре уровня планирования:

- планирование результата;
- планирование деятельности;
- планирование компетенций;
- планирование мотивации.

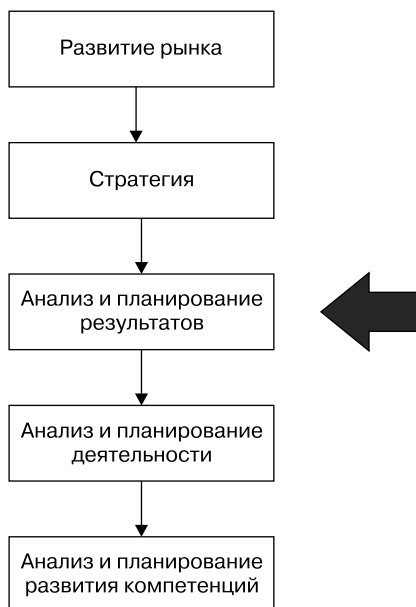
Куда инвестировать/распределять ресурсы — решать вам. Конечно же, это решение должно опираться на вашу цепочку создания ценности: что покупает клиент (марку, доступность, удобство обслуживания или консультации сотрудников).

## Первый уровень планирования. Анализ и планирование результатов. Дополнительные инструменты и уточнения

Итак, мы определили, что такое планирование, его виды и его цели. Теперь я хочу показать вам инструменты, которые помогут в планировании на каждом уровне.

Самый верхний уровень планирования — планирование результатов.

**Уровни планирования**



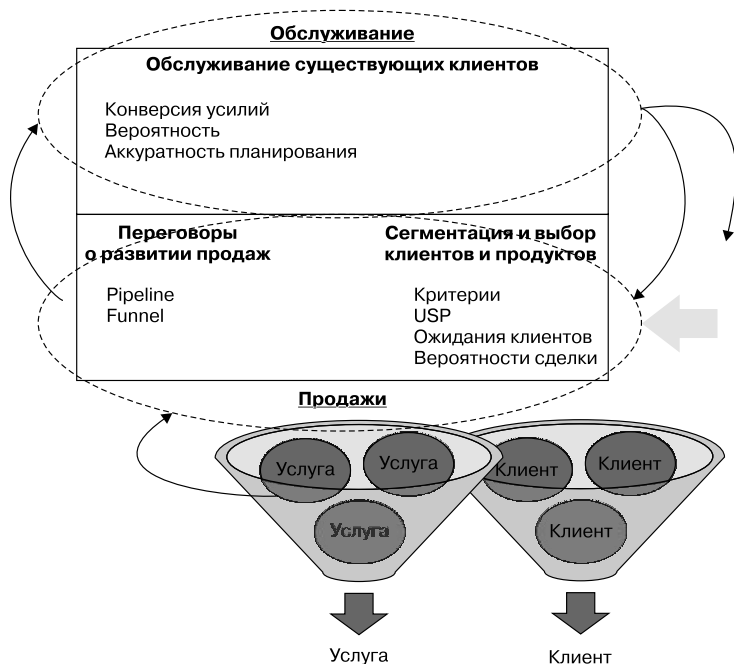
Предлагаю простой инструмент, прекрасно подходящий для такого вида планирования. Отмечу, что инструмент (как и планирование на этом уровне) достаточно грубый, но быстрый, основную задачу — провоцировать размышления — он выполняет отлично.

Это инструмент называется **конвейер**. Он помогает графически представить все усилия по продаже и их эффективность.

Для начала я предлагаю разделить все усилия на два больших этапа — до продажи идеи и после.

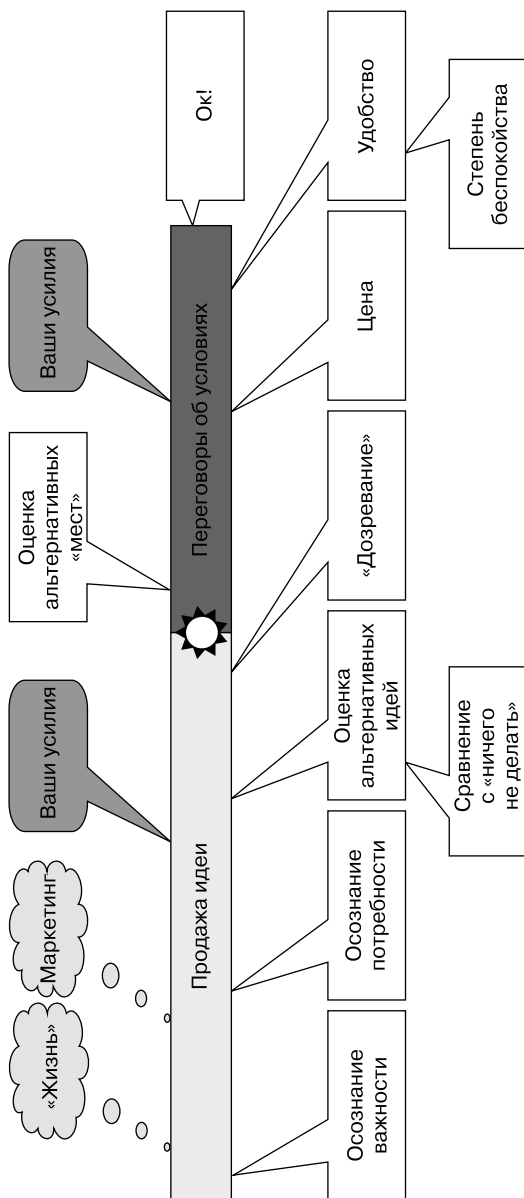
Верхняя область — это клиенты, которые уже работают с вами, и все проекты, с ними связанные. По сути, в этой части продажи как таковой нет, есть в основном *обслуживание спроса*. Что характерно для работы в этой области:

конверсия усилий в результат самая высокая, вероятность того, что случится следующая продажа, — очень высокая. Аккуратность планирования результата самая высокая из возможных. Вот она — мечта продавца. Но по сути, деятельность здесь не по продаже, а по обслуживанию сформированного спроса. Для этой деятельности нужен обслуживающий человек. Профиль сотрудника должен быть весьма специфический — спокойный, работающий, милый и аккуратный. Иметь склонности к планированию и желать обнять клиента всеми возможными способами, такой «человек-одеяло».



Вся нижняя часть конвейера — это процесс *продажи идеи*. На рисунке ниже показан процесс продаж полностью. Показан с точки зрения двух больших этапов — до продажи идеи и после. Сама продажа обозначена «красным солнышком».

Продажи — переговоры



Зачем нужно такое разделение? Дело в том, что продажи — намного более сложная деятельность, чем обслуживание. Стоит раздельно оценивать их эффективность, так как источники успешности на этих этапах различны.

На продажу идеи влияют следующие факторы:

- усилия отдела маркетинга;
- общая обстановка и воздействие «окружающей среды», например, состояние развитости рынка;
- усилия продавца.

Этапы, которые проходит покупатель (не претендую на абсолютную полноту).

1. Осознание важности: «Это важно для меня, стоит подумать».
2. Осознание потребности/осознание ее отсутствия: «Я хочу это/я не хочу этого».
3. Оценка альтернативных идей/способов удовлетворения потребности.
4. Одна из альтернатив — ничего не делать. Клиент сравнивает потенциальную ценность предложения с предстоящей деятельностью/переменами. Если ценность оказывается меньше того объема усилий, который нужно предпринять, то клиент может отказаться от покупки. Например, покупать или нет машину... А парковка, бензин, страховка, пробки...
5. «Дозревание». Это, скорее, психологический этап. Иногда лучшее, что можно сделать продавцу, — просто ждать.

Когда идея продана — да, все решил, покупаю машину — дальше уже начинаются выбор и сравнение: красную или синюю, премиум или эконом-класса, вопросы цены и т. д., то есть начинаются переговоры. Так вот, обслуживание — это в основном мелкие тактические переговоры об условиях.

А может ли быть ситуация, когда вы действующему и лояльному клиенту вынуждены что-то продавать? Конечно. Как только вы вышли за пределы «привычного» ассортимента услуг или товаров, вы можете столкнуться с ситуацией продажи идеи. Чем она отличается от «холодной» первой продажи? Большим уровнем доверия. Это облегчает жизнь продавцу. Но не исключает саму деятельность — продажа идеи все равно должна состояться. И только после продажи/покупки клиентом идеи мы начинаем вести переговоры о деталях.

Теперь давайте вернемся к конвейеру и рассмотрим подробнее нижнюю область — «Переговоры о развитии продажи». Здесь находятся те клиенты, которых мы привлекли с рынка и которым мы продаем идею. По сути, мы должны отобрать по критериям привлекательности этих клиентов, оценить, нужно ли с ними заниматься. И если ответ «да», то пройти весь путь продажи идеи.

В этой части находятся все новые клиенты и анализируется вся наша работа с ними. Клиенты отбираются, с ними проводятся первые классификационные встречи, выясняются потребности, проясняются ожидания, делаются предложения, потом еще предложения, обсуждаются условия и заключаются соглашения — по сути, весь процесс продаж находится в нижней области.

Здесь мы работаем с двумя воронками:

- воронка 1 — это клиенты. Отбираем клиентов по критериям привлекательности, а точнее, по вероятности того, что случится длительное сотрудничество (эта тема раскрыта в главе про КАМ). Если коротко, то мы отбираем клиентов по набору формализованных признаков, отражающих их заинтересованность в наших USP;
- воронка 2 — это услуги. Она более детализированная. Здесь мы отбираем тот продукт или услугу, вероятность продажи которой самая высокая. Означает ли это, что нужно продавать сначала «самое простое»? Нет. Но знать, что продать данному клиенту проще всего, обязательно.

Как выбрать эту услугу? По формальным критериям нужности для клиента. Необходимо сравнить свойства нашего предложения с ожидаемыми выгодами клиента. Детально об этом позже.

Что мы считаем и что учитываем в этих воронках? Конверсию.

Конверсия — это соотношение количества клиентов при входе в процесс и на выходе из него.

#### **ПРИМЕР**

Вы отобрали 100 клиентов со свободного рынка по формальным критериям. Пятьдесят из них захотели увидеть ваше предложение, и пять из пятидесяти захотели продолжить переговоры.

Конверсия ваших усилий по продаже, таким образом, составляет 5%, 5/100.

Каждый второй клиент из отобранных вами захотел получить предложение (50 клиентов из 100). Это означает, что конверсия на этом этапе составляет 50%. Это очень хороший результат (в реальности нужно смотреть на результаты всех менеджеров).

А конверсия получивших предложение и заинтересовавшихся — 10% (5 клиентов из 50). То есть только каждый десятый впечатлился вашим предложением и решил продолжить диалог.

Я здесь описал в упрощенной форме воронку продаж.

Давайте возьмем еще пример.

#### **ПРИМЕР/ЗАДАЧА**

У вас в «верхней» зоне 10 клиентов со средним заказом — восемь единиц вашей продукции. Одна единица продукции стоит 10 000 рублей.

Ваш план на следующий год:  $10 \times 8 \times 10\,000 = 800\,000$  рублей. А план на первый квартал — 200 000 рублей.

Один клиент вас покинул только что, и еще один покинет до конца текущего года, вероятность этого события очень высокая.

Вы знаете, что конверсия из «нижней» зоны в «верхнюю» составляет 60 %. Это значит, что 60 % клиентов, находящихся на последних стадиях переговоров (обсуждение условий контрактов или сделок), станут вашими клиентами. И их средний заказ составит четыре единицы вашей продукции. Сейчас у вас на последних стадиях переговоров находятся три клиента. Еще вы знаете, что конверсия от момента выбора клиента с рынка до того, как он достигнет последних стадий переговоров, составляет 20 %. На начальной стадии у вас сейчас шесть клиентов. Время, которое вам понадобится на проведение всего цикла переговоров до подписания контракта, составляет 3 месяца.

Для простоты примем, что все существующие на рынке клиенты одинаковы и у всех потенциал — 4 единицы. На свободном рынке достаточно клиентов для всех ваших амбиций и фантазий.

Вопрос: сколько нужно сделать работы в «нижней» и «верхней» зонах для того, чтобы выполнить план продаж и компенсировать потерю двух клиентов? Сможете ли вы выполнить план года и план квартала?

Решение.

Для начала давайте разберем год.

Объем продаж составит.

1. 8 клиентов на 8 единиц на 10 000 за единицу = 640 000.

На это мы можем рассчитывать достаточно спокойно.

2. 3 клиента на последней стадии на 4 единицы на 10 000 за единицу на 60 % конверсия.

Здесь нужно считать не строго математически, а целым числом количества клиентов, которое



мы получим. 60% от 3 — это 1,8 клиента (так не бывает). Поэтому берем два варианта: оптимистический сценарий — 2 клиента, пессимистический — 1 клиент.

И вывод для реализации оптимистического сценария: необходим план работы с клиентом под лозунгом «лучше уступить, но завлечь».

$$2a: 2 \times 4 \times 10\,000 = 80\,000$$

или

$$2b: 1 \times 4 \times 10\,000 = 40\,000.$$

3. 6 клиентов на 4 единицы на 10 000 за единицу на 20% конверсии к поздним этапам переговоров на 60% конверсии в результат.

Размышления те же:  $0,2 \times 0,6 = 0,12 \times 6 = 0,72$ . То есть либо 1, либо 0.

$$3a: 1 \times 4 \times 10\,000 = 40\,000$$

или

$$3b: 0 \times 4 \times 10\,000 = 0.$$

4. Общий объем продаж, таким образом, может составить: 680 000, 720 000 или 760 000.

А план по продажам у нас — 800 000. Чтобы увеличить вероятность его выполнения, нужно за первые 9 месяцев привлечь еще клиентов с рынка и вовлечь их в процесс переговоров. Почему за первые 9 месяцев? Потому что цикл продаж у нас 3 месяца, соответственно, если мы начинаем с кем-то работать в конце года (10–12-й месяцы) — до сделки в этом году мы дойти не успеваем.

Какое именно количество клиентов нам нужно привлечь? Давайте возьмем пессимистичный вариант — объем продаж в 680 000.

$800\,000 - 680\,000 = 120\,000$  — не хватает до выполнения плана.

$120\,000 / 10\,000 / 4 = 3$  клиента, которые успели бы купить у нас по 4 единицы продукции до конца года.

Чтобы получить этих трех клиентов, нужно:

$$N \times 0,2 \times 0,6 = 3;$$

$$N = 3 / 0,12 = 25 \text{ клиентов.}$$

Итак, при пессимистическом раскладе для выполнения плана в 800 000 нам необходимо дополнительно начать работать с 25 клиентами.

Конечно, в расчетах есть допущения, которые обязательно нужно принять во внимание:

- клиенты должны успеть купить по 4 единицы. Это за год, а мы их привлечем самое раннее к началу второго квартала. Значит, их должно быть больше;
- а почему мы считаем, что конверсии не изменятся?
- а хватит ли сотруднику времени на переговоры с 25 клиентами?
- а не уйдут ли старые клиенты из-за потери внимания?

Это простейшие расчеты не только для получения ответов, но и для задавания правильных вопросов.

Теперь давайте разберем первый квартал. Как мы помним, в нашей задаче план на первый квартал составляет 200 000. Предположим, что сезонность отсутствует (если присутствует, то ARIMA вам в помощь).

$$8 \text{ клиентов} \times 2 \text{ единицы (1/4 года)} \times 10\,000 \text{ за единицу} = 160\,000.$$

$$2a: 2 \text{ новых клиента} \times 1 \text{ единица (1/4 года)} \times 10\,000 \text{ за единицу} = 20\,000$$

или

$$2b: 1 \text{ новый клиент} \times 1 \text{ единицу (1/4 года)} \times 10\,000 \text{ за единицу} = 10\,000.$$

Общий объем продаж за первый квартал, таким образом, составит: 180 000 или 170 000. Таким образом, план на первый квартал выполнить не удастся.

А если очень нужно, то пытаемся:

- работать над увеличением закупки существующих клиентов — нужно оценить объем работы с этими клиентами и вероятность этого события;
- повысить конверсию и перевести всех трех клиентов на последней стадии в «верхнюю» зону. Но это не поможет выполнить план. Вероятность — 0.

Самое время встречаться с руководителем и предупредить — план выполнен не будет.

И вот еще пункт для размышления. Мы получили две совершенно различные деятельности — обслуживание и переговоры. Деятельности эти требуют разных людей с разными профилями.

При планировании продаж на год нам нужно вступить в переговоры с 25 новыми клиентами. И наши сотрудники, которые привыкли обслуживать 10 «старых» клиентов, должны будут переквалифицироваться в менеджеров по развитию бизнеса.

А насколько это вероятно? А не стоит ли для этого привлечь сотрудников другого профиля? Безусловно, это вопросы, которыми стоит заняться руководителю в начале года.

#### **ВОЗЬМЕМ ЕЩЕ ОДИН ПРИМЕР**

Клиент производит и продает измерительное оборудование. Оно измеряет электрические сигналы в сетях. Цепочка создания ценностей максимизируется на производстве: недорого и качественно, дополнительный максимум — отдел разработок. Этот отдел разрабатывает новые технологии для удешевления производства. Рынок начинает меняться — падает и сокращается.

Клиентская база компании была сосредоточена в «верхней» зоне — обслуживание клиентов, давно работающих с компанией. Новых клиентов не было — они не были нужны. Как правило, новые клиенты приходили сами, и создавалась иллюзия активного развития.

Сейчас ситуация поменялась. Клиентская база сокращается, часть клиентов из «верхней» зоны уменьшают закупки или переключаются на более простые модели других производителей.

Компания решает учить людей новым навыкам — продавать и вести переговоры, а это холодные звонки и активные продажи, поиск и развитие новых клиентов.

Продавцы не умеют и не хотят. К тому же у сотрудников отдела продаж совсем другой психологический профиль — «обслуживающий», не «охотничий», они для новой деятельности вообще не подходят. Их ошибочно приняли на работу? Да нет, их правильно приняли. Их просто наняли в компанию в иной период развития рынка.

И нужно либо развивать сотрудников (а не всех можно развить), либо нанимать других на задачу развития, либо менять всех существующих.

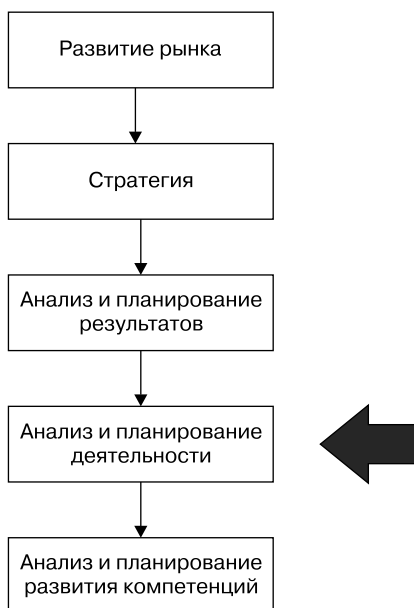
По сути, компании необходимо менять культуру отдела продаж, переходить с процессной культуры на культуру достижения результата. Нужно давать новичкам много власти и влияния на процессы внутри компании. Иначе их сожрут внутри коллектива. Им необходимо дать такую власть, чтобы они могли сказать: «Нужно отгрузить этого клиента сейчас», и им не смогли бы ответить: «Знаешь, у меня обед...»

Это изменение культуры. А изменение культуры может занять год. То есть если мы начнем сейчас, то через год увидим результат этого процесса. И, конечно, начинать стоит, потому что в противном случае компанию ждут большие проблемы с достижением результата.

## Второй уровень планирования. Планирование деятельности. Дополнительные инструменты и уточнения

Из планирования результата вытекает планирование объема, направления и сути деятельности по продаже. На этом уровне мы определяем, какую именно работу, в каком количестве и в каком направлении нужно сделать, чтобы достичь запланированного результата, а также смотрим, как распределяются ресурсы под названием «рабочее время и усилия».

### Уровни планирования



Для того чтобы их первоначально учесть, нужно разобраться, на что они тратятся сейчас. Для этого существует несколько инструментов:

- фотография рабочего дня — как слепок текущего приложения усилий;
- сегментирование клиентов — распределение усилий по клиентам;
- воронка продаж (или Funnel) — распределение усилий по этапам продаж;
- направление приложения усилий:
  - ◆ сегменты клиентов: старые клиенты; новые клиенты; сегментированные по текущему размеру закупок; сегментированные по потенциалу закупок;
  - ◆ группы продуктов: новинки или нет; с высокой маржинальностью; принципиальные, ведущие к длительному сотрудничеству. Например, в стоматологии, если врач начал работать на имплантах одного производителя, то перейти на продукцию другого очень непросто. Так вот, стартовый набор — это товар-инициатор. А расходные и дополнительные материалы — нет.

На этом этапе не принимаются в расчет фактический результат и качество этих усилий. Только объем и направление этого объема.

## Фотография рабочего дня

Суть проста — за сотрудником беспрестанно наблюдают и фиксируют по времени, что и когда он делает. Анализируют, систематизируют и делают выводы. Анализируются следующие области:

- общая длительность рабочего дня;
- эффективная длительность рабочего дня — минус время на перекуры и на Angry Birds;
- на какую деятельность тратится рабочее время. Например, 2 часа на переговоры с клиентами, 4 часа на звонки и согласования внутри компании, 2 часа на совещания.

Фотография — это не планирование, это подготовка к планированию. Теперь мы знаем правду и готовы перераспределить время сотрудника. Например, 2 часа на переговоры с клиентами распределяем так: 1 час на клиентов типа «А» и по 30 минут на клиентов типов «Б» и «В».

Есть хорошо проработанная литература о том, как проводить подобную оценку.

Это подготовительное мероприятие, из которого можно сделать много выводов, и не только относящихся к продажам. Например, задуматься, почему наши сотрудники тратят 4 часа на общение внутри компании.

## Сегментирование клиентов

Здесь я не претендую на полное освещение вопроса. Сегментирование — это вотчина маркетологов. А начиная писать эту книгу, я для себя решил «не трогать не свое». Хочу лишь поделиться своими мыслями о том, как должно выглядеть сегментирование с точки зрения продавца.

Традиционные критерии сегментации:

- размер клиента;
- потенциал клиента;
- доступность/лояльность клиента;
- рентабельность операций с клиентом.

Я хочу предложить сегментировать клиентов по схожести их приоритетов с нашей цепочкой создания ценности. Это значит, что нам необходимо посмотреть на клиента следующим образом:

- какую ценность мы создаем;
- что создает максимальную ценность;
- кому нужна эта ценность?

И вот как только мы поняли, кому она нужна, мы можем сегментировать клиентов по этому фактору: больше/меньше. Размер самой компании уже вторичен. Первично

будет то, за что готов заплатить клиент. Заплатить в любой форме: деньги, время, усилия, желание менять свою деятельность, мотивация принять во внимание другую точку зрения. К чему ведет такой подход? Ты руководствуешься базовыми ценностями компании. Тем, ради чего она была создана. А что нам делать, если полученная линейка клиентов нам не нравится? Тут все просто — меняйте цепочку создания ценности или учитесь любить ваших существующих клиентов.

#### **ПРИМЕР**

Компания производит некое оборудование и продает свою продукцию в дистрибьюторском и корпоративном канале. Часть продаж проходит через оптовый канал. Очень интересен именно такой канал — там можно быстро нарастить продажи, даже за счет частичной каннибализации продаж других каналов.

Компания много инвестирует в развитие оптовых клиентов: увеличивает их число, тратит время на переговоры с ними, предоставляет им хорошие условия сотрудничества, что оттягивает ресурсы от других каналов и клиентов.

Посмотрели на цепочку создания ценности. Оказалось, что ценность выглядит так: высокое качество продукции, экспертиза в применении оборудования, надежность, высокая рентабельность в продажах.

Интересно, получается, что приоритетные каналы в таком случае — это дистрибьюторский, способный максимизировать ценность, и специализированная розница, способная качественно обслужить конечного пользователя.

Тогда и нужно сегментировать клиентов — всех без учета каналов и размеров — по способности обеспечить консультирование и донесение преимуществ продукта, качества, богатства опций, надежности до конечного пользователя.



К черту оптовиков, к черту «поверхностных» дистрибьюторов. А с неповерхностными можно поделиться высокой прибылью. Для чего все это? Дотянуться до розничного канала.

А можно еще что-то сделать? Да, создать свой розничный канал — свою розницу. Вполне стоит эту возможность оценить.

## Воронка продаж (Funnel)

Следующий инструмент, который мы рассмотрим, — воронка продаж. Распространено также и английское название этого инструмента — Funnel. Это форма оценки и анализа процесса продаж и переговоров. Центральными в этой форме являются понятия этап, переход, вероятность успешного завершения и конверсия.

*Этап* — это отрезок/период процесса продаж, характеризующийся однородной, по сути, деятельностью.

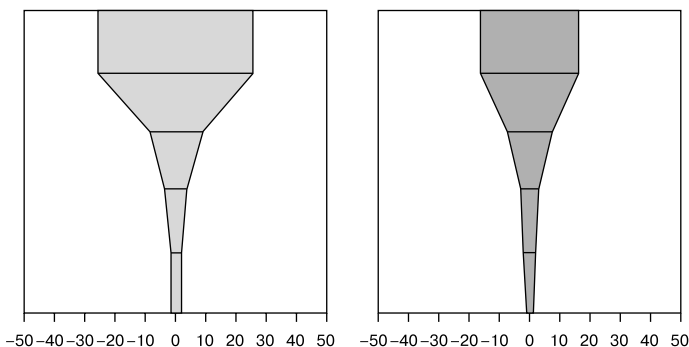
*Переход* — это момент изменения однородности деятельности, смена одной однородности на другую.

*Вероятность успешного завершения* — это ответ на вопрос, с какой вероятностью я смогу «выиграть» сделку, получить контракт, привлечь клиента при условии, что я сейчас нахожусь на определенном этапе переговоров. Проще говоря, если в переговорах мы добрались до определенного этапа, то с вероятностью, например, 60% я получу положительный результат (продам).

*Конверсия* — это соотношение количества перешедших на следующий этап клиентов с количеством «вошедших» на этот этап. Кроме количества клиентов, часто используется денежное выражение объемов сделок, «вошедших» на этап и «вышедших» из него.

Разница в объемах/клиентах считается потерями этапа.

**Funnel**



<b>Оценка вероятностей</b>	
15 %	Предложение отправлено клиенту
15 %	Назначена дата переговоров/уточнений
15 %	Цена в приемлемом диапазоне
15 %	Переговоры носят технический характер
15 %	Конкуренция отсутствует
15 %	Все члены ГПР поддерживают наше предложение

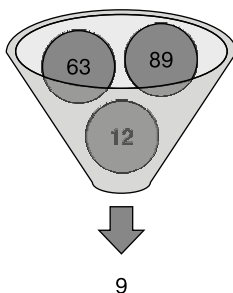
**ПРИМЕР**

Вы отобрали с рынка 89 компаний, посчитав их привлекательными для вас и оценив, что вы тоже являетесь для них потенциально привлекательным поставщиком. Вы попробовали организовать встречу для того, чтобы познакомиться и понять, чем вы можете быть полезны друг для друга. Откликнулось 63 компании. После встречи вы захотели сделать компаниям предложение, но не всем и не все захотели его получить. В итоге предложение получили 47 компаний.

Предположим, что вы отправили усредненное, одинаковое предложение в 10 единиц всем клиентам. Только 21 компания нашла предложение заманчивым. Они согласились на вторую встречу для проведения

повторных переговоров и обсуждения цены и других условий. Остальные компании «пропали».

Переговоры на этом этапе удовлетворили 18 компаний, и они решили выдвинуть вам свои встречные требования/пожелания. Вы согласились учесть мнение 12 потенциальных клиентов. В итоге 9 из них подписали с вами договор и начали сотрудничать.



Дальше предлагаю мыслить не штуками клиентов, а объемом продаж. Для этого необходимо использовать размер среднего предложения — 10 единиц. Используем и получаем:

89	• Отобрано — 890
63	• Проведена встреча — 630/71 %
47	• Выслано предложение — 470/74 %
21	• Продолжили переговоры — 210/45 %
18	• Обсуждают условия — 180/86 %
12	• Согласились с вашими поправками — 120/67 %
9	• Заключено сделок — 90/75 %

Я показал процент клиентов, переходящих на следующий этап. Это конверсия.

А вероятность успешного завершения составит 10,11 (нужно умножить все конверсии последовательно друг на друга или поделить 90 на 890). Остальные усилия пошли на нагрев атмосферы.

Этапы переговоров могут сильно меняться от компании к компании. Разные компании могут иметь различные этапы продаж.

Что является переходом? Как я говорил выше, это момент изменения одной однородной деятельности на другую. Например, при переходе от «Выслано предложение» к «Продолжили переговоры» таким моментом будет согласие клиента встретиться еще раз.

Вот мы и получили статистику нашей работы. Добавлю, что в таком подходе есть несколько допущений:

- клиенты одинаковые с точки зрения размера заказа;
- все процессы продаж одинаковые (имеют одинаковые этапы);
- не учитывается время нахождения клиентов на каждом этапе. А это важно для понимания, укладываемся ли мы в контрольный период — месяц или квартал.

Если ввести время нахождения клиента на каждом из этапов, то мы получим длительность всего цикла продаж и уточним вероятность выполнения плана. Конечно, нужно и размер плана задать.

Кроме того, нужно задать период планирования, допустим, мы планируем на год — это 240 рабочих дней, остальное время мы отдыхаем.

Период	240
План	\$600
Средний чек	\$10

Шаги процесса продаж	Время шага, дни	Конверсия, %	Необходимо выполнить работы	В любой момент воронки
1. Отбор клиентов	25	71	177	18
2. Встреча (первая)	12	74	126	6
3. Предложение	10	45	199	8
4. Переговоры	28	86	93	11
5. Условия	23	67	90	9
6. Поправки	37	75	80	12
7. Закрытие	9	100	60	2
Итого	144	10,22	60	67

Воронка, хотя и грубоватый инструмент, может показать много интересных цифр и ориентировочных коэффициентов. Разберем их подробнее.

*План* — на год (отчетный период в 240 дней) — \$600.

*Средний чек* — показывает размер средней сделки, конечно, это упрощение и огрубление.

Но я в своей работе отслеживаю этот показатель и наблюдаю за его динамикой. Зачем? Чтобы можно было сравнить себя с другими продавцами и понять, например, что у меня есть склонность выигрывать мелкие проекты и проигрывать более крупные. Ну и дальше размышления, почему так происходит. В нашем примере средний чек на сделку равен \$10.

*Шаги процесса продаж.* Разбиваем процесс продаж на шаги. Еще раз напомним, что шаги продаж могут отличаться от индустрии к индустрии и даже от продукта к продукту. Зачем они нужны? Трекинг прогресса и понимание опорных событий в процессе продаж. В этом примере семь шагов.

*Время шага.* Нам важно понимать, сколько каждый шаг занимает в днях. В среднем, грубо. Это нужно для того, чтобы понять длительность всего цикла продаж. Тогда мы можем определить, на что рассчитывать, отправляя сотрудников к клиентам — через какое время случится долгожданный Cash Flow. Дополнительно вы можете обнаружить, например, что у вас различная длительность цикла для разных каналов (продуктов, сегментов клиентов, территорий). Такая информация повысит аккуратность процесса планирования и прогнозирования.

В этом варианте длительность цикла составляет 144 дня:

- выбираешь, думаешь, звонишь, не можешь дозвониться... — ушло на это 25 дней. Организация первой встречи — 12 дней;
- после встречи — 10 дней на подготовку и рассмотрение предложения;
- переговоры и согласование деталей — 28 дней;
- дополнительные условия и размышления — 23 дня;
- поправки юристов — 37 дней;
- подписание контракта и обмен копиями — 9 дней.

И вот первая поставка состоялась!

Здесь можно поразмышлять над тем, почему некоторые шаги заняли так много времени. И вывод — пересмотреть свои процессы, поднять качество (скорость) работы менеджера по продажам. А если нет информации? Собирайте. Или выдвиньте гипотезу и проверьте. И тогда можно будет понять, что, например, с циклом 144 дня нам, с большой вероятностью, уже будет ясно, выполним мы план продаж на год или нет.

*Конверсия.* Следующий шаг — оценка конверсии усилий или сделок. В иностранной литературе потенциальные сделки часто называют лидами (лид (Lead) — потенциальная обсуждаемая сделка). Цифры в третьей колонке показывают, какой процент клиентов (можете мерить в штуках, а можете в деньгах потенциальных контрактов — лидов) переходит на следующий этап.

Зачем нам эти цифры? Они показывают эффективность усилий наших менеджеров по продаже.

Как можно посчитать эти цифры? Можно оценить, собирая статистику, можно опрашивать сотрудников. Можно оценить, собирая информацию о потерянных лидах — сделках, которые не состоялись, и мы получили отказ от клиента на этом шаге нашего процесса переговоров.

Вопрос, который наверняка возник у вас — как на этом этапе мы можем измерить потенциальную сделку, если мы еще совсем мало знаем о клиенте? Буду честным: средний чек, экспертная оценка и наши намерения относительно клиента — это все, на что мы можем опереться.

Пример из таблицы.

- 71 % — эта цифра означает, что 71 % клиентов (в штуках или в суммах потенциальных сделок) переходят на второй этап нашего процесса продаж. Мы отобрали клиента, собрали о нем информацию, дозвонились, предложили встретиться и получили отказ в 29 % случаев. Остальные согласились напоить нас кофе.
- 74 % из оставшихся клиентов после встречи с вами согласятся получить от вас предложение.
- 45 % из оставшихся захотят вступить в переговоры по условиям потенциального сотрудничества (55 % сочтут ваше предложение неприемлемым для них и вежливо, либо не очень, откажут, сославшись на сложную финансовую ситуацию).
- 86 % из оставшихся после основного торга перейдут к торгам по дополнительным условиям.
- 67 % из оставшихся переживут и это и отдадут договор юристам.
- 75 % из оставшихся преодолеют юристов.
- И все оставшиеся 100 % начнут работать с вами.

Цифра 10,22 % показывает, что один из десяти клиентов, отображенных вами, принесет доход в размере среднего чека. А остальные усилия пойдут на нагрев атмосферы. Увы.

Это хорошая цифра, 10%? Или не очень? Честно говоря, это ужасно — 10 процентов! Это значит, что из 100 процентов усилий только 10 попадает в деньги. Из 100 калорий, потраченных вами, только 10 окупятся.

Внимательный читатель может спросить, почему получилась такая цифра? Проценты конверсий такие же, как и в предыдущем примере (классическая воронка), а количество клиентов отличается, и уже не работает правило — поделить количество заключенных контрактов на количество начатых переговоров. Разница в том, что в первом примере мы полагаем длительность нахождения на каждом этапе одинаковой. Клиенты движутся, как на конвейере. А в реальной жизни так редко получается. И клиенты «зависают» на различных этапах переговоров. Так случилось и у нас. Вы можете оценить размер «зависания», анализируя колонку «Время шага (дни)». Часть ваших усилий амортизировалась в этих днях. Клиенты еще в процессе и реализуют свой потенциал в следующем периоде. Или не реализуют, конверсия-то всего 10,22%.

Теперь вы можете сравнить себя с конкурентами, сделать сравнение среди менеджеров по продажам и в динамике. Интересно, правда? Наверное, не лишним будет упомянуть, что в приведенной таблице все считается автоматически, стоит только ввести исходные цифры.

*Необходимо выполнить работы.* Для одной сделки за весь период в 240 дней нужно отобрать 177 клиентов и провести 126 первых встреч, Сделать 199 предложений клиентам, ну и так далее, можете сами посмотреть. И вот мы вышли на планирование объема работы и рабочего времени. Оценив, пусть и грубо, две первые колонки, вы, как руководитель, здесь можете сказать своему продавцу: милый друг, у тебя 126 встреч на год, а это значит две в неделю, а это значит восемь в месяц.

И мы можем померить объем работы сотрудника и задать ему ориентир. Это немного грубовато, да, но это все равно хорошо. А если учесть, что цикл продажи составляет 144 дня,



то результат части работы года — 20 недель (144/7) перейдет уже на следующий год. Это также означает, что план первого полугодия делается в основном в предыдущий год.

А если сотрудник отвечает вам, что это очень много и он не успевает, то теперь вы можете ему подсказать, где и что он должен исправить и чему его нужно учить. Если даже не вдаваться в детали, а смотреть сверху, то обращайтесь внимание на самые большие сроки прохождения шага и составляйте план работы по их сокращению. Также смотрите на самые маленькие конверсии и составляйте план работ (включая план на обучение) по их повышению. Вот вы научили продавца лучше готовить предложения для клиентов:

Период	240
План	\$600
Средний чек	\$10

Шаги процесса продаж	Время шага, дни	Конверсия, %	Необходимо выполнить работы	В любой момент воронки
1. Отбор клиентов	25	71	177	18
2. Встреча (первая)	12	74	126	6
3. Предложение	10	65	199	8
4. Переговоры	28	86	93	11
5. Условия	23	67	90	9
6. Поправки	37	75	80	12
7. Закрытие	9	100	60	2
Итого	144	15	60	64

А вот научили его сокращать время некоторых шагов (или систему управления изменили так, чтобы упростить процессы внутри компании):

Уровень 5. Планирование результата

Период 240  
 План \$600  
 Средний чек \$10

Шаги процесса продаж	Время шага, дни	Конверсия, %	Необходимо выполнить работы	В любой момент воронки
1. Отбор клиентов		71	177	18
2. Встреча (первая)	12	74	126	6
3. Предложение	10	45	199	8
4. Переговоры		86	93	11
5. Условия	23	67	90	9
6. Поправки		75	80	12
7. Закрытие	9	100	60	2
Итого		10,22	60	

А если средний чек поднять на 30 %, мы получим:

Период 240  
 План \$600  
 Средний чек

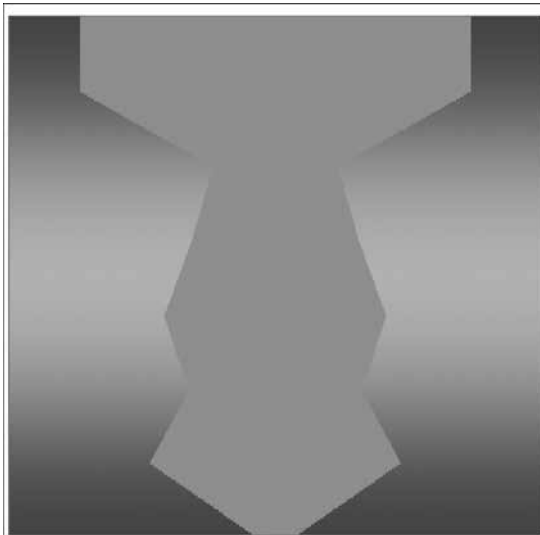
Шаги процесса продаж	Время шага, дни	Конверсия, %	Необходимо выполнить работы	В любой момент воронки
1. Отбор клиентов	25	71	177	18
2. Встреча (первая)	12	74	126	6
3. Предложение	10	45	199	8
4. Переговоры	28	86	93	11
5. Условия	23	67	90	9
6. Поправки	37	75	80	12
7. Закрытие	9	100	60	2
Итого	144	10,22		

А можно ли поднять средний чек? Может быть, нам стоит посмотреть на ассортимент? Как мы вообще продаем весь наш ряд? Равномерно или неравномерно?

Если вы скачаете этот калькулятор с моего сайта [www.apazarov.org](http://www.apazarov.org), то сможете сами «поиграть» в него.

**В любой момент в Funnel.** Я пока ни слова не сказал о последней колонке. Это невероятно любопытная вещь! Данная колонка показывает, сколько и на каких стадиях переговоров у сотрудника должно быть проектов в каждый момент времени. Эта колонка — своеобразный промежуточный замер. То есть вы можете подойти к продавцу в любой момент и посмотреть его результат. Скажем, после обучения и повышения эффективности у продавца в этой воронке должен быть 51 активный проект, 11 на первом этапе, 6 на этапе первичных встреч и т. д.

Теперь давайте посмотрим, как это выглядит графически.



Каждый уровень показывает, сколько денег находится на каждом этапе. В нашем примере видно, что данный сотрудник отбирает достаточно много клиентов. На второй этап

переходит уже меньше, затем еще меньше и еще. А дальше возникают расширения. Вполне возможно, вы сейчас скажете: подождите, воронка всегда должна сужаться! Откуда появляются какие-то расширения? Эти расширения возникают, когда у вас сделки слишком долго находятся на одном этапе, скапливаются. Поэтому предложенные мной воронки не только показывают, сколько денег «застряло» на этапе, но и отражают длительность нахождения на нем. Если же убрать время нахождения на этапе, то воронка сразу станет традиционной, без утолщений. Вот как выглядит классическая воронка:

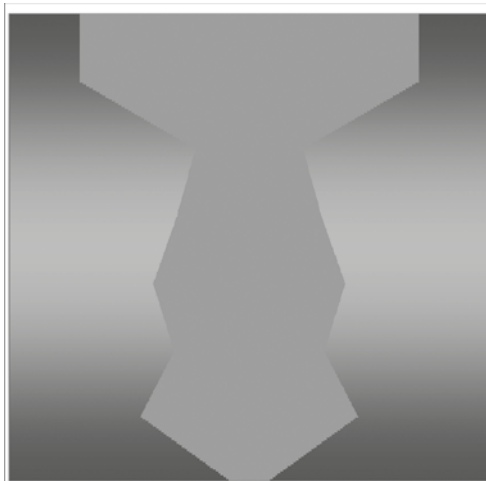


Вернемся к нашему примеру. У нас получается, что все основные потери эффективности происходят на шаге 2. Менеджер «запихивает» в воронку колоссальное количество лидов. Но после первой встречи совсем не многие готовы видеть его еще раз. Есть о чем подумать. Может быть, он как-то креативно эти встречи проводит? Или отбирает клиентов без разбора, и на встрече это становится ясно. И такой достаточно примитивный инструмент, как воронка, поможет вам задать правильные вопросы и получить некоторые ответы.

### ПРИМЕР. СИНИЙ И ЗЕЛЕНЫЙ

Возьмем результаты работы двух менеджеров по продаже — «синего» и «зеленого». О чем нам могут сказать их воронки?

Зеленый



Синий



Синий мало работает, зеленый — трудоголик, но не очень сообразителен. Но при этом энтузиаст!

Синий показывает хорошую конверсию, но рынок обрабатывает скромнее.

Может быть, тогда синего переместить на обслуживание? Он «старичок» с устойчивой базой? Зеленый «новичок»? Тогда адаптация прошла не очень хорошо, нужно было больше рассказывать про сегментацию клиентов. Но рынок он будоражит изрядно, что уже неплохо.

Итак, подведем итог. Воронка продаж — это прекрасный инструмент планирования. Однако он имеет несколько допущений, о которых надо помнить. Первая неправда — это средний чек, так как это усреднение и огрубление. Второе огрубление — длительность цикла продажи. И третье — усреднение конверсии по шагам. В целом же инструмент может дать ориентировочные цифры и спровоцировать размышления в правильном направлении.

**Pipeline.** Если нам нужна точная картина с деталями, без обмана и допущений, то нужно использовать другой инструмент. Этот инструмент существует, он называется Pipeline и является, по сути, правнуком воронки. Хочу сразу сказать, что эти два инструмента похожи, и иногда их называют именами друг друга. Это не должно вас смущать. И не стоит затевать споры, как что должно называться.

Pipeline более детализированный инструмент и у него нет огрублений по среднему чеку, средней конверсии и среднему времени цикла продаж. Вот и все различия. Но методически это тот же инструмент. На основе Pipeline можно построить Funnel. Но обратно сделать невозможно.

Это общий вид сводной аналитической части. Мы будем разбирать ее по элементам и деталям:

Второй уровень планирования. Планирование деятельности

Дата предложения	Клиент	Ассортимент и предмет предложения	Сумма предложения	Стаг. этапа	Когда погасит контракт	Когда поступили деньги
0 31.12.2014	RSport	Спортивная одежда	20 000 Р	0%	20%	
0 31.12.2014	Бостон	Системное мышление	71 200 Р	0%	20%	
0 31.12.2014	Российский технологический ЛДВ	Лекции	60 000 Р	0%	30%	
0 31.12.2014	Российский технологический ЛДВ	Лекции для КАМБС 1	185 000 Р	0%	30%	
0 31.12.2014	Российский технологический ЛДВ	Лекции для КАМБС 2	185 000 Р	0%	30%	
0 31.12.2014	Российский технологический ЛДВ	Разработка тренинга «Финансы»	50 000 Р	0%	60%	
0 31.12.2014	Российский технологический ЛДВ	Разработка тренинга «Эффекты позитивной психологии»	50 000 Р	0%	60%	
0 31.12.2014	Российский технологический ЛДВ	Разработка тренинга «Эффекты позитивной психологии»	50 000 Р	0%	60%	
0 31.12.2014	Евком	Оформление сопроводительных документов продаж	100 000 Р	0%	20%	
0 31.12.2014	Базальт	Технический персонал для других объектов	60 000 Р	0%	60%	
0 31.12.2014	Горелов ИИТ	Дизайн системы обучения	370 000 Р	100%	30%	13.02.2015
0 31.12.2014	Горелов ИИТ	Дизайн системы обучения	370 000 Р	100%	30%	13.02.2015
0 31.12.2014	RS&S	Инициальная консультация	30 000 Р	0%	50%	
Время прошло		93,1%				
План		%				
5 500 000 Р		474 851 Р		52,7%		
Stress test		Cover				
453 332 Р		95%				
Сделано предложений (шт)		174				
Сумма сделанных предложений (руб)		17 266 719 Р				
Активные предложения в работе (шт)		37				
Предложения в работе (руб)		3 496 008 Р				
Выиграно контрактов (шт)		88		75%		
Выиграно на сумму (руб)		6 025 139 Р		31%		
Проиграно или потеряно контрактов (шт.)		52.1				
Проиграно или потеряно контрактов (руб)		13 801 576 Р				
В месяц предложено		1 438 893 Р				
Предложено в месяц		14.5				
Всего предложено Объект		17 266 719 Р				
Проверка вклада и выставление предложения в работу		20%				
Согласована программа		30%				
Утвержден бюджет		60%				
Согласована дата		80%				
Проведено		90%				
Выставлен счет		95%				
Отправлено		100%				

Исходные посылки: процесс продаж делится на этапы, процесс переговоров продвигается по этим этапам. Отличие от воронки: чем ближе мы к финишу переговоров, тем выше вероятность, что мы получим этот контракт.

20%	Проведена встреча и выставлено предварительное предложение
30%	Согласована программа
60%	Утвержден бюджет
80%	Согласована дата
90%	Проведено
95%	Выставлен счет
100%	Оплачено

Проценты слева показывают вероятность завершения сделки на определенном этапе. Например, если мы находимся на шаге переговоров «Утвержден бюджет», то мы считаем, что с вероятностью 60% мы выиграем этот контракт. То есть проценты здесь — это не конверсия с шага на шаг, как в воронке, а близость к финалу, к деньгам.

Подсчет пошаговой конверсии в Pipeline не ведется. Его можно, конечно, включить, но для Pipeline это будет дополнительная статистическая информация. В воронке же она, как мы помним, принципиальна.

Но основное отличие от воронки находится в этом поле. Каждую сделку/лид мы записываем отдельно, что и дает нам огромный объем информации и позволяет отказаться от округлений в виде средних значений.

Разберем эту часть подробнее.

- Дата предложения. Это дата начала процесса продажи.
- Клиент. Здесь указываем имя клиента. Вы можете обратить внимание, что в примере несколько строк с одним и тем же именем клиента. Это одно из преимуществ Pipeline — он предлагает рассматривать разные предложения одному клиенту как разные проекты по продаже. Эти проекты могут находиться на разных этапах продаж, быть разного размера и иметь разную



финальную конверсию — отношение выигранных проектов к сделанным предложениям (в деньгах или штуках). Кстати, такой подход позволяет в одном документе планирования органично совместить обслуживание клиентов — регулярную поставку привычного ассортимента — и проекты по введению новинок.

- Ассортимент и предмет предложения. Здесь указываем, что мы предлагаем, и какие-то дополнительные комментарии.
- Сумма предложения. Указываем сумму, на которую мы сделали/сделаем предложение. А откуда мы можем это взять? Ну, для начала из своих намерений и из планируемого к предложению ассортимента. А мы можем ошибиться? Конечно. Тогда корректируем сумму в ходе переговоров. Ушел средний чек, теперь у вас каждая сделка — это абсолютно уникальный проект.
- Шаг этапа. На каком этапе продаж мы сейчас находимся. Ставим процент в зависимости от этапа. Например, в нашем примере, если мы провели первую встречу — ставим 20%, согласовали программу — ставим 30% и т. д. Количество и название шагов, а также вероятность завершения сделки в процентах зависят от того, как вы сделаете распределение по этапам.
- Когда потерял контакт. Если сделка потеряна, отмечаем этап, на котором мы узнали, что переговоры для нас завершились неудачно и проект потерял или отменен. Из этой информации можно произвести конверсию по шагам и использовать это в дальнейшем для прикидок в Funnel.
- Когда поступили деньги. Эта информация прекрасно может храниться и в традиционных учетных программах типа 1С. Но менеджеру она может быть интересна. Он в состоянии следить за своим результатом и сам рассчитывать себе бонус, если, конечно, есть что рассчитывать.

Уровень 5. Планирование результата

Дата предложения	Клиент	Ассортимент и предмет предложения	Сумма предложения	Шаг этапа	Когда потерял контракт	Когда поступили деньги
31.12.2014	RSport	Стратегическая сессия	20 000 Р	0%	20%	
31.12.2014	Росток	Системное мышление	20 000 Р	0%	30%	
31.12.2014	Русский продуктовый двор	Проект для КАМАЗ 1	60 000 Р	0%	30%	
31.12.2014	Русский продуктовый двор	Проект для КАМАЗ 2	165 000 Р	0%	30%	
31.12.2014	Русский продуктовый двор	Тренинг для КАМАЗ	165 000 Р	0%	30%	
31.12.2014	Русский продуктовый двор	Разработка тренинга Финансы	30 000 Р	0%	60%	
31.12.2014	Русский продуктовый двор	Разработка тренинга "Расчет поставителей асфальта"	40 000 Р	0%	60%	
31.12.2014	Русский продуктовый двор	Передача программы внутренних тренингов	35 000 Р	0%	60%	
31.12.2014	Евразет	Обучение и сопровождение сотрудников отделов продаж	100 000 Р	0%	20%	
31.12.2014	Базальт	Тайный покупатель для других объектов	80 000 Р	0%	60%	
31.12.2014	Перельцев ИП	Сдача системы обучения	370 000 Р	100%		13.02.2015
31.12.2014	ВЭБ	Индивидуальные консультации	40 000 Р	0%	25%	
31.12.2014	ВЭБ	Индивидуальные консультации	40 000 Р	0%	55%	
31.12.2014	Фотопланировальное оборудование	Наработка на оборудовании	38 846 Р	100%		16.03.2015
31.12.2014	Фотопланировальное оборудование	Наработка на оборудовании	43 250 Р	100%		23.04.2015
31.12.2014	Фотопланировальное оборудование	Наработка на оборудовании 124 546	84 700 Р	100%		23.04.2015
31.12.2014	Фотопланировальное оборудование	Москва проведение	100 000 Р	100%		23.04.2015
31.12.2014	Фотопланировальное оборудование	Ростов аренда	43 250 Р	90%		16.03.2015
31.12.2014	Фотопланировальное оборудование	Ростов проведение	116 535 Р	95%		28.04.2015
31.12.2014	Фотопланировальное оборудование	Программа обучения дистрибьюторов апрель	120 449 Р	90%		08.05.2015
31.12.2014	Фотопланировальное оборудование	Программа обучения дистрибьюторов апрель	56 100 Р	95%		23.03.2015

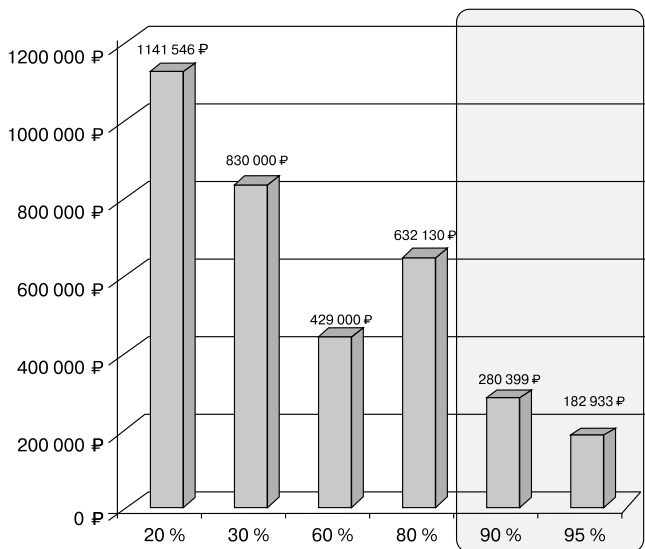
Вот и вся детализация. Данное поле — самое ценное в Pipeline. На заполнение тратится больше всего времени. Это не значит, что его уходит много, это значит, что на остальное времени вообще не тратится — все остальные расчеты делаются автоматически.

Теперь рассмотрим план и процент выполнения.

	Времени прошло	92,8%	
План	Осталось	%	в месяц
6 500 000 Р	474 861 Р	92,7%	474 861 Р

Сюда заносится план, и ведется подсчет его выполнения, тут же указывается прошедшее время с начала периода и дается подсказка, сколько в месяц нужно продавать для того, чтобы получить 100%-е выполнение плана.

*Текущее положение дел, или воронка на боку.* Наш пример:



Ну а это уже привычная картина. График показывает, сколько проектов (в деньгах) находится на различных этапах. Отличие от классической воронки заключается в том, что в Pipeline эта самая воронка «лежит» на боку.

Есть варианты традиционного графического исполнения, но я взял для примера такой.

Обратите внимание на красную рамку. Это так называемый «стресс-тест». Он показывает, сколько денег находится на поздних этапах процесса продаж. В нашем примере в стресс-тесте находится 463 332 рубля. Это означает, что с большой вероятностью такой объем наличных средств (Cash Flow) случится в ближайший период.

Ну и заодно можно посчитать, хватит ли нам нашего «стресс-теста» для закрытия плана текущего периода. Подсказка и проверка одновременно:

<b>Stress test</b>	<b>Cover</b>
463 332 Р	98%

Данная информация нужна нам для планирования краткосрочного прихода наличных денежных средств (Cash Flow). Ну и конечно, эта цифра интересует руководителей ближе к концу отчетного периода: успеем или не успеем выполнить план.

Сводная статистика проведенных работ:

Сделано предложений (шт)	174	
Сумма сделанных предложений (руб)	17 266 719 Р	
Активные предложения в работе (in)	37	
Предложения в работе (руб)	3 496 008 Р	
Выиграно контрактов (in)	88	73%
Выиграно на сумму (руб)	6 025 139 Р	31%
Проиграно или потеряно контрактов (шт.)	121	
Проиграно или потеряно контрактов (руб)	13 601 976 Р	

Вот она — мечта управленца!

Здесь хранятся сводные данные, и вы сможете с легкостью понять, сколько было сделано предложений с начала, допустим, года и на какую сумму, сколько сейчас проектов в работе. Оценить, много это или мало. Количество предложений в штуках может характеризовать загруженность сотрудника. Сумма активных предложений говорит о вероятности выполнения краткосрочных планов. Здесь же содержится информация о количестве выигранных сделок

в штуках и конверсии. В нашем примере конверсия составляет 73%. Это говорит о том, что из 100 сделанных предложений (в штуках) 73 становятся деньгами. При этом конверсия в деньгах — всего 31%. Может ли так быть? Конечно. Это значит, что сотрудник выигрывает небольшие по деньгам проекты в большом количестве и плохо работает с крупными проектами. Интересная информация для анализа. Сколько проиграли и на какую сумму — здесь также можно найти массу поводов для размышлений.

Дополнительные возможности Pipeline.

- Оценка объема сделанных клиентам предложений в месяц и прогноз предложений за год. Пример:

В месяц предложено	<b>1 438 893 Р</b>
Предложений в месяц	<b>14,5</b>
Всего предложено будет	<b>17 266 719 Р</b>

Если у нас конверсия 31%, то можно предположить, сколько будет продано. И сразу можно указать сотруднику, что, например, с твоей конверсией 1 500 000 рублей в месяц — это мало, нужно делать больше предложений в штуках или деньгах. Сейчас он делает меньше 15 предложений в месяц — это хорошо или плохо? Нужно сравнивать с другими менеджерами.

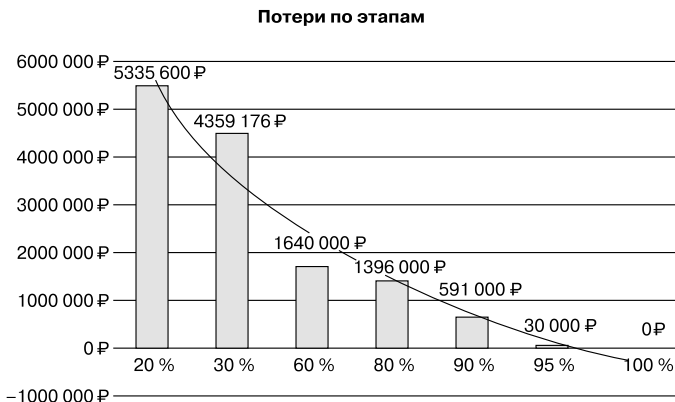
- График объема предложений по месяцам с графиком среднего значения. Пример:



- Приходы по месяцам. Это приход наличных денежных средств (Cash Flow) с расчетом среднего значения. Пример:



- Потери по этапам продаж с расчетом среднего. Вполне укладывается в теорию продаж: при продвижении по этапам продаж повышается вероятность сделки. Любопытно будет сравнить графики нескольких сотрудников. Пример:



В Pipeline возможно ввести различное количество условных обозначений: потерянные/проигранные проекты, только выигранные, отложенные, но активные и т. д.

Все эти обозначения сильно зависят от выбранной программной оболочки, в которой ведется Pipeline. Обсуждение это не представляет большого интереса. Чем больше частных случаев проектов вы хотите «закодировать», то есть как-то обозначить и выделить, тем больше вам понадобится условных обозначений. Я использую для выигранных проектов символ «100%», а для проигранных символ «0%».

Не все Pipeline считают реальные наличные денежные средства (Cash Flow) от работы представителя. Это не является задачей данного инструмента, но при желании это тоже легко можно сделать. Например, когда проект приобретает статус 100%, он попадает в категорию «полученные денежные средства».

Меня часто спрашивают: какой Pipeline выбрать? Начну с самого популярного — [salesforce.com](https://www.salesforce.com). Иногда еще их называют SFDC. Это компания, которая предоставляет услуги по обработке и хранению информации о лидах компании. Конечно, у них еще есть услуги, но они нам пока не интересны. По сути, компания разрабатывает системы планирования и системы хранения информации о клиентах. Эти системы размещены в облаках и доступны везде, где есть Интернет. Вам необходимо занести информацию по клиентам, дальше оболочка сама строит все воронки и делает всю аналитику. Менеджеры могут наслаждаться.

И аналитика прекрасная. А что у нас по северо-западному округу? Формируете запрос и получаете Pipeline по округу. А можно ли получить общий отчет, скажем, по конкретным двум менеджерам? Да, пожалуйста. Из оболочки можно выгружать какие угодно отчеты, вероятности, средние сделки, текущие объемы и т. д. Плюсы программы — облачность, опыт построения отчетов и большая библиотека готовых решений. Минусы — SFDC очень недешевые и очень небыстрые. Они, конечно же, не единственные. И они не нужны тем, у кого маленький штат продавцов.

Если вы только начинаете работать по методике Pipeline, то лучше выбрать самую простую оболочку. Потому что, если вы внедрите саму культуру планирования, то неважно, на какой это будет платформе. Основное ограничение у вас будет — сопротивление менеджеров (неудобно, долго, зачем и т. д.). Поэтому вы можете сделать Pipeline даже в Excel. И хотя такой вариант имеет массу минусов, таких как сохранность информации, плюсы тоже есть — это будет дешевое решение.

Самый большой процент внедрения Pipeline проходит именно на платформе Excel. Когда вы поймете, что продали людям саму идею планирования, то сможете поменять платформу.

Сотрудники привыкают к специфическому мышлению, и потом вы можете купить и установить что угодно.

В завершение — несколько советов и комментариев:

- абсолютно необходимо требовать от продавцов, чтобы они, вступая в переговоры, представляли себе:
  - ◆ объем потенциальной сделки. Даже если они не имеют точных данных, пусть сделают ориентировочную оценку;
  - ◆ что они планируют продать клиенту? Почему именно эту группу продуктов?
  - ◆ кто конкуренты по этой группе продуктов?

То есть обязательно нужно провоцировать человека на размышления;

- если сделка срывается, это нужно сразу внести в Pipeline. Регулярная чистка Pipeline абсолютно необходима;
- иногда есть смысл сделать несколько Pipeline. Разделите большие сделки, средние и мелкие. Это нужно сделать, если конверсия по ним катастрофически различается;
- Pipeline хорош, когда у продавца параллельно идут по меньшей мере десять проектов, потому что иначе сопротивление сотрудника при внедрении будет огромным. Для него выгода от внедрения этого ин-

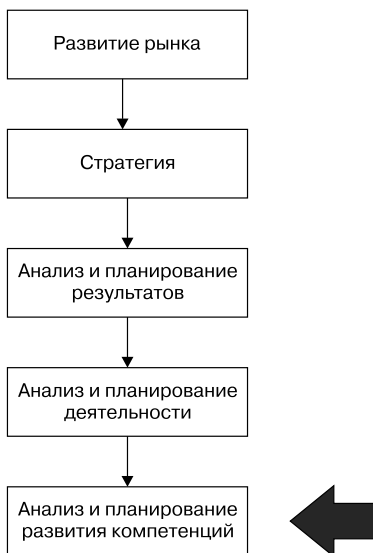


инструмента планирования будет равняться нулю. В этом случае выгода возникает только на уровне руководителя отдела продаж. В таком случае не стоит это скрывать от сотрудников. Лучше сказать — да, это инструмент моего планирования и контроля вас. По крайней мере честно.

- Что лучше внедрить — Pipeline или Funnel? Pipeline, конечно, лучше. Это даст колоссальное количество информации о том, что делают ваши люди, какой у них объем работы и даже с каким качеством они ее выполняют. Но это еще означает, что вам нужно будет регулярно просматривать эти инструменты и давать сотрудникам обратную связь на их основе. Это обязательно.

Итак, мы закончили обзор инструментов планирования объемов активности сотрудника и направления приложения его усилий. Следующий шаг — планирование качества усилий, а по сути, квалификации сотрудников:

#### Уровни планирования



Третьему уровню планирования посвящена следующая глава.

## Резюме

Инструменты и методики	Что делает	Результат	Комментарии
База клиентов	Дает понимание нашей деятельности по продажам, сколько и каких результатов мы можем ожидать от различных клиентских сегментов. Объективизирует планирование	Объективизированное планирование и предварительная оценка объема предстоящих усилий по продаже	Нужно четко разделять деятельность по продажам и по обслуживанию клиентов. И не допускать смешения этой деятельности
Funnel	Дает оценку объема работ, конверсию, длительность цикла продаж, объем сделок на каждом этапе продаж, сравнительную эффективность сотрудников	Коэффициенты для контроля деятельности сотрудников	Вам может не хватить фактической информации, но ее стоит собрать
Pipeline	Дает полную картину продаж и базу для расчетов всех мыслимых коэффициентов	Прозрачная и объективная картина процесса продаж	Король планирования! Требует много усилий при внедрении, но они точно окупятся. Pipeline легче внедрять, если сотрудник одновременно ведет большое количество проектов
Уровни контроля	Дает глубину анализа деятельности сотрудника и помогает принимать правильные управленческие решения	Данные о работе сотрудника под разными углами зрения	Чем глубже уровень контроля, тем точнее картина происходящего

## УРОВЕНЬ 6

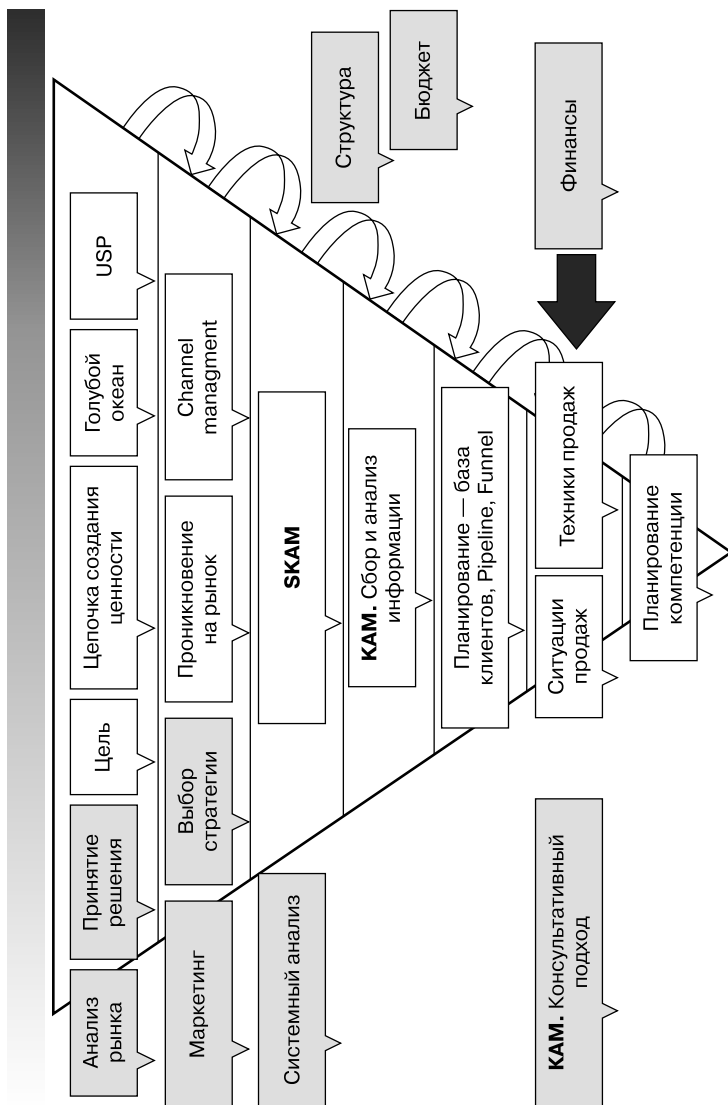
# РАЗЛИЧНЫЕ СИТУАЦИИ ПРОДАЖ

### **О чем**

О техниках продаж, их разнообразии и одновременно схожести. О том, как связаны ситуации продаж и используемые в них техники переговоров.

### **Зачем**

Помочь определиться с выбором темы и формы обучения сотрудников. Дать системный взгляд на многообразие моделей и помочь избежать шарлатанства и заманивания «абсолютно новым подходом». Помочь клиентам сориентироваться в разнообразии новых, старых и псевдо-новых моделей и техник продаж. «Нам бы чего-нибудь новенького, с изюминкой» — это не запрос на обучение.



Ситуации продаж оказывают огромное влияние на техники продаж, которые стоит применять в определенных ситуациях. Не оригинально, но по сути верно. Но начнем с определения.

Ситуация продажи — это все многообразие обстоятельств, в которых происходит процесс обмена. К таким обстоятельствам можно отнести:

- знание товара покупателем;
- доверие к компании поставщику (сотруднику, продукту, услуге);
- рыночные ситуации — насколько конкурентен и дифференцирован рынок;
- осведомленность покупателя;
- КРП и приоритеты покупателя (как же без них) и т. п.

Техника продаж — это прием, которым можно пользоваться в процессе обмена. Техника — это, по сути, форма поведения, которую нужно демонстрировать в определенной ситуации продаж для того, чтобы повысить вероятность сделки.

Выбор техники продаж зависит от ситуации продаж. Что это значит? В зависимости от ситуации, в которой находятся покупатель и продавец, меняется важность различных компонентов предложения — рациональных и эмоциональных. Соответственно, продавец для повышения вероятности сделки должен подчеркивать различные компоненты своего предложения (включая степень демонстрации своей лояльности и эмпатии как одного из элементов).

По сути, продавец должен вести себя иначе. А как только мы говорим о поведении, то сразу речь идет о компетенции. Получается, что техники продаж должны ассоциироваться с компетенциями. И тогда можно выстроить четкую связь: техника — поведение — компетенция. Соответственно, следующий шаг — это обучение техникам продаж и развитие определенных компетенций. Любой обучающий курс должен быть связан с определенной компетенцией. А выбор курса определяется ситуацией продаж, в которые позиционирование и стратегия компании «загнали» своих сотрудников.

И все. Шаманство в сторону. Стенания относительно невероятной сложности ситуации компании заказчика и ее непередаваемой самобытности — это не что иное как банальное непонимание ситуации продаж.

В таком случае ответ на запрос компании типа «обучите нас чего-нибудь новенькому» будет таким: «Какова ваша ситуация продаж?» И потом уже обсуждаются детали: уровень подготовки людей, специфика управления, тактика продаж на краткосрочную перспективу.

Скажу больше: техники можно выбирать, как в буфете: нет, спасибо, оливье не нужно, дайте омлет. И хотя рецептов омлета может быть много, все эти блюда остаются омлетами.

#### ПРИМЕР

Стратегия компании — экстенсивный рост за счет новых клиентов и новых продуктов. Перед сотрудниками ставятся планы по объему продаж с превышением возможностей их клиентской базы и с дополнительными целями по развитию портфеля.

Далее необходимо провести анализ USP (1-й уровень, «Цели и конкурентные преимущества») предложения компании по новым продуктам и анализ структуры существующей базы клиентов (5-й уровень, «Планирование»).

Затем начинаются следующие размышления: «Я знаю, сколько клиентов в каких областях базы (переговоры или продажа, 5-й уровень, «Планирование») мне нужно иметь для того, чтобы выполнить план. Я уже сейчас обслуживаю  $N$  клиентов с общим потенциалом  $l$  (веду рутинные переговоры, сервис), но это не дает мне желаемую цифру. Поэтому я должен привлечь  $M$  клиентов с рынка, каждого с потенциалом  $m$  (продажа идеи сотрудничества).

Помимо этого, я продолжаю вести переговоры с  $P$  клиентами. Часть из них уже работают со мной, и моя задача состоит в расширении ассортимента. Другая часть — новые, привлеченные мной в прошлом отчетном периоде. Все вместе эти клиенты обладают с потенциалом  $p$ . Это мой объем работ на ближайший период.

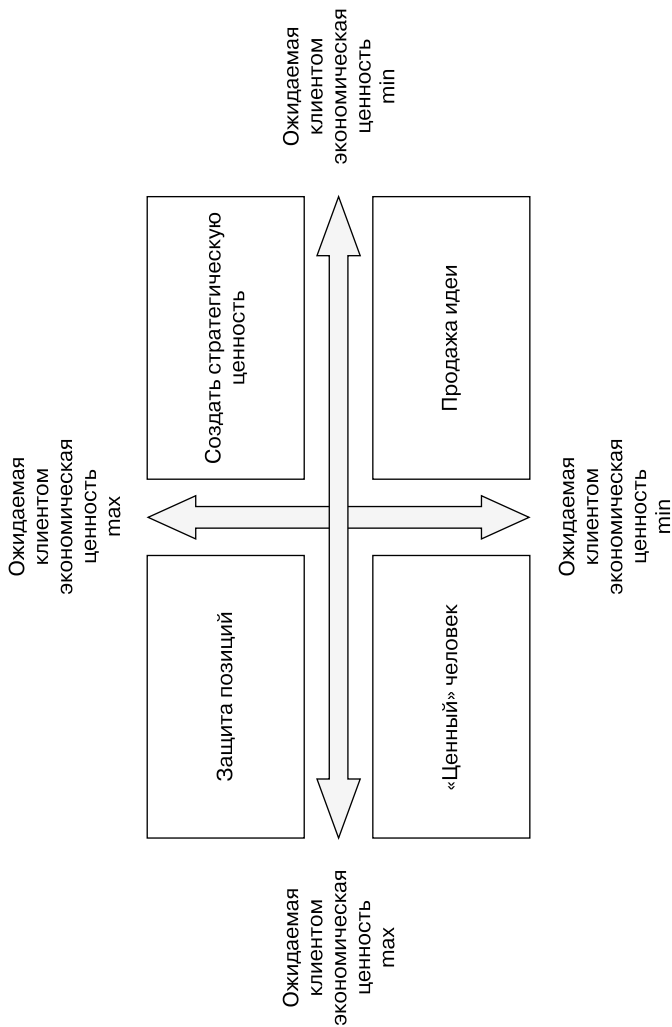
Тогда получается, что мне придется начать  $K$  переговорных процессов, где  $K = M + P$ , и попутно обслуживать  $N$  существующих клиентов. И этот объем работ может быть неподъемно большим — моя деятельность по обслуживанию спроса трансформируется в ведение переговоров. Поэтому возникают дополнительные вопросы: какова моя аргументация? Эмоциональная или рациональная? Каковы ожидания клиентов (4-й уровень)?

Получив ответы, мы можем прийти к заключению, что для продвижения нового товара/услуги нам нужны техники продаж с большой эмоциональной составляющей, потому что маркетологи не смогли снабдить нас хорошей аргументацией, и нашими клиентами являются, в первую очередь, уже существующие клиенты с высокой лояльностью. Это плохая ситуация и не такая частая, как принято думать. Какая в таком случае компетенция нужна? Коммуникативная, развитие отношений, как лучше втираться в доверие и улыбаться — именно такая. Для развития этой компетенции можно найти несколько различных по форме, но схожих по сути моделей и подходов. И пожалуйста, выбирайте любую, которая вам больше нравится. А выбирать можно любую, потому что все обучение в этой области решает одну и ту же задачу, развивает одну и ту же компетенцию. Получается некий импровизированный шведский стол моделей и методик. Прошу в буфет.

Хочу представить на ваш суд модель систематизации ситуаций и техник продаж. Это пилотный вариант, и я надеюсь ее впоследствии скорректировать. Прошу воспринимать ее как указатель направления размышлений, а не как финальный рецепт. Пока все попытки сделать ее более конкретной приводили к такому усложнению, что я уже сам переставал ее понимать. Поэтому прошу снисхождения.

Хочу отметить, что на эту модель меня натолкнула похожая модель компании Mercuri International. Они называют ее Differentiating selling, и в этом я с ними согласен.

Уровень 6. Различные ситуации продаж





Что у нас получились за оси?

Ожидаемая клиентом экономическая ценность сотрудничества — что это значит? Это означает, что клиент не ожидает, что вы создадите для него какую-то четко измеримую и им ощутимую экономическую пользу. Максимум оси — да, создадите, и он ее почувствует через свои измерители. Минимум — нет, не создадите, такое каждый может, а то и лучше, ничего я увидеть не могу.

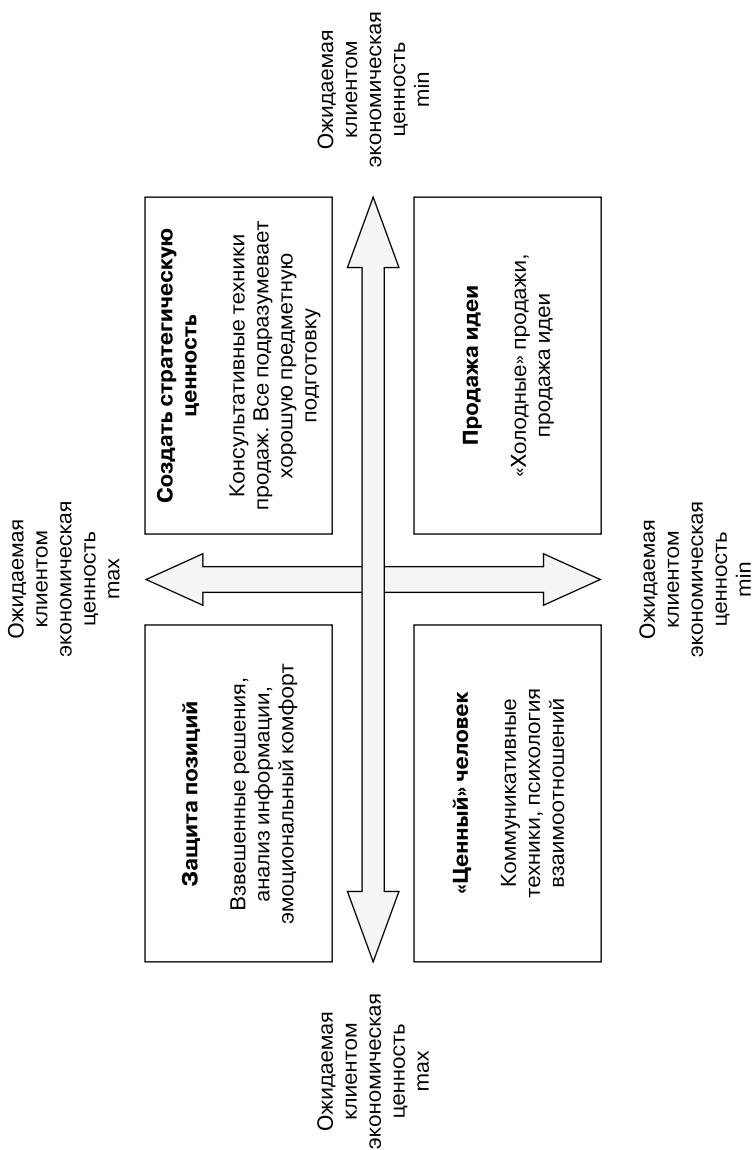
Клиенты ожидают какой-то экономической эффективности. Причем ожидаемое и реально создаваемое — это события, не обязательно пересекающиеся. Но тут, по крайней мере, люди ждут осязаемого денежного результата. Чтобы их ожидания оправдались, ты должен «залезать» в компанию и быть, скорее всего, консультантом и экспертом.

А если не ожидают? Такое бывает? Да, когда не видят разницы, не хотят мерить, считают, что «все вы одинаковые». Как себя вести в таком случае? Кратко, скромно, с улыбкой и не рассчитывать на многое, мало слов, соглашаться на условия. И все? По сути да. А можно продавать им идеи? Да, можно попробовать, но лучше начать с того размера решения и той идеи, которую они готовы «купить» сейчас, а потом уже начать творить.

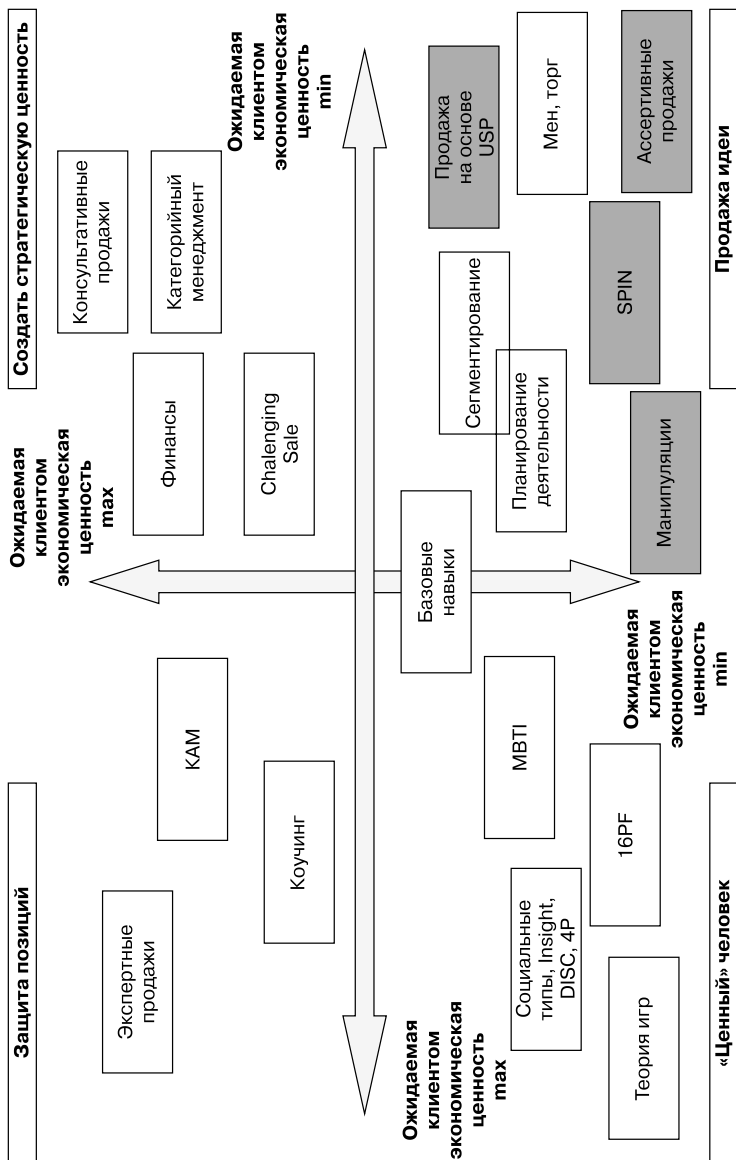
Ожидаемая клиентом эмоциональная ценность от процесса покупки — что это значит? Он ждет от тебя приятности в общении? Да, а еще простоты, легкости, спокойствия, надежности, возможности не принимать решения, стабильности — это все эмоциональные компоненты. Максимальная часть шкалы — когда ожидания клиента высоки. А минимальная как выглядит? Для клиента эти компоненты не важны. Не ищет он вашей любви и активного сострадательного слушания. Транзактные взаимодействия с минимальным вовлечением — вот его ожидания.

Ну а если переходить к выбору техник, то вот вам неполный набор.

Уровень 6. Различные ситуации продаж



Уровень 6. Различные ситуации продаж



## Квадрант 1. Создать стратегическую ценность

Что это такое?

Клиент рассчитывает на вашу компетентность и готов вас слушать, не ждет от вас любви и доверительных отношений. Задача продавца — разобраться и предложить пути решения проблем.

Чему надо учить сотрудников?

- Консультативные продажи — специальный подход, когда для продажи необходимо «нырнуть» в компанию и выяснить, что не так и что является причиной проблемы/запроса. Почему в той ситуации консультант может себя так вести? Потому что клиенты ждут лекарство и, в принципе, готовы к тому, что оно будет горьким.
- Финансы для не финансистов — аналитический курс, обучающий сотрудников использовать финансовые термины и аргументы в переговорах. Финансовая грамотность нужна для расчетов и моделирования показателей, на которые обращают внимание руководители высокого (да уже и не только) уровня.
- Категорийный менеджмент — аналитический курс. «Математическая» техника продаж, которая помогает оптимизировать финансовую отдачу с единицы площади/с кубического метра/с квадратного метра торгового пространства. Курс прекрасно подходит для работы в розничном канале и для менеджеров, которые ведут переговоры с розницей, для того чтобы приводить аргументы, которые ждут закупщики сетей. Это чистая математика. Сколько должно быть SKU, с какими наценками, как это соотносится с рыночной ситуацией, как это соотносится с позиционированием сети.

## Квадрант 2. Продажи идеи

Что это такое? Это ситуация, когда от вас много не ждут и не доверяют. Что делать? Экономическая ценность от вас маленькая: пришел кто-то, как все, доверие небольшое, даже непонятно, зачем пригласили на встречу. Предлагается два подхода.

Первый — транзакционно обслуживать существующий спрос. Что это значит? В основном, не умничать. Хочет клиент трансформатор — продайте трансформатор. Используйте эту поставку как повод для дальнейшего развития отношений. Не консультируйте, обслуживайте, удовлетворяйте ожидания.

Второй — продайте идею. Формируйте потребность, открывайте глаза. Времени у вас для этого не много — доверие небольшое, и никто коммуникацией с вами наслаждаться не собирается, но можете рискнуть. Конверсия ваших усилий не большая. Вообще, это самая неприбыльная и затратная с точки зрения усилий ситуация.

Рекомендация: совершите транзакционную сделку на условиях заказчика и двигайтесь вперед, удивляйте либо коммуникативными способностями, либо обширными знаниями. Убегайте отсюда при первой возможности.

Вы можете видеть, что две техники выделены серым цветом — они могут быть использованы как в первом, так и во втором подходе.

Чему надо учить сотрудников?

**Ассертивные продажи** — поведенческий курс. Суть поведения — кратко и ярко. Одна идея и уверенная подача. У вас мало времени, и в него нужно уложиться, более того, быть убедительным. Как ни странно, в курсе отводится значительное время на подготовку вашей короткой презентации. Небольшая теория и большая практика. Экспромт должен быть хорошо отрепетирован. Холодные звонки,

кстати, находятся здесь же. Эта тема неплохо отработана с теоретической и практической точки зрения. Есть хорошие методики того, как делать качественные холодные звонки и проводить холодные встречи. Как напрашиваться на встречи — тоже здесь.

Совсем рядом с ним находятся и другие техники.

**Продажи на основе USP.** Основная идея заключается в ответе на вопрос: «А что, собственно, вы можете кратко и ярко предложить? Что у вас есть?» У вас есть уникальности и преимущества. Их нужно определить, поверить, сформулировать (кратко для ассертивных продаж) и рассказать. Основная сложность курса — поиск USP товарных групп и услуг и формулировка достоверного позиционирования.

**SPIN/СПИН** — модель задавания вопросов от Нила Рекхема. Суть методики — проблематизация ситуации клиента и предложение собственного решения. Взаимодействие с клиентом происходит с помощью задаваемых ему вопросов. SPIN — это сокращение от четырех типов вопросов, которые нужно задавать именно в такой последовательности:

- *ситуационный вопрос:* «Что происходит?»;
- *проблематизирующий вопрос:* «А вы не думали, что такие решения могут привести к срывам и проблемам? Нет? А вы подумайте»;
- *извлекающий* — уточняющий детали и восприятие клиента. «Ага, значит, возникновение брака на производственной линии из-за некачественных копеечных втулок может привести к увольнению, так?»;
- *направляющий:* «А вы не думали посмотреть в сторону нашего решения, которое может вам помочь?»

Есть в модели достаточно сильный манипулятивный аспект: в процессе проблематизации предлагается в кра-

сках показать ужасающие последствия «ничегонеделания» или принятия некоего другого, альтернативного решения.

Чего мы добиваемся? С помощью четырех вопросов можно, подчеркивая риски, продать клиенту идею, о существовании которой он и не подозревал. Я, безусловно, рекомендую прочесть его книгу — она очень применимая к жизни и содержит много интересных примеров, прививает любовь к «расспрашиванию» клиента.

**Манипуляции** — техника продаж, основанная на скрытом и намеренном воздействии на клиента с целью получения преимущества над ним. Суть техники — сместить представление клиента о реальности, добавив в компоненты торга дополнительные эмоциональные составляющие, за которые клиенту придется доплатить (точнее, за их избежание). Вот эти компоненты:

- страх;
- стыд;
- чувство вины;
- зависть;
- жадность;
- гнев.

... интересный список получается... Например: «Слушайте, сейчас все переходят на служебные смартфоны, неужели ваша компания останется на допотопных гаджетах? Нет, конечно, дело ваше, но что скажет директор? И какой имидж вы создадите своему бренду? Оно того стоит?»

**Мен и торг** — техника размена уступками: ты мне, я тебе. Применяется в ситуации, когда идея уже продана, клиент знает, что хочет, его не нужно убеждать, но он не согласен на эти условия. Очень популярная техника, существуют компании, которые учат только этой технике. Применение ее несложное. Основная проблема — психологическая устойчивость продавца.

**Сегментирование** — любопытная техника, по сути, поддерживающая. Как разделить клиентов и выбрать тех, общение с которыми даст наибольшую отдачу на усилия? Как сконцентрироваться, чтобы не потратить время напрасно, и к кому из клиентов приходиться в последнюю очередь? Или вовсе не ходить. А какова основа для сегментирования? Ваши USP и их насущные потребности, а если точнее — их совпадение. Это техника не ведения переговоров, а подготовки к ним.

**Планирование** — следствие сегментирования. Суть техники — планирование своей деятельности на основе сегментирования. Выбрал сегмент, где конверсия усилий максимальная, и расставляй приоритеты. А в чем сложность? Для разных товарных категорий сегментирование и, как следствие, планирование могут принципиально различаться.

## Квадрант 3. «Ценный человек»

Что это такое?

Суть всего сегмента техник — психология межличностного взаимодействия, психология продаж. Здесь находятся все виды психологических моделей и концепций: эмоциональный интеллект, социальные типы и то, как под них подстраиваться. Все курсы направлены на отработку определенного поведения или типа коммуникации. Как правило, в таких курсах очень много практических упражнений: подстройка под выбранный тип — дело непростое. Все модели сопровождаются тестированием участников, чтобы лучше понимать свои особенности, да и клиентские лучше определять.

Честно говоря, не хочется все модели перечислять и описывать. Только отмечу, что их можно разделить на несколько уровней.

1. Модели более поверхностные, поведенческие. Они просто описывают поведение и дают рекомендацию:



«Если видите... (что-то), ведите себя таким образом...». И они мало интересуются причинами такого поведения.

К таким моделям относятся DISC, Insight, модель 4Р Мерилла и Рейда (с которой были скопированы две предыдущие модели), модель Фредерика Шульца фон Туна — четыре уха коммуникации и 16PF, также известная как модель Р. Кеттелла. Все они описательные — описывают поведение человека. И предлагают по поведению определить типаж, понять особенности и вести себя соответственно: либо подстроиться, скопировать и присоединиться, либо подстроиться и дополнить собой.

2. Второй вид моделей старается ответить на вопрос, почему человек ведет себя так, как ведет. Такие модели заглядывают глубже, пытаются определить причинно-следственные связи. Это MBTI — Майерс и Бриггс, классификатор предрасположенностей человека, Теория игр Эрика Берна, сюда же можно отнести мотивационные модели Маслоу, Херцберга, Альдерфера — они не коммуникативные, но могут объяснить поведение клиента и облегчить построение коммуникации.

Моделям первого типа легче учить, второго — заметнее сложнее. Но первый тип дает меньше ответов, чем второй. Ценность овладения моделями второго типа выше. Все модели предполагают тестирование, оно не всегда проходит просто, но всегда интересно. Ценность для участников очевидна — всем интересно знать о себе чуть больше.

Я ни в коей мере не претендую на полноту описания техник и моделей в этой книге. Моя цель — в рамках данной главы дать их поверхностный и достаточно информативный обзор, для того чтобы сформировать у читателя общее представление.

## Первый тип моделей — поведенческие

**Модель Мерилла и Рейда.** Все началось с Дэвида Меррилла и Роджера Рейда, которые в начале 90-х годов XX века придумали незамысловатую модель типизации людей и изобразили ее в виде 4 типов на графе с двумя осями.

Первая ось — воспринимаемая уверенность в себе (уровень энергии, активности). Этот критерий описывает, излучают люди больше или меньше энергии. Люди, которые считают себя очень настойчивыми, напористыми и самоуверенными, склонны вести себя особым образом. В своем поведении они демонстрируют следующие черты: они излучают больше энергии и говорят громче и быстрее.

Вторая ось — воспринимаемая чувствительность (социальная направленность, эмоциональность). Она описывает, показывают люди больше или меньше эмоций в процессе общения. Люди, которые ощущают высокую эмоциональность и чувствительность в отношениях с другими людьми, также очень восприимчивы к чувствам других и демонстрируют следующие черты поведения: они показывают свои чувства более открыто, более общительны, кажутся более дружелюбными, сильнее поддаются влиянию окружения и предпочитают работать с людьми.

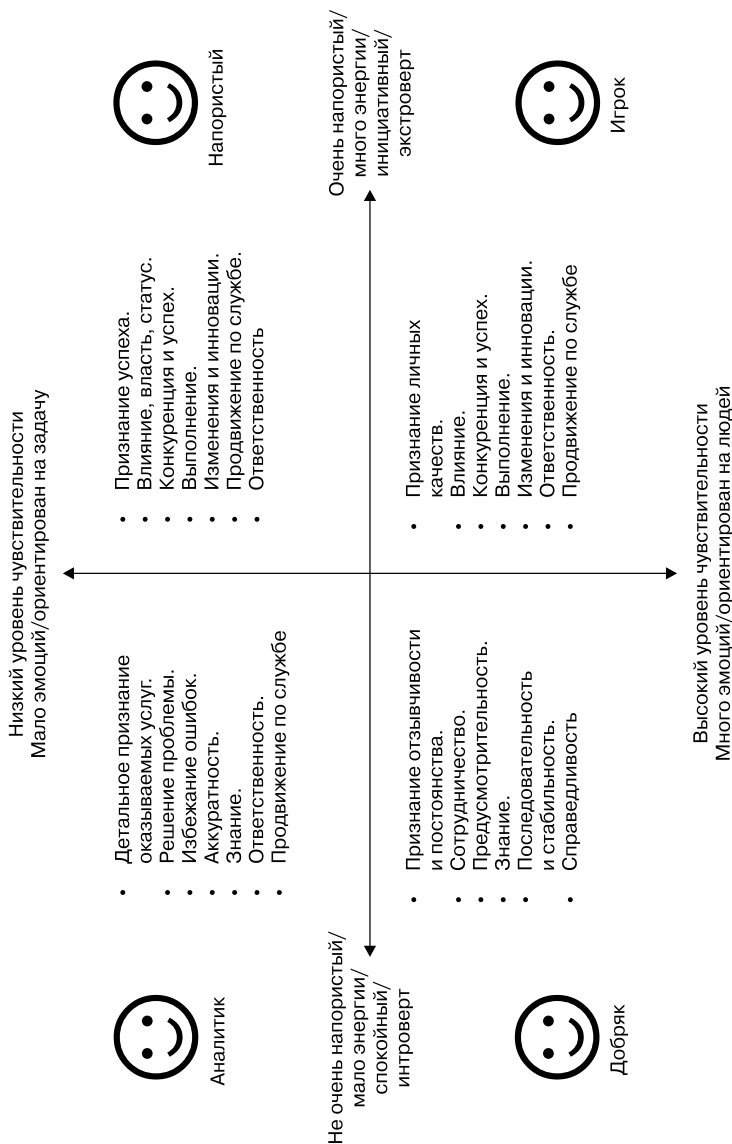
Получается всего четыре типа.

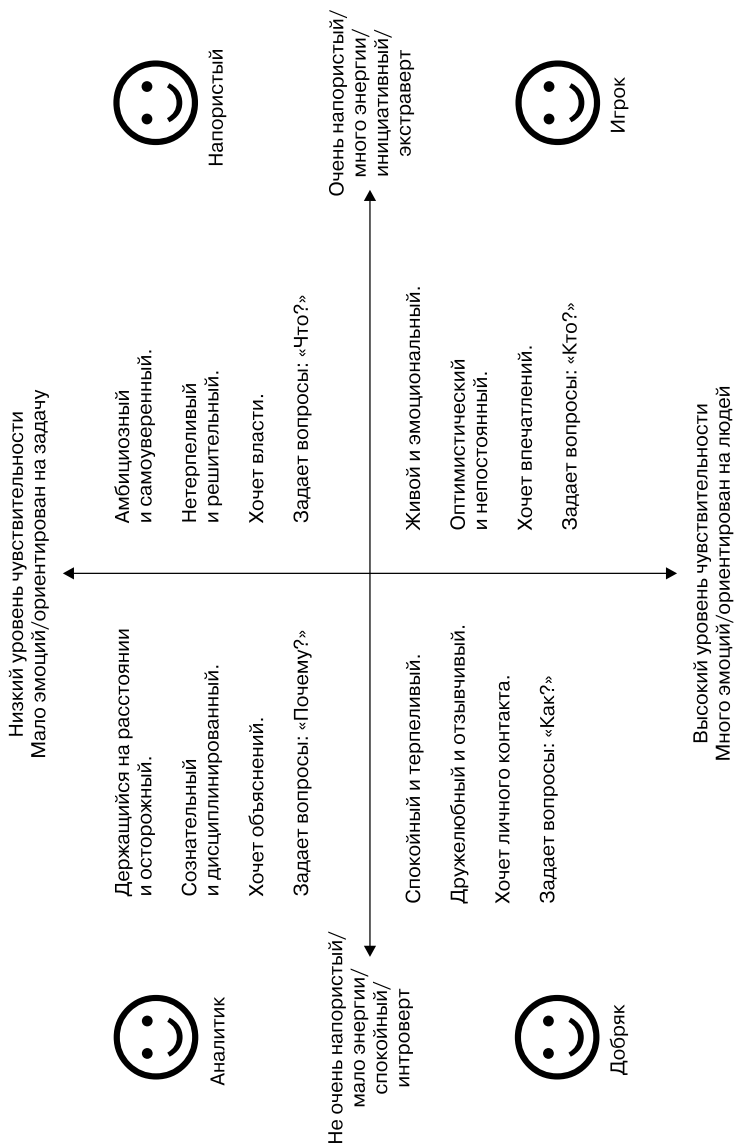
Иллюстрация взята из материалов компании Mercury International.

Собственно, и все. У нас есть четыре типа собеседников. Участники проходят тест, и определяется их принадлежность к одному из этих типов. Описываются особенности, сильные и слабые стороны, приоритеты... Затем участников начинают учить:

- распознавать различные типы;
- подстраивать свое поведение под тип клиента — создавать для него на уровне взаимодействия комфортную обстановку.

Квадрант 3. «Ценный человек»





Первому научить проще, второму заметно сложнее. Методическая база отработана достаточно хорошо, так что обучение проходит динамично и иногда весело. Вообще, модели 2 2 — это простые модели, им легко учить.

### **DISC, Insight**

По сути, это та же модель, но модифицированная. И коммуникативные типы в ней зачем-то обозначены цветами — кто-то решил, что так выглядит интереснее. Возможно, так оно и есть. Из-за того, что эти формы/модели возникли позже, у создателей было больше времени на методическую проработку коммуникативных типов. И авторы ударились в детализацию, что хорошо для точности описания, но несколько усложняет процесс обучения участников.

В самой модели DISC четыре цветовых типа:

- красный — напористый;
- желтый — игрок;
- зеленый — добряк;
- синий или голубой — процессор/аналитик соответственно.

В одной модели получилось 8 типов, полученных умножением 4 на 2, а в другой 16, полученные умножением 4 на 4. По-сути, Insight — это продолжение DISC и продолжение продолжения модели Мерилла и Рейда. В результате появилось больше красок и оттенков, типы стали более объемными и получилось более детальное описание, но суть не поменялась — это модели поведенческого типирования.

**Модель Фредерика Шульца фон Туна** — четыре уха коммуникации. Идея такова: у нас есть четыре уха и четыре языка (метафорически, конечно). Языки символизируют тот факт, что мы вкладываем в совершенно нейтральное сообщение несколько смыслов. По фон Туну, в зависимости от наших особенностей мы вкладываем четыре смысла

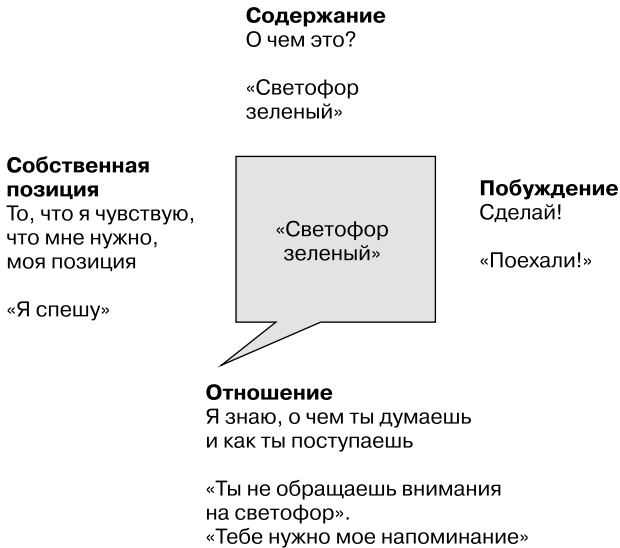
не в одинаковом объеме, а с искажением, так как одна из компонент может превалировать.

*Компоненты:*

- фактическая/содержание — передача информации без эмоций и скрытых намерений;
- побуждение/действие — предложение сделать что-то. Таким образом, фраза: «Дорогая, у меня закончилось пиво» должна быть услышана как: «Неси, скорее, я же жду»;
- отношение/мы — демонстрирует отношенческую составляющую коммуникации. Говорящий демонстрирует отношение. Например, предыдущая фраза может быть интерпретирована как: «Я главнее тебя, а ты нет, поэтому...»;
- самораскрытие/я — эта компонента говорит больше о самом говорящем. Фразу «Я раньше всегда сотрудничал с вашим коммерческим директором» читаем как: «Я статусный человек, с кем попало не разговариваю».

Соответственно, есть и четыре уха. Люди так же избирательно могут слышать ваше сообщение, выделяя те компоненты, которые им привычно выделять, и игнорируя непривычные. Если знать свои особенности и особенности собеседника, то можно корректировать то, что мы говорим, тем самым увеличивая эффективность коммуникации. Внизу вы можете увидеть классический пример концепции.

Фабула такова: муж с женой сидят в машине, муж на пассажирском сиденье, жена за рулем. Загорается зеленый свет. Муж, наивная душа, говорит жене: «Светофор зеленый». На рисунке вы можете видеть, как может воспринять его безобидную, на первый взгляд, фразу жена. Услышать она ее может четырьмя способами, в зависимости от того, какое ухо у нее больше развито. Пожелаем удачи мужу.



Как проходит обучение:

- тестируются коммуникативные профили участников;
- обсуждаются особенности профилей;
- участники учатся определять профиль людей в процессе разговора с ними;
- участники учатся подстраивать свою коммуникацию под особенности профиля собеседника.

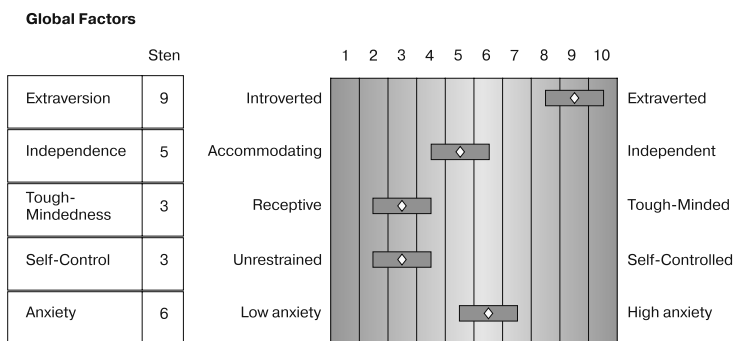
В процессе обучения используются ролевые игры и подготовленные сценарии. Это достаточно традиционный алгоритм.

**16PF**, также известная как **модель Кеттелла**. Поведенческая модель, описывающая с большой достоверностью поведение человека. Автор модели и теста 45 лет модифицировал методику и добился невероятной достоверности результатов.

Всего Кеттелл использовал 16 шкал для описания поведения профиля человека. Он научился сводить их к так

называемой большой пятерке факторов. Что это такое? Это 5 факторов, описывающих личность. И что самое невероятное — все психологи сходятся в том, что они есть и объективно описывают человека. При этом те же психологи могут категорически расходиться по другим вопросам. Но в этом они едины.

Приведу пример.



На русском языке:

- экстраверсия;
- независимость поведения;
- четкость мышления;
- самообладание;
- переживание и неуверенность.

А вот и 16 вытекающих из них факторов:

- замкнутость — общительность;
- конкретное мышление — абстрактное мышление;
- эмоциональная нестабильность — эмоциональная стабильность;
- подчиненность — доминантность;
- сдержанность — экспрессивность;



- низкая нормативность поведения — высокая нормативность поведения;
- робость — смелость;
- реализм — чувствительность;
- подозрительность — доверчивость;
- практичность — мечтательность;
- прямолинейность — проницательность;
- спокойствие — тревожность;
- консерватизм — радикализм;
- зависимость от группы — самостоятельность;
- низкий самоконтроль — высокий самоконтроль;
- расслабленность — эмоциональная напряженность.

Не буду описывать факторы — на это есть масса очень подробной и профессиональной литературы. Хочу только отметить:

- тест очень достоверен, как и вся концепция. Изучать не просто, но потом дает очень точный результат;
- тесты нормированы по социальным выборкам, например, есть данные о норме в некоей стране, и тест показывает отклонение конкретного человека от этой нормы; норма — преобладающее поведение в окружающем социуме;
- интерпретация теста — достаточно трудоемкий процесс;
- нормирования по российскому социуму мне найти не удалось, возможно, его и нет;
- официальный тест на русском отсутствует.

Методика обучения — тест, объяснение, распознавание, подстройка или дополнение выбранного контрагента в переговорах/коммуникации.

## Второй тип моделей — причинно-следственные

**Модель MBTI — классификатор предрасположенностей человека Майерс и Бриггс.** Большая часть этого подраздела — это цитаты из книг по теме MBTI. Не претендую на оригинальность, а советую их прочесть — материала как в магазинах, так и в сети несметное количество.

«Типоведение» насчитывает более 100 лет развития; начало ему было положено, когда швейцарский психиатр Карл Густав Юнг предположил, что человеческое поведение не определяется случайными факторами, а вполне предсказуемо, и значит, его можно классифицировать. Различия в поведении, столь очевидные для наблюдателя, являются результатом предпочтений, связанных с основными функциями личности человека, которые он выполняет на протяжении своей жизни. Эти предпочтения развиваются на самой заре жизни и формируют основу человеческой личности. Именно они, по убеждению Юнга, определяют наши симпатии и антипатии в общении, а также задачи и события всей нашей жизни.

Чуть позже две женщины (ни одна из которых не была психологом) очень заинтересовались классификацией доступного для наблюдения человеческого поведения. Одна из них была знаменитая теперь Кэтрин Бриггс.

Когда в 1923 году работа Юнга была издана на английском языке, она стала всесторонне изучать теорию Карла Юнга. Вместе со своей дочерью, исключительно одаренной Изабель Бриггс-Майерс, она в 1930-х годах исследовала и развивала способы измерения индивидуальных различий. Они приступили к созданию психологического инструмента, который в академически строгих и достоверных терминах объяснял бы индивидуальные различия на основе теории Юнга об индивидуальных предпочтениях. Так на свет появился индикатор типов Майерс — Бриггс. В его основу была положена следующая

щая идея: эту систему типов можно применять для выявления индивидуальных различий, а затем использовать их конструктивно и с пользой для людей. В 1980-х годах теория Юнга обрела все возрастающую популярность преимущественно благодаря эпохальным достижениям Бриггс и Майерс.

Согласно теории психологических типов, каждый человек рождается с определенной предрасположенностью к тем или иным личным предпочтениям. Вот четыре пары таких предпочтений:

Экстраверсия (E)	Интроверсия (I)
Сенсорика (S)	Интуиция (N)
Этика и чувства (F)	Логика (T)
Рациональность (J)	Иррациональность (P)

*Экстраверсия (E) — интроверсия (I).*

Описывает наш способ «получения энергии» от окружающего нас мира. Экстраверты находят ее в компаниях, а интроверты в тишине закрытых на все замки квартир.

*Сенсорика (S) — интуиция (N).*

Обработка информации: сенсорика — нужно множество данных и фактов; интуиция — подняться над информационным «мусором» и принять решение, дополнив пробелы в информации интуитивными умозаключениями.

*Этика и чувства (F) — логика (T).*

Принятие решения с учетом этических компонентов и чувств других людей или руководствуясь только логикой и рациональностью умозаключений.

*Рациональность (J) — иррациональность (P).*

Рациональность — склонность принимать решения и «фиксировать» ситуацию, Иррациональность — склонность наблюдать за потоком событий и позволять им менять вашу точку зрения, дополняя и обогащая ее. Иногда до бесконечности.

Исходя из наших предпочтений, мы и выстраиваем коммуникацию, да и все взаимодействие с внешним миром. Далее — проходим тест, получаем описание своего профиля, учимся определять собеседников и подстраиваться — все весьма традиционно для любых коммуникативных моделей.

**Теория игр Эрика Берна.** Одна из самых интересных и «богатых» моделей. А интересна она тем, что дает хорошее описание причин поведения человека. Методика обращается к причинам, не останавливаясь на поверхностном описании.

В основе теории лежит идея жизненного сценария, который мы реализуем в течение всей жизни. А сценарием он называется потому, что с детских лет, привыкнув определенным образом получать удовольствие от общения с другими людьми, мы и ищем и создаем такие ситуации, к которым привыкли и которые расцениваем как приятные.

Например, привыкнув получать «положительное подкрепление» — похвалу за решительные поступки и рискованные решения в детстве, вырастая, человек стремится к созданию подобных ситуаций в реальности: спасая кого-нибудь, даже если в этом нет большой необходимости, или пытаясь помочь компании, даже если это приведет к риску и спасения от него никто не ждет. А ведь есть люди, которых детьми поощряли за избегание рисков и опасности. И кто из них вырастает? Правильно, ответственные менеджеры.

Сценарии реализуются в трех различных состояниях: ребенок, родитель, взрослый — которые, в свою очередь, делятся на шесть функциональных состояний:

- естественный ребенок — открытый, хитрый, ищущий удовольствий;
- приспособившийся ребенок — следующий правилам и ищущий внешнего одобрения и соблюдения правил;

- ребенок-бунтарь — ищет смысл жизни в жертвенном разрушении окружающей его действительности;
- взрослый — логичный и четкий, лишенный эмоций и неразумных переживаний;
- критикующий родитель — поучает, оценивает, дает отрицательную обратную связь, сожалеет, что все, кроме него, несовершенно;
- заботливый родитель — помогает и поддерживает, опекает всех вокруг. И скрыться от его любви не так-то просто.

Все эти милые люди могут получить привычные и приятные для них ощущения, только взаимодействуя с другими людьми. Это взаимодействие называется транзакцией, а сам анализ — транзактным.

А вот теперь ключевая мысль методики: выстраивая правильные транзакции с собеседником, можно сформировать у него благоприятное восприятие себя и дать ему то удовольствие от общения, которое сможет склонить весы решения в нашу сторону. В этом данная модель аналогична всем психологическим моделям: увеличить эмоциональную компоненту торга.

Обучение до тривиального предсказуемо: тест — определение типа — корректировка поведения.

### **Мотивационные модели**

*Мотивационная модель А. Маслоу.* Это один из крупнейших ученых в области мотивации и психологии. Мы рассматривали подробно его мотивационную модель, когда говорили о сборе информации и дискретном анализе, необходимом для грамотного управления клиентом (см. главу 4). Поэтому повторяться не буду.

*Мотивационная модель К. Альдерфера.* Альдерфер модифицировал пирамиду Маслоу, признав, что человек не описывается достоверно просто одним из уровней в пирамиде. По сути, он признал, что:

## Уровень 6. Различные ситуации продаж

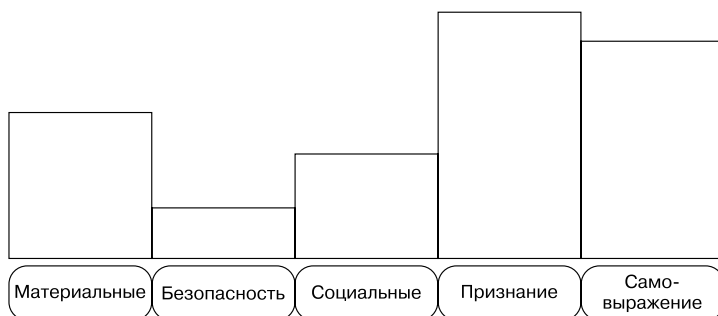


- человек более сложно устроен;
- одновременно у человека может быть несколько мотиваторов;
- взаимодействие этих мотиваторов и дает более или менее достоверное описание его поведения;
- человек, скорее, описывается не пирамидальным набором мотиваторов, а мотивационным профилем, который может выглядеть так:

Альдерфер высказал несогласие с теорией Маслоу в том, что последующий уровень начинает мотивировать поведение человека только после удовлетворения потребностей предыдущего. Основной принцип теории Альдерфера —

«фрустрационно-регрессивный», он предполагает, что полное блокирование или препятствия, встречающиеся на пути удовлетворения потребностей более высокого уровня, влекут за собой актуализацию потребностей более низкого уровня.

График потребностей Адельфера



Пример: если у работника отсутствует возможность со временем выполнять более сложную и интересную работу, то он считает справедливым добиваться более высокой оплаты за тот же труд, компенсирующий отсутствие перспектив развития. В отличие от представлений А. Маслоу, по мнению К. Адельфера, одновременно актуальными для одного и того же человека могут быть несколько уровней потребностей.

Другими словами, человек гиперкомпенсирует невозможность достичь удовлетворения своих потребностей более высокого уровня за счет большего или избыточного удовлетворения потребностей более низкого уровня. При этом менеджмент компании может быть введен в заблуждение данным работником, принимая за реалистичные требования сотрудника по, скажем, материальным потребностям, хотя, на самом деле, работник ожидает больших карьерных возможностей на своем рабочем месте.

Дополнительно хочется отметить, что Клайтон Альдерфер сделал попытку согласовать теорию Абрахама Маслоу с результатами своих экспериментальных исследований. Он, в свою очередь, выделил три иерархических уровня:

- потребности существования: данный уровень объединяет физиологические и иные материальные потребности человека;
- потребности связи: в межличностном взаимодействии, отношениях и оценке;
- потребности роста: развития и саморазвития.

По сути, он упростил модель Маслоу с семи уровней до трех более общих, что, безусловно, упрощает и несколько огрубляет прогностическую силу модели и снижает точность оценки индивида. К заслугам Альдерфера, скорее, можно отнести отказ от иерархичности потребностей и идею гиперкомпенсации.

Мой опыт практической работы — тестирования сотрудников компаний, скорее, подтверждает, что «доработанная» Альдерфером модель обладает большей прогностической силой и обеспечивает лучшее описание и объяснение поведения сотрудников. Данной модели, как правило, отдельно не учат, но если дополнить ею объяснение модели Маслоу, то представление о клиенте может стать полнее и точнее. Это, скорее, модификация модели, чем отдельный подход. По крайней мере, с точки зрения обучения и развития навыков коммуникации.

*Мотивационно-гигиеническая теория (теория Ф. Герцберга).* Теория Герцберга, в отличие от теории Маслоу, была разработана для того, чтобы оценить и описать мотивацию сотрудника исключительно на рабочем месте. Маслоу смотрел шире — на весь жизненный цикл человека.

Зато Герцберг смог предложить более направленную, специализированную модель, которая отвечала на вопрос: чего ждет сотрудник от своей работы и что его мотивирует в период времени с 9:00 до 18:00.



Модель Герцберга мы также подробно рассматривали выше (см. главу 4, раздел «Сбор информации и дискретный анализ»).

Здесь отмечу лишь, что дополнительный эффект при использовании данной модели в обучении сотрудников может дать тестирование. По результатам теста участников можно будет разделить на гигиенистов — людей, которые мотивируются в основном гигиеническими факторами, и мотивируемых — для которых решающее значение имеют мотивирующие факторы.

Результаты данного тестирования смогут помочь участникам тренинга лучше выбирать контактные лица в компании клиентов, ставить более реалистичные цели и лучше подбирать аргументы на переговорах.

*Мотивационная модель Герчикова.* Владимир Исакович Герчиков — наш соотечественник, ученый, который занимался типированием мотивационных предпочтений сотрудников компаний, на тот момент работников народного хозяйства.

Герчикову удалось выделить пять основных типов, которые оказались очень устойчивыми. И их обладатели ведут себя на рабочем месте весьма определенным образом. Получается, что, зная их поведение в момент проведения переговоров, можно предположить их предпочтения и попытаться поставить реалистичные цели и разрабатывать «правильные» стратегии поведения с ними. А еще можно несколько скорректировать коммуникацию.

Как и все мотивационные модели, эта является дополнительной, добавляющей лишь некоторые «оттенки» личности. Тем не менее, для полноты картины их тоже стоит указать.

Вот эти типы мотивации и их короткое описание.

- **Инструментальная.** Работников с таким типом мотивации интересует максимизация цены — величина заработка и других благ, получаемых в качестве воз-

награждения за труд. Ему важна «заработанность» получаемых денег — это должна быть достаточно точная, ожидаемая работником (знающим, как он работал) сумма, а не подачка от спонтанных «щедрот» руководителя.

При коммуникации с ним упор нужно делать на помощь в выполнении КРІ.

- Патриотическая. Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, они отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.

При коммуникации упор стоит делать на помощь компании — это нужно вашей фирме и коллективу/команде.

- Избегательная. В противоположность «достижительным» типам работника с мотивацией избегания (или избегательной мотивацией) отличает стремление минимизировать свои трудовые усилия и низкая стоимость рабочей силы (квалификация, ответственность, активность).

При коммуникации упор на «я все сделаю за вас», «все просто и необременительно».

- Профессиональная. Работники с такой мотивацией ориентированы на разнообразие, увлекательность, творческий характер работы; возможность проявить себя и доказать, что он/она может справиться с трудным заданием, которое не каждому под силу; профессиональное совершенствование.

При коммуникации упор нужно делать на профессионализм и эффективность принимаемых решений, статус и славу.

- **Хозяйская.** Работников с такой мотивацией отличает добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу; стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету); неприязнь к контролю.

При коммуникации упор делается на его способность и желание взять на себя ответственность и посмотреть «на перспективу», даже во вред краткосрочным целям.

Базовые навыки продаж в том виде, в котором их преподает большинство тренинговых компаний, — это курс, который скорее можно отнести к типу коммуникативных и частично к типу «Продажа идеи». В программах традиционно есть элементы для отработки двух компетенций. И в этом смысле все базовые программы достаточно похожи друг на друга.

На мой взгляд, в базовых программах стоило бы больше уделять времени пониманию USP и тому, как позиционировать компанию? Что продает наша компания? В чем она хороша, а в чем, к примеру, плоха.

## Квадрант 4. Защита позиций

Что это? Это ситуация, в которой от взаимодействия с вами у клиента возникают высокие экономические ожидания, и ему приятно общаться с вами, то есть ваши коммуникативные и человеческие качества сильно влияют на восприятие. Очень интересная ситуация продаж: от вас ожидают много и вам доверяют. Мечта. Основная задача — удержать позиции, не допустить «сползание» ситуации куда бы то ни было. А это значит — принимать сбалансированные решения с учетом интересов многих сторон.

**Key Account Management** — КАМ — модель работы с ключевыми клиентами. Всего таких моделей две, но, по сути, подход один: глубокая фрагментация группы, влияющей на принятие решения у клиента. Суть — сбор и анализ

информации о членах этой группы. Предлагается различный набор информации (этим и различаются модели), потом эта информация анализируется под разными углами зрения, и составляется план развития ключевого клиента. Предполагается, что, понимая явные и скрытые потребности всех участников процесса, вы сможете предложить адекватный/сбалансированный/нетравматичный план развития клиента.

**Коучинг** как способ продаж — достаточно редкая техника. Идея коучинга — помочь человеку самому решить свои задачи. Коучинг используется в процессе развития человека. Постулат коучинга: в человеке есть достаточно собственных ресурсов для решения стоящих перед ним задач. Нужно просто помочь ему использовать эти ресурсы. При использовании в продажах коучинг используется для совместного поиска решения задачи клиента с учетом его склонностей и готовности решать задачу комфортным для него способом. Использование техники, по сути, приводит к приемлемым (не обязательно лучшим) решениям, но при таком подходе большая часть ответственности лежит на клиенте. Вы в безопасности, как ситуация продаж.

**Экспертные продажи** — когда важны не только ваши знания, но и ощущение надежности, защищенности, понимания своего превосходства и спокойствия. Знания должны идти рука об руку с демонстрацией надежности. Не уверен, что этот подход можно назвать техникой, скорее, это рекомендация по поведению. Задача в такой ситуации продажи — удержать эту ситуацию, не сделать то, что тебе выгодно, но неприемлемо для клиента, пожертвовать краткосрочными выгодами в пользу долгосрочных отношений. В данном случае надо очень вдумчиво оценивать риски и выбирать способы коммуникации.

Вот и все, что я хотел сказать по этому вопросу.

Без сомнений, техники можно применять и в более вольном порядке, их можно переносить из области в область. Но стоит подумать, зачем вы это делаете? Да, катастрофа

произойдет в не большом количестве случаев, и вы можете сказать, что технику «Мен и торг» можно применять где угодно и когда угодно.

Задача этого блока была следующей: показать, что в различных ситуациях продаж клиент покупает различную смесь из рациональных и эмоциональных компонент вашего предложения. А если так, то и предлагать ему нужно «продукт» в соответствующем виде.

Сегментация помогает сориентироваться в вопросах: что у меня покупают? что от меня ожидают? как я могу этого достичь с максимальной вероятностью?

Как создаются различные ситуации продаж? Сочетанием стратегии компании, позиционированием компании и структуры рынка.

Всегда ли правильно менеджеры определяют ситуации? Нет, у нас есть склонность определять ситуацию продаж исходя из наших предпочтений и наших сильных сторон. И сильные стороны, и предпочитаемую ситуацию продаж (как правило, это ситуация, в которой менеджер чувствует себя максимально уверенно) можно определить с помощью тестов.

Научить сотрудника устойчиво сегментировать ситуации — более сложная задача, но вполне решаемая с помощью обучения и сопровождения на двойных визитах.

И в завершение алгоритм.

1. Определяем, какая ситуация продаж у нас возникает чаще всего.
2. Тестируем сотрудников — насколько хорошо они себя чувствуют в данной/данных ситуациях (например, в ситуации «Продажа идеи»).
3. Принимаем решение, кого и чему обучать, выбирая техники из предложенного перечня.
4. Принимаем решение, кого в среднесрочной перспективе обучить не удастся и лучше не использовать его

на работе, для которой нам понадобится слишком много усилий на обучение и сопровождение. Может быть, есть смысл предложить ему другие обязанности?

5. Определяем объем обучения — разные техники требуют различного периода развития заложенных в них компетенций.

6. Планируем перемещения сотрудников и обучение.

В общем, планирование обучения и развития на этом закончилось.

### Резюме

Инструменты и методики	Что делает	Результат	Комментарии
Ситуации продаж и техники продаж	Систематизирует разрозненные техники продаж и упрощает их выбор. Убирает шаблонство, предлагает меню методик и техник	Определение тематики обучения становится менее предвзятым и больше отвечает стоящим перед сотрудниками задачам	Модель не совершенна, она находится в процессе уточнения и доработки, но даже в такой форме она пригодна для использования. Если у вас есть идеи и предложения — пишите автору

## УРОВЕНЬ 7.

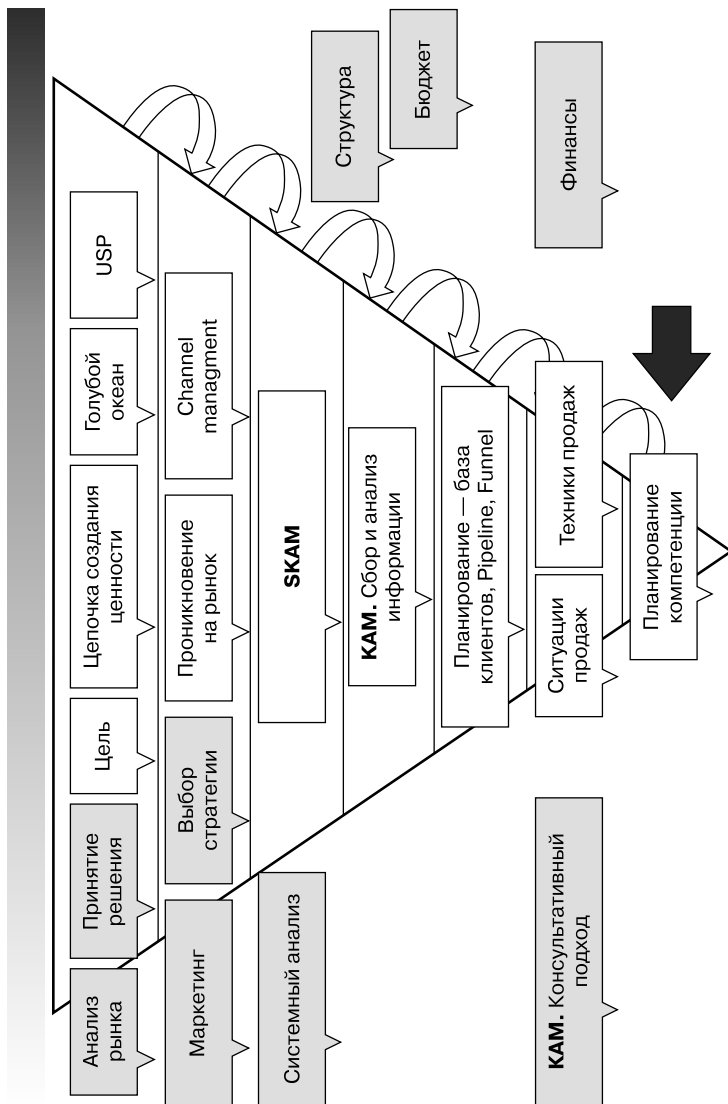
# ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ

### **О чем**

О способах и правилах развития компетенций сотрудников, а также о планировании этого процесса.

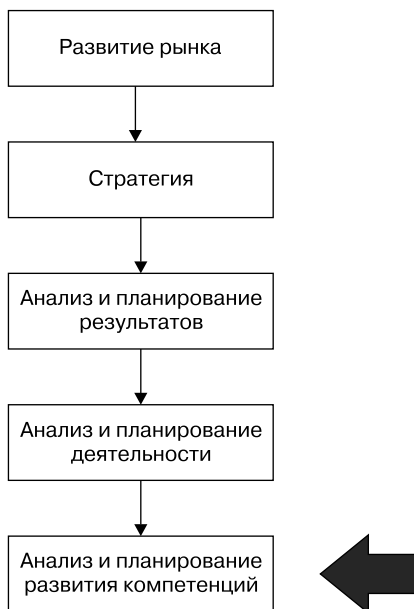
### **Зачем**

Планирование компетенций — предпоследний уровень планирования и последний, который мы рассматриваем в этой книге. Он нужен для построения полной картины планирования развития сотрудников. Тенденции рынка таковы, что этот процесс становится все более значимым, поэтому предпринимаются попытки профессионально управлять им. Глава не претендует на полноту описания, но снабдит достаточным уровнем информации по этому вопросу.





### Уровни планирования



Начнем с определений.

**Компетентность** — способность решать задачи на рабочем месте. Наверное, в более широком смысле можно сказать, что это способность решать проблемы, разбираясь с задачами определенного типа.

**Компетенция** — способность сотрудника устойчиво демонстрировать определенный тип поведения. И в более широком смысле — это способность человека вести себя определенным образом в ходе решения стоящих перед ним задач.

Получается, что компетентность — более широкий термин, чем компетенция. Компетентность можно разложить на компетенции, то есть расчленив более сложное понятие на совокупность более простых, с которыми можно что-то делать. Например, развивать.

При таком расчленении многое может потеряться. Но на то они и модели, чтобы приблизительно, но понятно описывать сложные сущности.

Компетенционный подход — это, по сути, «нарезание» человека на поведенческие части, чтобы понять, насколько хорошо он демонстрирует определенный тип поведения. Это, если хотите, набор линеек, которые прикладывают к человеку, чтобы его оценить, а затем сравнить с эталоном — нашими ожиданиями — и решить, что делать дальше: развивать, не развивать, менять, повышать...

Интересно, что до недавнего времени планирование по компетенциям встречалось достаточно редко. Это было связано в том числе и с тем, что в головах управленцев редко существовало понимание, что они отвечают за качество работы людей на уровне поведения. Они, управленцы, а не руководитель отдела персонала, составляющий индивидуальный план развития сотрудников. Сейчас ситуация изменилась, компании все больше уделяют внимание планированию на уровне компетенций.

Появились и противники этого подхода. Они ругают его, потому что он сильно все упрощает и примитивизирует. Как правило, это приверженцы гуманистической теории, которые утверждают, что надо смотреть на человека целостно, как на социальное существо с позитивной направленностью мыслей и устремлений.

Так что же лучше — компетенционный подход или гуманистическое принятие сильных и слабых сторон сотрудников и вера в их здравый смысл?

В рамках компетенционного подхода мы культивируем необходимые нам виды поведения, тем самым давая ролевою и поведенческую модель.

А с точки зрения гуманистов лучше развивать сотрудника в сторону его естественных склонностей и желаний, потому что за счет своих сильных сторон он сможет решать все проблемы эффективнее и с меньшими затратами.

Лично у меня пока нет ответа на вопрос, какой подход выбрать. С одной стороны, в компетенционном подходе я вижу ограниченность, некоторое упрощение; с другой стороны, если заменить его целостным подходом, то как мерить компетентность? По результатам работы? А если индивидуальные результаты непросто вычленяются, или цикл получения результата длинный? А если большой коллектив? Если в команде 8 программистов или разработчиков насоса для космического корабля — это одна ситуация, а если вы Coca-Cola, или Renault, или Сибур, Русал, Газпром — то это совсем другая история.

Правда, как водится, где-то между этими двумя точками зрения.

#### **ПРИМЕР**

Компания говорит: мы внутри приветствуем все типы личности. Мы уважаем и любим сотрудников такими, какие они есть.

А какая у вас при этом культура в организации? Очень многогранная, разнообразная и неправдоподобно креативная.

Но при этом у нас есть несколько жестких требований. Например, у тебя может быть какая угодно креативность, но в 16:00 ты должен предоставить совершенно конкретный, определенный и утвержденный по форме отчет. И вдруг выясняется, что таких ограничений много, они составляют до 60% рабочей нагрузки.

Что получается? Вам действительно нужны креативные люди? Но они не очень хорошо пишут отчеты. Они сделают красиво, но к четырем часам опоздают. И отчет у них получится неправильный с точки зрения ваших шаблонов.

Так может быть, вам нужны в массе своей аккуратные обязательные сотрудники, от которых вы ожидаете весьма определенного поведения (читай — демонстрации компетенций)?

А креатив? Возможно, для компании он не нужен в таком объеме. Его можно сосредоточить в четко определенном отделе/на определенных позициях, сменив для них набор прикладываемых линеек.

### Компетенции (они же линейки).

Вариантов списка компетенций для различных позиций целое множество.

Я привел в своей интерпретации список компетенций менеджера по работе с ключевыми клиентами. За основу был взят список компетенций из книги Лайла и Сайна Спенсеров «Компетенции на работе» (Competence at Work: Model for Superior Performance).

XXXXXXXXXX	1. Воздействие и оказание влияния	К
XXXXXX	2. Ориентация на достижение	
XXXXX	3. Инициатива	
XXXXXX	4. Межличностное понимание	К
XXX	5. Ориентация на обслуживание клиента	
XXX	6. Уверенность в себе	
XX	7. Построение отношений	К
XX	8. Аналитическое мышление	
XX	9. Концептуальное мышление	
XX	10. Поиск информации	К
XX	11. Понимание компании	К
<b>Порог</b>	12. Владение соответствующими техническими данными или знаниями о продукте	К

Это список компетенций менеджера по работе с ключевыми клиентами. Первым человеком, который ввел понятие «компетенция», был Дэвид МакКлелланд. Это он «раздробил» наши представления о компетентности на кусочки. А у Спенсеров, учеников МакКлелланда, возникла идея составить списки компетенций для всех

профессий. Список получился достаточно обширный, хотя, конечно, не все профессии в нем указаны. Эти списки составили в результате наблюдений за успешными представителями различных профессий. На протяжении нескольких недель в течение всего рабочего дня сотрудников сопровождали и записывали то, что они делают, какое поведение демонстрируют. А затем установили зависимость между поведением сотрудника и результатом его работы. Решили, что набор из 12 компетенций будет достаточным. Поэтому все профессии в их интерпретации имеют 12 линеек.

Работа была проведена титаническая. В упомянутой книге есть справочник, где можно найти такие профессии, как медсестра, предприниматель, менеджер среднего звена, продавец, офицер ВМФ и т. д.

Крестики перед компетенциями — это веса, которые отражают степень влияния развитости компетенции на финальную компетентность сотрудника. Что это значит? В нашем примере это означает, что, например, «Воздействие и оказание влияния» — это наиболее «влиятельная» компетентность для профессии менеджер по работе с ключевыми клиентами. «Порог», или «Пороговое значение» — это некий уровень знаний и умений, при превышении которого дальнейшее значительное развитие этого навыка уже никак не влияет на успешность сотрудника. Нужно достичь необходимого минимума и успокоиться.

Конечно, в каждой компании есть свое понимание компетентного сотрудника. И компании очень изобретательны в этом отношении. Вот несколько примеров таких списков.

#### ПРИМЕР 1

В данном варианте представлен один список компетенций сотрудников с разным функционалом. Веса отражают важность компетенций, степень их влияния на финальную оценку сотрудника «соответствует —

не соответствует», то есть компетентный — некомпетентный. Как видите, с изменением функционала меняется и важность различных групп компетенций.

Компетенции	Офис	Отдел продаж	Линейные руководители
<b>Personal Development</b>	70 %	30 %	25 %
Функциональные/технические навыки			
Навыки презентаций			
Управление временем			

<b>Customer Development</b>	5 %	40 %	50 %
Ориентация на клиента			
Межличностные коммуникации			
Активное слушание			
Навыки переговоров			

<b>Business Development</b>	25 %	30 %	25 %
Ориентированность на деятельность			
Настойчивость			
Организация процессов			
Планирование			
Стремление к результату			

## ПРИМЕР 2

<b>Сосредоточенность на заказчике</b>	Приоритетность удовлетворения запросов заказчика	1,6
	Упреждение и быстрота реагирования	
	Актуальность предлагаемых решений	
	Признание в компании заказчика	
	Инициатива	
<b>Ориентированность на получение результата</b>	Высокие стандарты эффективности	1,4
	Систематическое и своевременное выполнение заданий	
	Успешное преодоление препятствий	
	Настрой на непрерывную работу по совершенствованию	

<b>Совместная деятельность</b>	Расположение общих интересов над личными	1,5
	Эффективное сотрудничество со всеми подразделениями и иерархическими уровнями	
	Открытое восприятие вклада других участников бизнеса	
	Четкое и «прозрачное» взаимодействие	
<b>Анализ и принятие решений</b>	Рассмотрение всех аспектов, необходимых для принятия решения	0,5
	Отбор существенной информации и способность замечать несоответствия	
	Работа в сложных, неоднозначных и рискованных ситуациях	
	Ясность, актуальность и важность решений	
<b>Эффективность межличностного общения</b>	Эмоциональная стабильность	0,7
	Управление стрессовыми ситуациями	
	Отзывчивость по отношению к окружающим	
<b>Организация и планирование</b>	Положительное влияние на окружающих	
	Прогнозирование и определение приоритетных вопросов	1
	Планирование рабочего времени и ресурсов	
	Контроль за исполнением	
<b>Консалтинг для клиентов</b>	Гибкость и приспособляемость	
	Консалтинг для клиентов (стратегия, тренды, развитие)	1,3
<b>Знание продукции</b>	Знание продукции, новинок	0,6

В этом варианте «линеек» много. Восемь групп, в каждой по несколько компетенций, наблюдается желание объять необъятное. Некоторым компромиссом вы-

глядит добавление весов группам: больше одного — значимая, сильно влияет на финальное решение — компетентен или нет, подлежит особому вниманию и развитию. Меньше одного — не сильно значимая.

Составить обоснованный список компетенций совсем не просто. Что усложняет этот процесс:

- желание все учесть;
- указание из штаб-квартиры: живите, как мы, мы знаем, что для вас лучше;
- составление единого списка для всех должностей — мы единая организация с единой культурой и должны быть одной командой;
- присваивание всем компетенциям одинакового уровня важности.

Осталось прокомментировать буквы «К» на первом рисунке. «К» означает когнитивная, поддающаяся развитию. Если этой буквы нет, компетенцию принято считать некогнитивной, то есть не поддающейся развитию. Более политкорректно этот термин называется «сложнокогнитивная компетенция».

Разница между сложнокогнитивной компетенцией или когнитивной заключается в объеме усилий и временном промежутке, который потребуется на развитие данного поведения.

Под развитием мы понимаем изменение в поведении, которое мы сможем заметить. И здесь появляется еще одно ограничение: мы должны это изменение заметить на временном промежутке, не превышающем среднюю длительность работы сотрудников данной категории на указанной позиции. А иначе это изменение заметит уже только следующий работодатель.

На мой взгляд, не надо развивать некогнитивные или слабокогнитивные компетенции. Это долго и дорого, лучше сконцентрировать усилия отбора по этим компетенциям: брать людей, у которых есть нужная нам склонность и личностные



особенности. То есть лучше подбирать соответствующего сотрудника под конкретные задачи, а не забивать круглое в квадратное. Есть хорошая фраза: можно и обезьяну научить собирать орехи, но лучше, если это будет делать белка.

Давайте вернемся к нашему списку компетенций для менеджера по работе с ключевыми клиентами и рассмотрим их подробнее.

➤ Ориентация на достижения.

Некогнитивная компетенция. Научить нельзя. Но заставить можно. Стройте вокруг своих сотрудников управленческие оболочки, которые будут вынужденно ориентировать их на достижения.

➤ Инициатива.

Некогнитивная компетенция. А если вы хотите, чтобы люди были инициативны, то создавайте такие условия или не нанимайте не тех людей.

➤ Ориентация на обслуживание клиента.

Слабокогнитивная. Можно развивать, но долго и недешево.

➤ Уверенность в себе.

Это, скорее, задача психологов. Можно ли развить? Можно, правда, на это иногда уходят годы. А иногда результат и вовсе не случается.

➤ Аналитическое мышление.

Слаборазвиваемая компетенция. Но можно помочь.

➤ Концептуальное мышление.

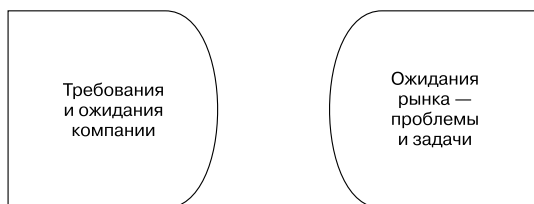
Слаборазвиваемая компетенция. Да, развивается, но горизонт очень далекий.

А что же тогда стоит развивать? Во что стоит инвестировать бюджет компании? Конечно, в когнитивные компетенции с большим весом, то есть с большим количеством крестиков в нашей таблице.

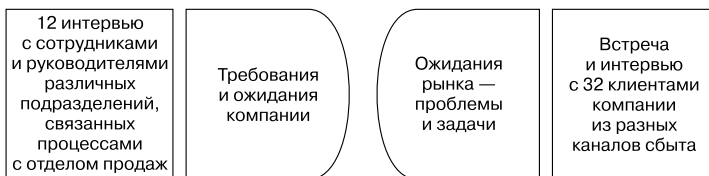
## Подход к составлению списка компетенций

Каким должен быть подход к составлению списка компетенций? Нужно оценить, что ожидает от менеджера по продажам внешняя среда (клиенты). Какого поведения они ждут, какие проблемы ставят, какие задачи придется решать. Узнать эту информацию можно только одним способом — встретиться с клиентами и спросить их.

Вторая составляющая — среда, в которой сотрудник работает. Какого поведения ждет она? Что ожидается от сотрудников, какова культура внутри, каковы распределение власти, зона ответственности и влияния.



Сложили ожидания — внешние и внутренние — и сформировали список. Например, так.



### ПРИМЕР

Одна компания попросила помочь ей в составлении такого списка компетенций для своих менеджеров по продажам. Я встретился с 32 клиентами и провел внутри компании 12 интервью с руководителями и сотрудниками взаимодействующих подразделений. Целями всех встреч были попытки получить ответы на следующие вопросы:

- каковы приоритеты менеджеров по продажам;
- каковы ожидания от менеджеров на уровне результатов и подходов к работе;
- какие задачи менеджеры по продажам решают на самом деле;
- какие задачи они должны решать;
- какое представление руководителя об идеальном сотруднике на этом месте?

У компании был список из 12 компетенций. Оказалось, что в реальности нужны всего две, и еще одна желательна. Из двух принципиальных одна когнитивная, а вторая нет. Получается, что нужно просто скорректировать подбор сотрудников: вот вам тест, который должны пройти все сотрудники при приеме на работу на эту должность. И при таком подходе вы получите результат лучше существующего. Что делать с остальными компетенциями? Убрать.

#### **ПРИМЕЧАНИЕ**

Как быть самим сотрудникам, если они хотят развиваться? Я хочу порекомендовать книгу С. Кови «Супер-работа, супер-карьера». Автор вводит понятия «предназначение» и «вклад». Он предлагает понять, где вы, читатель, сможете максимизировать свой вклад для этой планеты. Где эта деятельность, в которой вы лучше всех? Например, я лучше всех копаю! Иди и копай. А там не платят! Это уже другой вопрос. Но в принципе ты — копатель. Ты признал. А теперь иди и ищи, как копать, чтобы платили.

У такого подхода есть, конечно, свои минусы. Ты становишься очень узконаправленным специалистом, развиваешь то, что и так хорошо развито, что, возможно, дано тебе от рождения. Есть взгляд Тома Рата (изложен в его книге «Выявление талантов» (Tom Rath. Strength finder) — развивайте слабые стороны! Ведь на то, чтобы развить

слабые стороны, потребуется колоссальное время, и эффект будет зачастую не так заметен. А если мы говорим об эффективности, то инвестиции в развитие сильных сторон дают намного более высокую отдачу на вложения. Это уже проверено. Слабые стороны предлагается «дополнять» и компенсировать другими людьми и разделением труда. А еще можно не браться за задачи, к решению которых ты не очень предназначен.

Например, продажи новым клиентам и обслуживание существующей клиентской базы — две не сильно пересекающиеся деятельности с совершенно различным набором компетенций. Может, стоит разделить эти виды работ и отдать их разным по профилю сотрудникам: фермерам и хантерам? Фермерам — выращивать и неспешно развивать отношения с клиентами, хантерам — завоевывать новых.

А где же сбалансированность, цельность, гармоничность? Нигде, и это минус данной модели.

## Формы оценки сотрудников

У большинства компаний есть понятное желание: взять с рынка лучших людей!

Во-первых, это дорого. Во-вторых, сложно определить качество персонала на момент подбора. В-третьих, кто такие эти лучшие? Их еще очень непросто отобрать. Выбирайте сотрудников по нескольким ключевым компетенциям и концентрируйтесь на них — регулярно оценивайте и планируйте развитие. Хотите удешевить процесс? Подкрепите ваши усилия управленческой оболочкой.

Итак, оценка сотрудников.

Существует огромное множество форм оценки. Я попробую привести их здесь и оценить, не претендуя на полноту и подробность. Один принцип нужно держать в голове: чем точнее и качественнее оценка, тем она дороже. Затраты растут не линейно. Их я тоже попробую оценить.

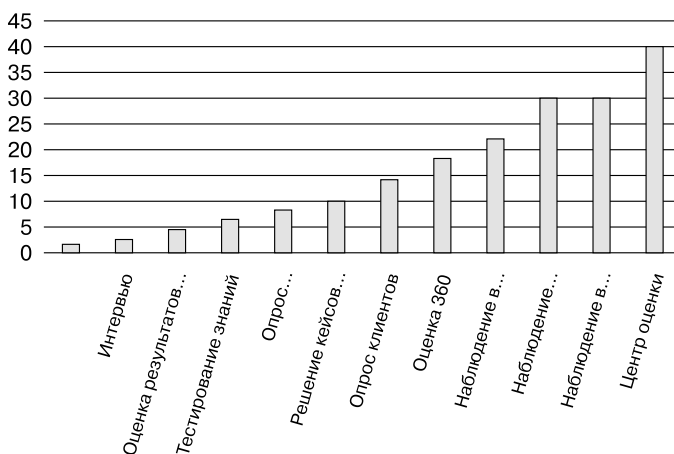
<b>Форма</b>	<b>Относительные затраты на все ресурсы, включая время (чем больше цифра, тем больше затраты)</b>	<b>Суть метода</b>
Оценка результатов работы (КР)	1	Оценивается степень выполнения поставленных задач
Интервью	2	Интервью с фокусом дискуссии на том, что и как было сделано в процессе работы
Оценка результатов работы (КР) и информации об объеме проделанной работы	4	Добавляется оценка объема выполненной работы и ее направленности: сегмент клиентов, сегмент товаров, сколько сделок, встреч, интервью и т. д.
Тестирование знаний	6	Составляется список необходимых знаний, опирающихся на требования должности. Проводите опрос по принципу «знает — не знает»
Опрос руководителей и коллег	8	Что думают, как оценивают. С фокусом на конкретных примерах поведения
Решение кейсов (Case Study)	10	Составляются кейсы (Case Study) на основании ожидания от уровня компетентности, необходимой на данной должности

*Продолжение* ➤

Таблица (продолжение)

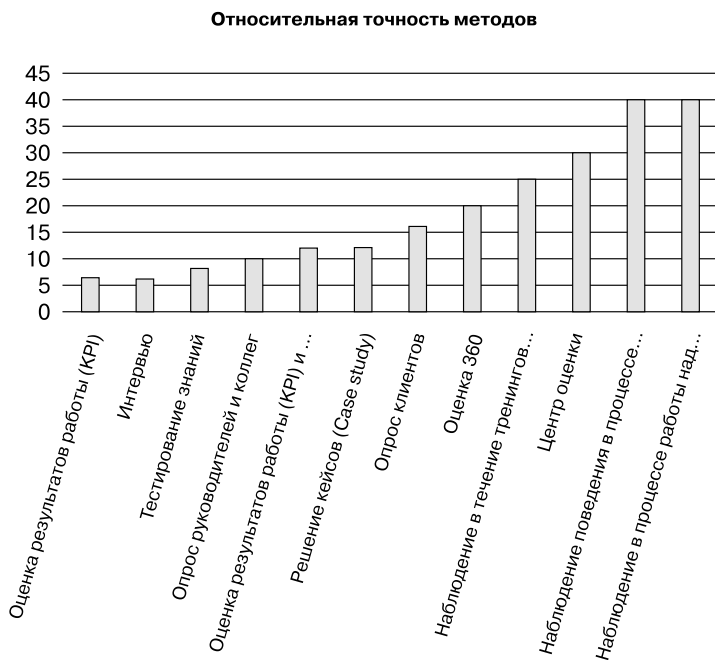
Форма	Относительные затраты на все ресурсы, включая время (чем больше цифра, тем больше затраты)	Суть метода
Опрос клиентов	14	Опрос клиентов: как ведет себя сотрудник, обязательно с просьбой описать поведение. Решает ли стоящие перед ним задачи
Оценка 360	18	Опрос четырех сторон: клиенты или контрагенты, коллеги, руководители, подчиненные
Наблюдение в течение тренингов, рабочих групп, бизнес-симуляций	22	Наблюдение поведения сотрудника в процессе тренинга
Наблюдение поведения в процессе реальной деятельности	30	Наблюдение за поведением сотрудника в процессе реальной деятельности — планирования, встреч с клиентами, переговоров и презентаций
Наблюдение в процессе работы над специальными проектами	30	В процессе работы над специальными проектами можно наблюдать поведение, которое не случается в ходе рутинной деятельности. Совмещение и делегирование относятся к таким проектам
Центр оценки	40	Процедура комплексной оценки сотрудника по предварительно оговоренному набору компетенций с заранее подготовленными заданиями — кейсами, задачами, ролевыми играми, симуляциями

**Относительные затраты на оценку**



Относительная точность методов оценки:

Форма	Относительная точность оценки — соответствие реальному уровню компетенций (чем больше цифра, тем выше точность)
Оценка результатов работы (KPI)	6
Интервью	6
Тестирование знаний	8
Опрос руководителей и коллег	10
Оценка результатов работы (KPI) и информации об объеме проделанной работы	12
Решение кейсов (Case study)	12
Опрос клиентов	16
Оценка 360	20
Наблюдение в течение тренингов, рабочих групп, бизнес-симуляций	25
Центр оценки	30
Наблюдение поведения в процессе реальной деятельности	40
Наблюдение в процессе работы над специальными проектами	40



Кто может и должен оценивать сотрудников и с какой периодичностью? Здесь тоже есть разные точки зрения, но размышления и принципы простые.

### **Внутренние специалисты**

Конечно, в первую очередь, я имею в виду менеджеров — непосредственных руководителей оцениваемых сотрудников. Это их работа и их зона ответственности. Да и решение, чему учить сотрудников, исходя из поставленных задач, специфики структуры, культуры и стратегии компании, — тоже принимать им. Они же должны принимать кадровые решения: нанимать-увольнять-мотивировать. Да, их нужно этому учить, но эти затраты — на самом деле инвестиции в активы компании, в источники ее эффективности. Я за такой подход.

Можно ли привлекать к оценке сотрудника его коллег? Я за открытость и диалог, поэтому да, рекомендую.



А можно ли привлекать к оценке подчиненных сотрудника? Да, можно и нужно. Анонимно или открыто. Я за анонимность. «Открывать» ответы нужно только в очень специфических случаях: когда случаются внутренние конфликты или происходит формирование команды. Кстати, экспертная оценка достоверности анонимных ответов — 75–80%.

### **Внешние специалисты**

Внешних специалистов есть смысл привлекать для определения или оценки отдельных должностей и сложных компетенций, а также время от времени для проверки качества оценки, сделанной внутри компании. Но обращение к внешним экспертам, на мой взгляд, должно быть ограничено. Менеджер наблюдает своего сотрудника 200 дней в году, а внешний специалист, в лучшем случае, 3–6 дней. Ну и инвестициями эти траты сложно назвать, скорее, затратами.

Могут ли быть клиенты такими внешними специалистами? В какой-то мере да. Отношение к ним должно быть такое же, как и к внешним специалистам-консультантам: их нужно привлекать для уточнения оценки.

При привлечении внешних специалистов для оценки компании я рекомендую обратить особое внимание на четкость и конкретность отчетов. Есть опасность, что в погоне за политкорректностью отчеты могут быть до неразличимости обтекаемыми и избегающими рекомендаций. Особенно этим грешат большие компании, ведь рекомендации и контрастные оценки — это высокорисковое поле, на котором большим брендам зачастую не хочется играть. Поэтому я советую предварительно ознакомиться с образцом отчетов, обратив особое внимание на раздел «выводы и рекомендации». Хорошей идеей также является пилотная оценка одного из сотрудников.

### **Комбинированная оценка**

По сути, она уже была описана: основу составляют внутренние силы с привлечением внешних специалистов. Хочется дополнительно отметить, что предлагаемый под-

ход подразумевает обучение менеджеров правилам и принципам оценки. Возможно, не глубоко и не детально, но основы менеджеры должны знать. Центром экспертизы вполне может выступать HR-департамент.

### **360 градусов**

Это комбинированная оценка, в которой преобладает мнение внутренних оценщиков, при этом часть информации получается от внешних партнеров компании.

Обработка результатов может занять несколько больше времени, так как формулировки вопросов для внешних оценщиков и для внутренних сотрудников могут различаться и, соответственно, мы можем мерить разные компетенции. В целом, считается достаточно достоверным методом.

Как часто нужно оценивать? В зависимости от задач. Есть компании (фармацевтические), где оценка качества работы сотрудников — это ежедневная процедура, укорененная в культуре. Но обычно частота оценки связывается с некоторыми другими событиями:

- собеседование об эффективности сотрудника по итогам года;
- назначение на новую должность;
- изменение структуры компании;
- обучение.

Тут все просто: оценка эпизодическая, зависит от задачи.

Показывать ли оценки? И если да, то кому?

Я сторонник открытой коммуникации: если мы знаем компетенции сотрудника, то почему бы об этом ему не сообщить? Будет больше мотивации к изменениям или к восхищению самим собой.

Такой способ может немного травмировать самолюбие некоторых сотрудников, но представьте, что человек может в любой момент зайти в систему и посмотреть свою текущую оценку и текущий статус. Зашел и увидел, как воспринимает тебя вселенная.

Оценка может быть не анонимной, тогда каждый должен подписаться под тем, как и кого он оценил. Коллективные оценки могут быть предметом промежуточных интервью относительно эффективности (возможно) и компетентности (точно). А еще они помогут конкретизировать ожидания от сотрудника: что именно нужно скорректировать. И это может быть интересно, ведь тогда непосредственные руководители должны будут четко поставить задачу по развитию сотрудника.

Еще очень хорошо и полезно ввести самооценку, тогда сотрудники смогут оценить себя. Это любопытно: можно проанализировать разницу между самооценкой и восприятием тебя внешним миром, так как появляется возможность сравнить, как человек оценивает себя сам и как оценивают его другие. Бывает, что человек поставил себе 5 (максимум), а внешний мир — 2. Кстати говоря, по моему опыту, самооценка не всегда выше, чем внешняя оценка. Многие сотрудники занижали свою самооценку, демонстрируя высокий уровень самокритичности.

### **Центр оценки**

Чаще всего это процедура с привлечением внешних специалистов. Очень редко такую оценку компании проводят самостоятельно. Что это такое? Центр оценки — процедура, когда человека «загоняют» на один день в различные искусственные ситуации и всячески оценивают его поведение. Почему ситуации искусственные? Потому что они с различной степенью достоверности имитируют реальные рабочие ситуации и выполнение рабочих обязанностей в них. Способы создания искусственных ситуаций:

- тесты знаний: что знает, чего не знает;
- кейсы — предлагают принять решение в определенных обстоятельствах;
- презентация: проведите презентацию для клиента (руководителя, сотрудников);
- групповая работа: в коллективе выработать план по развитию клиента и т. д.

Многообразие форм и аспектов оценки может поразить неискушенного наблюдателя.

Сотрудника подвергают разносторонним испытаниям для того, чтобы максимально точно определить уровень владения им всеми требуемыми компетенциями и в завершение дать заключение, допустим, «сотрудник у вас молодец, мог бы быть генеральным директором».

По каждому испытываемому пишется отчет и составляется план развития (продвижения, перемещения, увольнения) в зависимости от результата.

Центр считается самым хорошим методом для оценки сотрудников. Также он считается самым дорогим способом. Стоимость его проведения весьма высока: от 15 000 до 50 000 рублей за человека. Я уверен, что есть цифры и выше, как, впрочем, и ниже этого диапазона.

Взамен вы получаете авторитетное многофакторное заключение.

Будет ли убрана в этом случае субъективность? Нет, конечно, но она будет компенсирована разнообразной субъективностью массы специалистов. Что хорошо, но все равно дорого.

А уже дальше идет планирование развития компетенций или компетентности. Существует множество различных форм развития компетенций. Я приведу несколько основных и постараюсь проанализировать их плюсы и минусы. Замечу, что в рамках этой книги я смогу дать только ограниченный анализ.

## Формы развития компетенций

### **Тренинги (все виды, очные или онлайн)**

Тренинг создается для развития конкретной компетенции с точки зрения как тематики, так и методики преподавания. Лучше, если тренингов будет несколько на одну тему

с контролем овладения навыков между ними. Или, например, вместо 2-дневного тренинга есть смысл провести программу 1 + 0,5 + 0,5. Это сложнее, но для формирования навыка, несомненно, полезнее многократное повторение. Методика оценки эффективности тренинговой формы обучения будет представлена в конце главы для факультативного прочтения.

### **Коучинг**

Способ развития сотрудников, основанный на предположении, что в человеке достаточно ресурсов для решения всех стоящих перед ним задач. Основа методики — помочь человеку самостоятельно найти ответ на стоящий перед ним вопрос. По сути коучинг — это методика, которая помогает научиться учиться самостоятельно. Для ее применения необходим достаточно высокий уровень мотивации коучи (так называется сотрудник, с которым работает коуч). Коучинг хорошо применять, когда сотрудник хочет развиваться, но не очень понимает, куда и как. Методика простая и на практике часто упирается в уровень мотивации. То есть это прекрасный метод для мотивированного сотрудника.

### **Сопровождение**

Сопровождение сотрудника в ходе выполнения им его рабочих обязанностей: встречи с клиентом, планирование деятельности, подготовка визита или презентации. Кроме наблюдения, эта методика включает еще обратную связь после наблюдения и рекомендации. Получается такое точечное обучение или консультирование, полностью проблемноориентированное. Плюсы — видите реальность, развиваете только то, что нужно. Минусы — это затратно (время, логистика).

### **Делегирование**

Обучение на рабочем месте — поручить сотруднику выполнить часть обязанностей руководителя. Приятная

сторона — начальнику меньше работы. Неприятная заключается в переживании относительно качества выполнения. Плюсы — хорошо готовит сотрудника к решению задач высшего уровня. Минусы — не все можно поручить. После выполнения задачи предоставляются обратная связь и рекомендации. Дополнительным бонусом для руководителя является то, что сотрудник лучше понимает его задачи.

### **Участие в проектах**

В каких именно — не так важно. Главное — найти задание, при выполнении которого сотруднику понадобится продемонстрировать некоторые компетенции. Почему проект? Проект — это деятельность с началом, окончанием и с конкретным ожидаемым результатом. А если так, то измерение результата и поведения упрощается.

### **Совмещение или замещение**

Похоже на делегирование. Особенность заключается в том, что сотруднику поручается часть заданий его коллег, а не руководителя. Это принципиальное отличие. Плюсы — сотрудник учится/развивается, общаясь с коллегами, то есть руководитель не должен тратить свое время на его развитие. Минусы — очень непросто найти такие задания и реализовать замещение/совмещение. Как правило, ограничения исходят со стороны штатной структуры и формального распределения обязанностей. Данная форма развития может быть успешно реализована, если руководство компании ее поддерживает.

## Тематики развития компетенций по этапам процесса продаж

Этот подход более традиционен: берется процесс продаж, разбивается на этапы, на каждом этапе выбирается ключевая, наиболее «влиятельная» компетенция и планируется ее развитие.

Особенности такого подхода — он проще и выглядит логично. Его проще объяснить сотрудникам и управленцам.

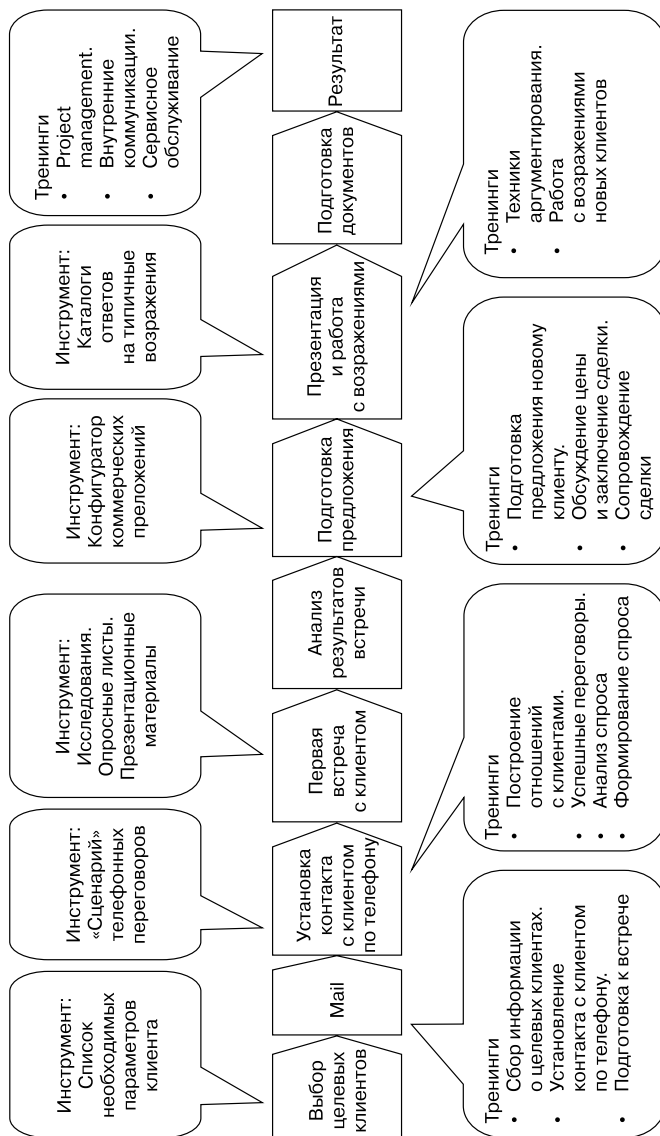
Негативные особенности — зачастую решение по развитию лежит за пределами этапов продаж. Например, низкое качество проведения холодных звонков может объясняться низким уровнем развития соответствующей компетенции, а может — низким уровнем мотивации, неподходящим психотипом сотрудников, ориентированных скорее на обслуживание, чем на развитие клиентской базы, или специфически поставленными целями. Например, существующая база клиентов позволяет выполнить запланированный объем продаж с достаточно высокой вероятностью. Соответственно, мотивация дополнительно совершать еще и холодные звонки будет стремиться к нулю.

Процесс продажи можно разделить на разное количество этапов. Некоторые компании выделяют пять шагов продаж, некоторые семь, некоторые девять или одиннадцать. Существуют тонны литературы по этому поводу, споры и баталии о том, сколько шагов должно быть. Дискуссии эти не очень ценны — цикл продаж можно разбить на столько шагов, на сколько вам хочется. Есть ли какие-то естественные границы? Какие-то есть. Скорее, это смысловые переходы: если деятельность сегодня начинает сильно отличаться от деятельности вчера, значит, вы перешли на следующий шаг. Вот вам и границы. Эти переходы зависят от специфики продаж компании.

Например, вы закончили собирать информацию о ситуации клиента и приступили к формированию предложения. То есть вчера вы еще встречались с клиентом и расспрашивали его, а сегодня уже бегаєте по своему офису и ищете специалистов, которые помогут вам сформировать конфигурацию предложения и определить цены.

На картинке внизу я привел один из самых «богатых» циклов — 9 шагов. Не претендую на его полноту, но настаиваю на методической верности.

Пример распределения инструментов по этапам работы с новым клиентом





Как читать это рисунок? Сверху расположены списки инструментов, которые компания может подготовить, чтобы облегчить жизнь продавцу, и работая с которыми он может получить дополнительные компетенции. Внизу — список потенциальных тренингов для развития ключевых компетенций каждого этапа.

Вот вам и планирование по компетенциям: выделил шаг процесса продаж, оценил уровень овладения сотрудником ключевой компетенцией и предложил ему либо инструмент (если ресурсов нет), либо тренинг (если ресурсы есть). Либо и то, и другое, если мыслите системно.

Множество тренинговых компаний под каждый шаг процесса продаж могут сформировать множество программ. Под каждый шаг, по сути, можно найти обучающий модуль, который должен быть сконцентрирован на заданных компетенциях.

Если с компетенциями определились, выбираем форму проведения тренинга и методику отработки. Ну и, конечно, личность тренера будет тоже важна.

А теперь самое удивительное. Вы построили воронку продаж, например, на 9 шагов. Отмечаете, на каком шаге у вас конверсия самая маленькая либо время нахождения самое большое. Выбираете себе соответствующий модуль для обучения из меню, любезно предоставленного консультантом или тренером. И все!

Давайте еще раз посмотрим на верхнюю часть схемы. Там указаны инструменты, инструкции и внутренние документы компании, которые на каждом из шагов могут облегчить работу сотрудника. Или усложнить ее, но «толкнуть» менеджера в правильном направлении. Эти инструменты редко кто применяет. Вообще, их должна использовать сама компания, чтобы поддержать людей изнутри, создавая правильную управленческую оболочку вокруг них.

Давайте посмотрим подробнее на эти инструменты.

### **Список необходимых параметров клиента**

Кто наш клиент? Как мы опишем его с точки зрения критериев выбора? Для каких клиентов наше предложение наиболее привлекательно? Для каких клиентов конверсия самая высокая?

### **Сценарий телефонных переговоров**

Наличие сценария помогает сотруднику, особенно начинающему, сориентироваться и вести разговор в правильном направлении. С увеличением опыта сотрудника сценарии эти подвергаются осмеянию и презрению, но для новичков это спасение и помощь. Не всегда эти сценарии нужны — только когда приходится делать большое количество холодных звонков.

### **Опросные листы и презентационные материалы**

Опросные листы специфицируют набор информации, которую сотрудник должен «принести» с первого визита или получить после звонка. Хорошим инструментом/методом может служить внедрение CRM. Эти системы внедряют для формализации процессов. Сотрудник просто не может сформировать отчет о проделанной работе, если информации не хватает. Он «ударяется» о систему, которая говорит ему, какую информацию необходимо внести, и при ее отсутствии он просто не может продолжить работу. Таким образом менеджер учится задавать вопросы и анализировать ответы.

### **Конфигуратор коммерческих предложений**

Что это такое? Это аналитическая система, которая при введении определенных параметров выдает клиенту варианты предложений. Иногда их несколько, иногда один, не всегда они окончательные, некоторые требуют ручной коррекции, но коррекция — это спасение по сравнению со всем объемом документов, которые нужно выслать клиенту. Иногда эта функция не автоматизируется, а передается в отдел, где специально подготовленный сотрудник их формирует, основываясь на «библиотеке» предложений.

## **Каталог ответов на типичные возражения**

Это очень полезный и очень редкий документ.

На самом деле, 80% возражений, которые мы слышим на встречах, известны заранее. И менеджер не имеет права быть неготовым к ним. Но так ли это на самом деле? Очень часто сотрудники не готовы. Вот существующие проблемы при работе с возражениями:

- не знаю ответ;
- боюсь вступить в прения;
- не верю в преимущества и выгоды предложения.

Может, стоит подготовить ответы? Подготовка этих инструментов может быть поручена внешнему консультанту, но лучше ее провести внутри компании. С привлечением отдела маркетинга, ведь это их работа, по крайней мере, частично. А неверие и страх — это работа непосредственного руководителя.

Тренеры могут натренировать естественность поведения, «вытащить» из людей, что они не верят в аргументы компании, но подготовить ответы на них — дело внутреннее. Очень многие управленцы, когда ходят на «двойные визиты», с удивлением узнают, что люди не отвечают на возражения, потому что они не полностью понимают, как нужно на них реагировать, или не верят в собственные аргументы. Если человек не верит, то, по-честному, его нельзя пускать к клиентам, если не знает — готовить.

Частным случаем работы с возражениями является работа с финансовыми возражениями клиента.

А как вам идея подготовить финансовый «калькулятор» в формате отчета о прибылях и убытках, в котором можно предусмотреть расчеты и с их помощью которого можно будет обосновать свою позицию и ответить на финансовые возражения? Интересный инструмент и несложный, вместе с тем редко встречающийся.

Это не полный список инструментов. Здесь я кратко упомянул только самые нужные.

Если у вас хорошо развит «верх» схемы — инструменты, то можно экономить на «ниже» — тренингах. Если плохо развито сверху, придется инвестировать вниз. Как я уже говорил, эффект в таком случае будет хуже, но иногда и частичное решение проблемы помогает. Но если есть выбор, куда инвестировать, в систему или в обучение, то я, без всяких сомнений, за систему.

## Оценка эффективности инвестиций в обучение. Модель Киркпатрика — Филиппа

Итак, если вы решили вести планирование по компетенциям, вам необходимо:

- определить список компетенций, которыми должен обладать сотрудник для того, чтобы успешно достигать своих целей. А значит, и целей компании;
- определить, какие из этих компетенций когнитивны (то есть их можно развить);
- развивать когнитивные компетенции с помощью обучения.

Как вы уже поняли, речь сейчас пойдет об оценке эффективности инвестиций в обучение сотрудников.

Дональд Киркпатрик — это человек, который разработал оценку эффективности системы обучения. Методика оценки достаточно простая, с точки зрения идеи, и достаточно сложная, с точки зрения реализации измерений.

### Первый уровень измерений

Оценка «люблю — не люблю». По сути, это оценка восприятия программы участниками. Участники тренинга или любой другой формы обучения оценивают, насколько им понравилась программа. Этот опрос пытается структурировать и разделить мнение участников на несколько направлений: понравилась или не понравилась тематика,

понравился или не понравился материал, понравился или не понравился тренер, методика, раздаточный материал, насколько полезно содержание...

Но тем не менее, как не структурируй, на этом уровне проводится замер восприятия. Так выглядит измерение на первом уровне контроля качества обучения.

## Второй уровень измерений

Тестирование знаний. Проверяется, что у человека осталось в голове. Тестируются остаточные знания материалов тренинга. Можно измерять знания сразу после программы, а можно провести замер спустя некоторое время.

Если первый уровень — это измерение восприятия, замер уровня эмпатии, «балл любви», то на втором уровне измеряются уровень знаний, объем усвоенной информации, и его можно выразить в процентах.

## Третий уровень измерений

Тестирование поведения участников. Если решиться на эту процедуру, то можно почувствовать точку, которая называется «взрыв бюджета»: если измерение на двух первых уровнях обходится относительно дешево, то замеры поведения могут обойтись весьма дорого.

Нужно понимать, что первые два шага дешевые, но лишь относительно достоверны.

Как только мы начинаем наблюдать поведение, временные затраты возрастают, и вместе с ними растут явные и неявные затраты. Но нужно признать, что если компетенция — это способность демонстрировать определенный тип поведения, то наблюдение поведения — прямой способ оценки эффективности инвестиций в обучение.

## Четвертый уровень измерений

И, наконец, измеряется результат.

Что такое результат? Это экономический или любой другой итог, который можно достоверно измерить, как, напри-

мер, увеличение объема продаж. Или результат, который влияет хотя бы косвенно на финансовый результат деятельности. Например, количество новых клиентов, объем проектов в Pipeline и т. д.

Отдельный вопрос — определить, что наблюдаемый результат произошел именно благодаря обучению. Тут может возникнуть сложность, так как не всегда можно четко связать результат с обучением. Но существуют методики, которые могут с определенной долей достоверности это показать. В сущности, необходимо изолировать влияние всех других факторов, не связанных с обучением.

## Пятый уровень измерений

Джек Филипс — автор методики пятого уровня измерений. Он предложил померить отдачу на инвестиции в обучение. Нужно поделить сумму результата (четвертый уровень) на сумму затрат. В сумму затрат попадает оплата тренера, зала, логистика, стоимость отсутствия сотрудников на рабочем месте и т. д.

Кстати, оплата работы тренера — это смехотворная цифра по сравнению с общей оплатой за переезды и проживание участников и в сравнении с суммами затрат на то, что люди не работают несколько дней. Если перевести время в деньги, то получится чудовищная цифра.

Это суть 5-го уровня измерения. И этот уровень предложил Филипс, поэтому модель в целом часто называют моделью Киркпатрика — Филипса.

В какой период измеряется эффективность? Могут быть разные периоды. Кто-то измеряет раз в квартал, кто-то раз в год. А кто-то иногда больше.

Часто встает важный вопрос: когда надо прекращать измерения? Изначально нужно договориться о том, какие компетенции будут измеряться, что является хорошим результатом, что является плохим, что мы будем измерять, а что мы измерять не будем.

## Резюме

Инструменты и методики	Что делает	Результат	Комментарии
Набор компетенций	Помогает определить, какого поведения мы ждем от нашего сотрудника	Объективизирует критерии отбора и дает понимание, какие сотрудники нам нужны, а какие нет	Рекомендую посмотреть на этот список как на фильтр, который отделил поведение, приветствуемое и поддерживаемое нами, от другого поведения
Модель Колба и Фрая	Показывает, как учатся взрослые люди	Понимание, что процесс обучения — это многократное закрепление нужного навыка с апробацией на практике	Апробация на практике — это задача менеджера. Циклов повторения должно быть много — 12–13. Создание условий для развития — это тоже задача линейного руководителя
Модель Киркпатрика — Филипса	Оценивает эффективность инвестиций в развитие сотрудников	Понимание, насколько эффективно мы потратили деньги	Придется смириться с недостаточностью информации. Компромиссы в этом вопросе помогут нам получить хоть какую-то оценку. Лучше мерить неточно, чем не мерить совсем
Способы оценки сотрудников	Предлагает альтернативы и информирует об относительных затратах	Осознанный выбор	Компромисс между качеством оценки и его стоимостью не должен вас расстраивать. Предлагаю подумать: если нам доступен очень ограниченный бюджет, то, может быть, вообще отказаться от внешней оценки и потратить эти средства на подготовку непосредственных руководителей?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, дорогие друзья, наша книга подошла к концу.

Управленческая пирамида — это ее основная идея. Надеюсь, у нас получилось донести до вас преимущество уровней и логичность применения инструментов.

При написании книги мы ставили перед собой несколько основных задач:

- пробудить интерес к системному знанию в области управления продажами;
- заставить читателей посмотреть на свою деятельность сквозь призму системного подхода;
- показать необходимость анализа компании с точки зрения оптимизации функции продаж.

Будем рады, если книга станет для вас полезным справочником инструментов. Только нужно помнить, что сами инструменты могут со временем меняться, наука идет вперед. Но суть анализа и формулируемых выводов останется.

Книга явилась результатом многолетних размышлений над различными ситуациями продаж, с которыми сталкивались авторы. Хочется выразить благодарность международной компании Mercuri International, в которой авторы проработали некоторое время, за возмож-



ность встречаться и общаться с клиентами и получать бесценный опыт.

В самом конце нашей работы над книгой была создана концепция обучения, которая прекрасно бы дополнила 7-й уровень управленческой пирамиды «Планирование и развитие компетенций». Мы хотим посвятить этой концепции нашу следующую книгу и представить ее на ваш суд в самое ближайшее время.

Будем благодарны вам за комментарии и дополнения, возражения и несогласие. Пишите!

Желаем удачи и процветания вашему бизнесу!

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Розин М.* Успех без стратегии. — М., 2011.
2. *Рэксем Н.* СПИН-продажи. — М., 2008.
3. *Кови С.* Супер работа. Супер карьера. — М., 2010.
4. *Морган Р.* и *Хант Ш.* Маркетинг взаимоотношений. — М., 2011.
5. *Годин С.* Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. — М., 2008.
6. *Чан Ким В.* Рене Моборн. Стратегия Голубого океана. — М., 2016.
7. *Портер М.* Конкурентное преимущество. — М., 2016.
8. *Траут Дж.* Дифференцируйся или умирай. — М. 2010.
9. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М., 2015.
10. *Спенсер Лайл М., Спенсер Сайн М.* Компетенции на работе (Competence at Work: Model for Superior Performance). — М., 2010.
11. *МакКлелланд Д.* Мотивация человека. — М., 2007.
12. Том Рат. Вывление талантов. (*Rath T. Strength finder*)
13. *Дональд Киркпатрик.* Оценка программ обучения: четыре уровня. 1975 г.

Литература

14. *Маслоу А. Г.* Мотивация и личность. — М., 2001.
15. *Херцберг Ф.* Еще раз, как вы мотивируете сотрудников? (Frederick Irving Herzberg One More Time, How Do You Motivate Employees? «Harvard Business Review» 1968.
16. *В. И. Герчиков.* Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании. — М., 2012.
17. *Каплан Р. и Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М., 2014.
18. *Тейлор Ф.* Принципы научного менеджмента.