

Алексей Назаров • Ольга Будовская

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ



КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ ПРОДАЖ,  
КОТОРАЯ РЕАЛЬНО РАБОТАЕТ



**Алексей Назаров**  
**Ольга Будовская**

**Управление продажами. Как  
построить систему продаж,  
которая реально работает**  
Серия «Практика лучших  
бизнес-тренеров России»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21570380](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21570380)*

*Алексей Назаров, Ольга Будовская. Управление продажами. Как  
построить систему продаж, которая реально работает: Питер;  
Санкт-Петербург; 2017  
ISBN 978-5-496-02513-3*

**Аннотация**

За последние 20 лет деловой мир значительно изменился – мы живем в ситуации высокой турбулентности. Как снизить непредсказуемость рынка и не зависеть от внешних факторов, если правила игры меняются каждый день?

Вам помогут методики и инструменты, проверенные на практике и выстроенные в единую систему управления продажами.

Авторская разработка – целостная модель управленческой оценки системы продаж – поможет вам верно сформулировать цели и выбрать стратегию управления, наладить работу каналов продаж, привести результаты в соответствие с планируемыми ожиданиями.

Вы освоите результативные методики и модели для каждого из семи уровней управления, познакомитесь с готовыми бизнес-решениями и проблемными кейсами, которые помогут увеличить прибыль вашей компании.

Книга подойдет менеджерам и руководителям отделов продаж, руководителям и собственникам коммерческих предприятий, тем, кто только создает свой первый бизнес-проект

# Содержание

Благодарности	6
Введение	7
Управление продажами – единая система принятия решений	7
Понятие разрывов. Разрывы на разных уровнях	18
Уровень 1. Цели и конкурентные преимущества	35
Целеполагание. Формирование командных и индивидуальных целей	37
Цепочка создания ценности	40
Голубой океан	47
Конец ознакомительного фрагмента.	55

**Алексей Назаров,  
Ольга Будовская**  
**Управление продажами.**  
**Как построить систему  
продаж, которая  
реально работает**

*Посвящается родителям*

© ООО Издательство «Питер», 2017

© Серия «Практика лучших бизнес-тренеров России»,  
2017

# 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 Mercuri International – за то, что дала возможность развиваться, пробовать, сомневаться и экспериментировать.

# Введение

## Управление продажами – единая система принятия решений

Добрый день, дорогие друзья, коллеги, партнеры.

Меня зовут Алексей Назаров. Более 20 лет я работаю в продажах, занимаюсь консалтингом в области управления и успешно помогаю компаниям выстраивать эффективную работу и достигать запланированных результатов.

За эти 20 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 и моя коллега, соавтор по многим другим проектам Ольга Будовская, стали 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? Наш 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 «В» – 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.

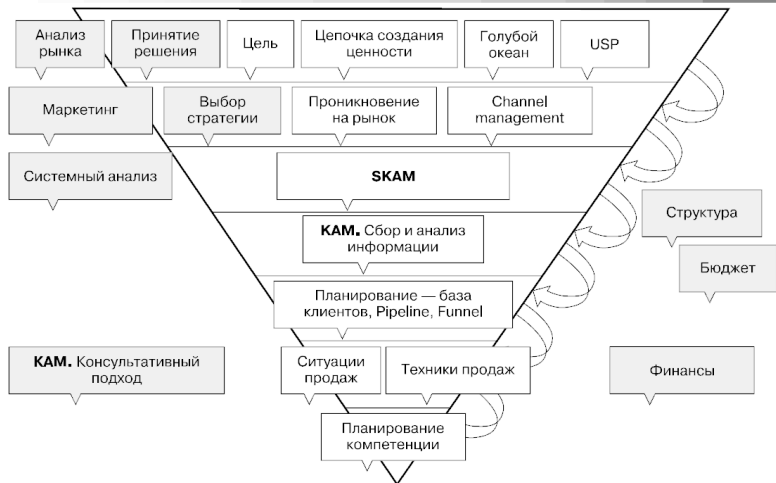
То, что мне удалось сделать на данный момент, я пред-



ставляю 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 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? Необходимо также 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, насколько 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 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 – это, по сути, 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 ожи-

дания 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, мы 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 сегмен-

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

Каждой ситуации должны 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.

## **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 вышеперечисленного, 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.

### **ЗАМЕТКА НА ПОЛЯХ**

*Главное правило управленческой пирамиды: нельзя улучшением работы на нижних уровнях убрать разрывы верхних уровней.*

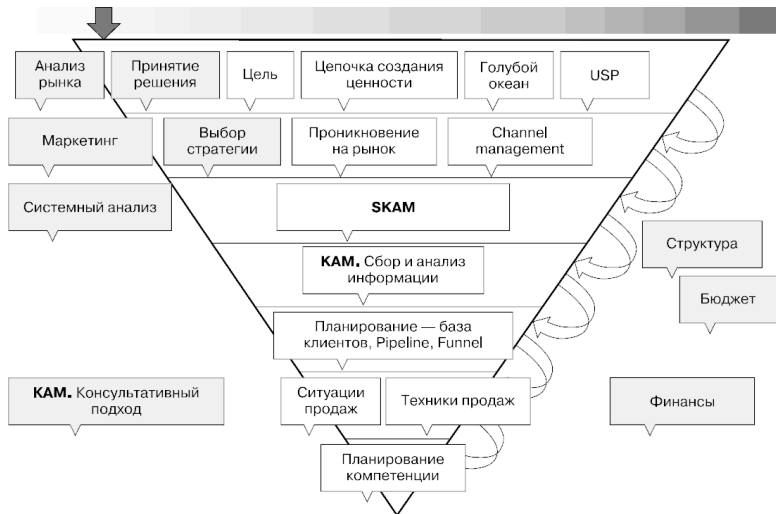
# **Понятие разрывов.**

## **Разрывы на разных уровнях**

Самое время ввести понятие смысловых разрывов. Разрыв – это несоответствие или противоречие между принятыми на разных 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 цели 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.

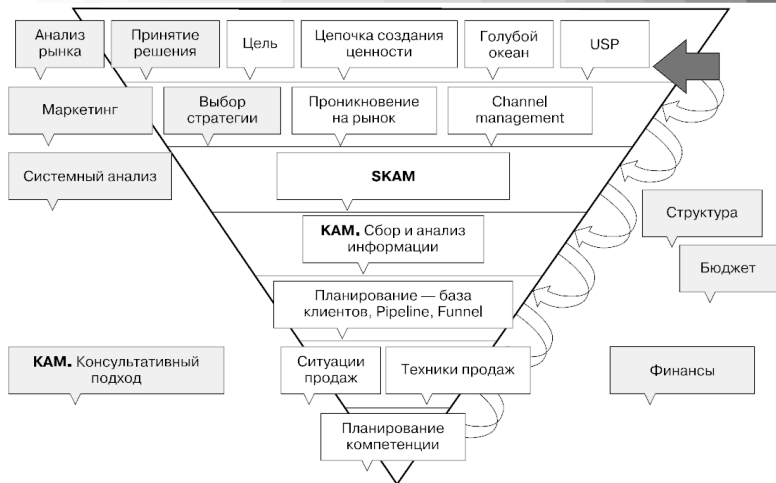
В реальности этот разрыв часто убирается следующим образом: поняв, что достижение цели обойдется в недопустимую сумму, компания тихо и спокойно от нее отказывается и смиряет гордыню. Уходят риск и неоправданные траты, приходят стабильность и реалистичный взгляд на ситуацию.

Поймите, я не призываю не мечтать, ограничивать амбиции, стать занудой и педантом! Я призываю при постановке целей ответить себе на следующие 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 не интересен. 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 вра-

чей 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 запихать 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.**

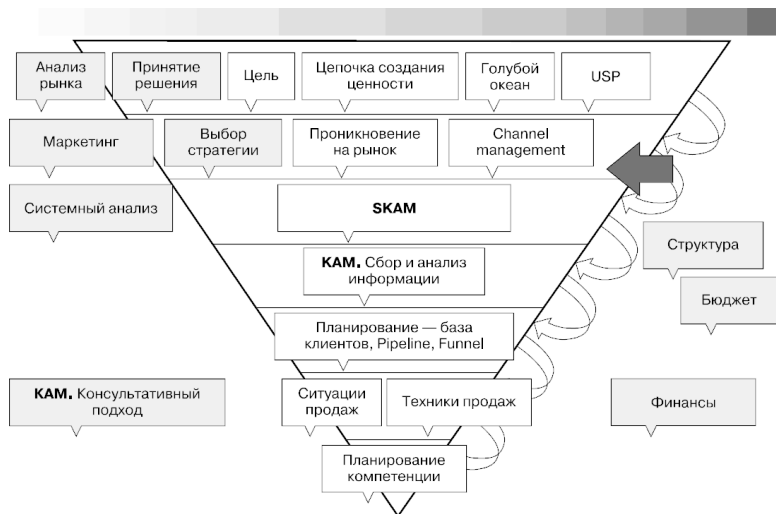
Этот разрыв возникает при переходе на уровень стратегического планирования отношений с ключевыми клиентами. Он показывает нестыковку выбранного канала и системы управления продажами в нем.

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;  
✓ KPI 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 один год, составления плана работы с ключевым клиентом на один год, но в то же время выставляет ему краткосрочные KPI в один месяц.

Или

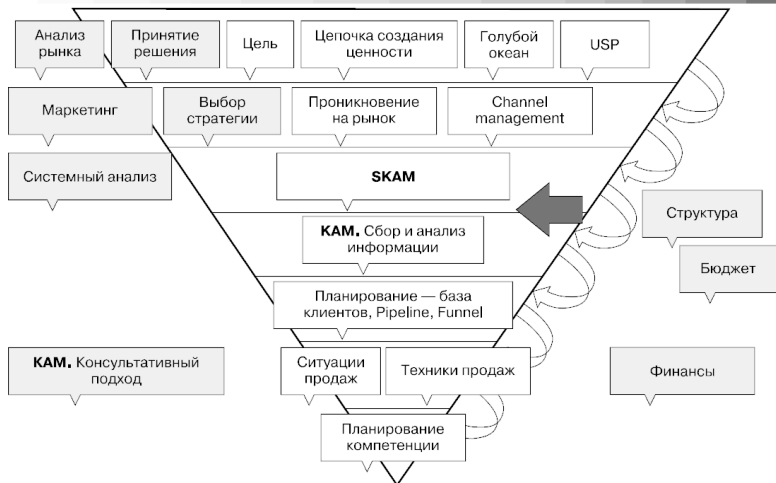
Компания ожидает от КАМ сбора и анализа

информации о клиенте, но CRM не готов или не поддерживает эту активность либо 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, в 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 млн руб., а средний чек при «завоевании» нового клиента составил 100 000 руб. в год. То есть за год нужно получить десять 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 шесть 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:

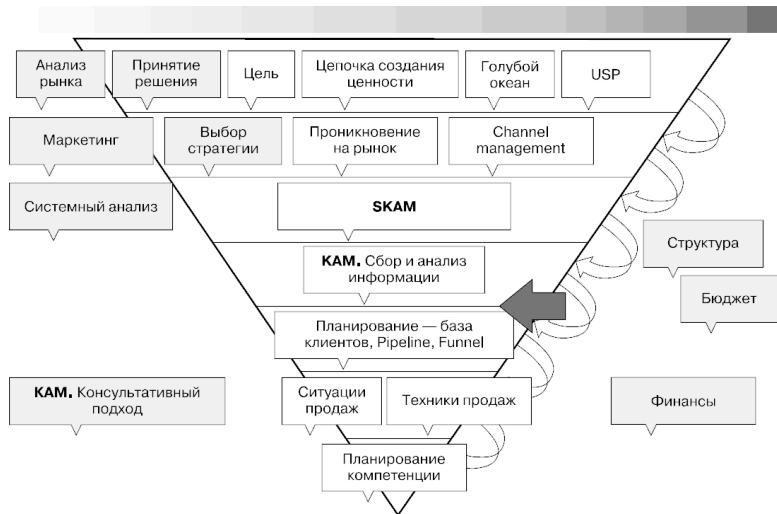
$$1 \text{ млн} = N \text{ клиентов} \times 40 \% \times 50\,000 \text{ руб.}$$

$$N \text{ клиентов} = 1 \text{ млн} / (0,4 \times 50\,000).$$

$$N = 50 \text{ клиентов.}$$

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:

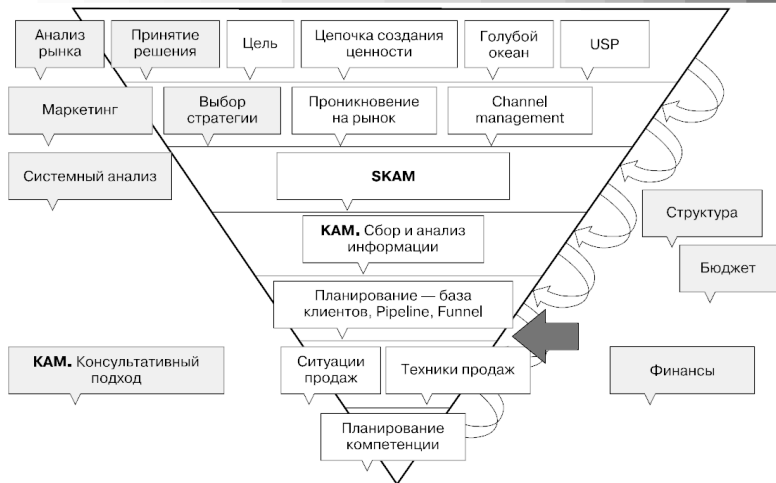
- # неправильный учет конверсии;
- # доступность рынка (конкуренты тоже работают);
- # оценка среднего чека;
- # оценка цикла продаж;
- # физические возможности сотрудников;
- # время, необходимое на переговоры с новыми клиентами

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**

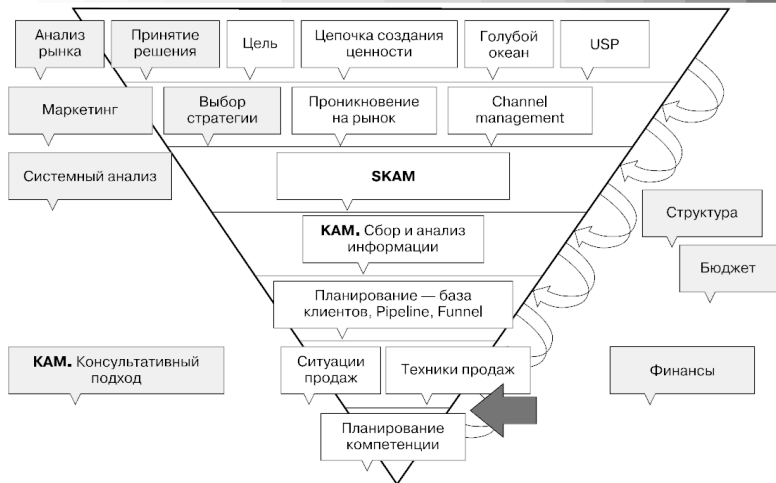
Компания считает, что может повысить продажи за счет увеличения среднего чека. А средний чек планирует увеличить за счет предложения дополнительной услуги к уже продающимся продуктам/товарам. Ожидается, что «допродать» услугу (сервис, например) будет просто и не потребует проведения полного цикла переговоров.

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.

### ***ЗАМЕТКА НА ПОЛЯХ***

*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.

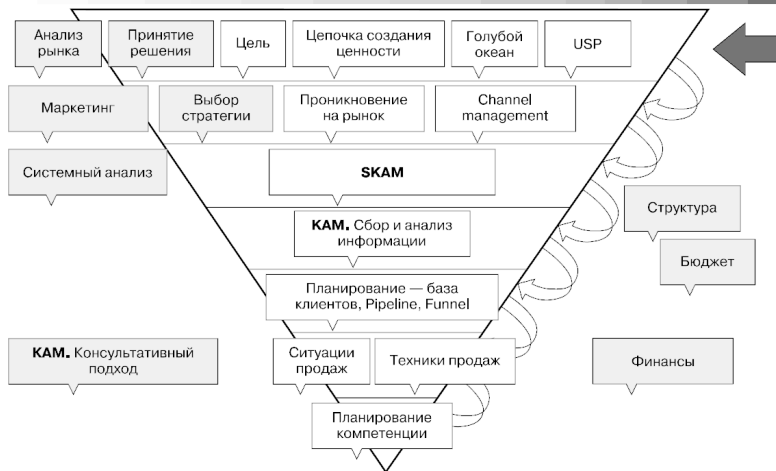
# **Уровень 1. Цели и конкурентные преимущества**

## **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.



# **Целеполагание. Формирование командных и индивидуальных целей**

**У 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 слож-

но 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 бу-

дуг 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. во введении).

# Цепочка создания ценности



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 Пор-

тера, 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 – неважно.

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 три 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 непросто, и, как правило, это небыстрый 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) характерны 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 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, раздража-

ют 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 неважна. Нет, она важна, конечно, но есть и другие аспекты, которые становятся гораздо важнее цены.

Например, несколько лет назад было все равно, сколько



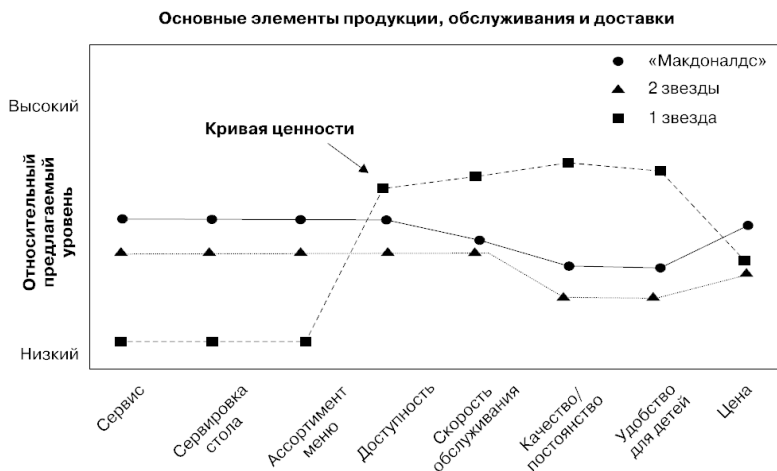
стоит Iphone. Не было других таких стеклянных штучек, по которым можно было тыкать пальцами и получать хороший и красивый результат. Даже если этот телефон плохо работал и тормозил, он был такой один.

Как найти свой голубой океан? Идея такая: отстранись, посмотри, что еще хотят твои клиенты, и удовлетвори их хитрым образом, непохожим на действия 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 демонстрировать нечеловеческую гибкость, тогда все перестало работать: дифференциация не состоялась.

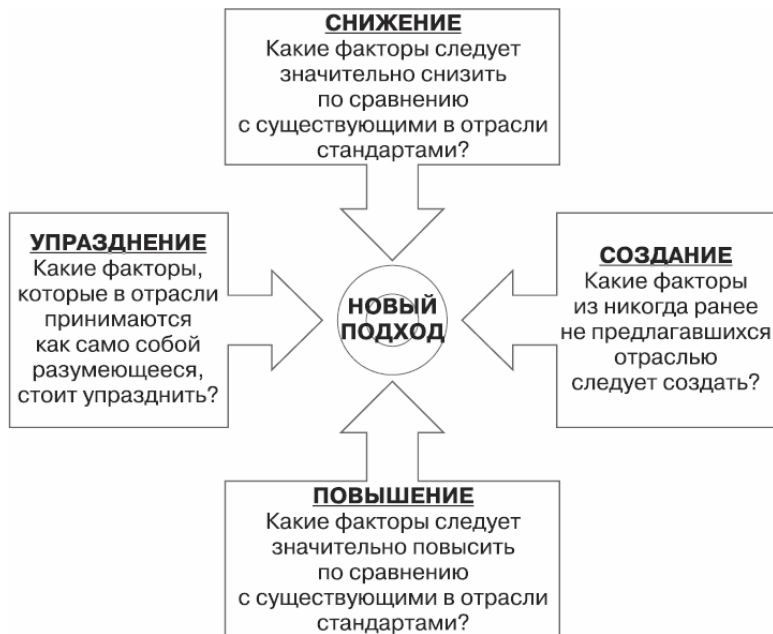
Чтобы «увидеть» себя глазами потребителя, авторы «Голубого океана» предлагают нарисовать кривую ценности (Value curve) своей компании.



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 ресур-

сов: 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).

тов).

4. Определить области для инвестиций (использовать модель четырех действий).

### **ПРИМЕР. КОМПАНИЯ – ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЭЛЕКТРОНИКИ**

Тридцать 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 2 млн 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, будем «копировать» продукты и делать их дешевыми. Делать мы это будем быстро, чем обеспечим себе в дистрибьюторском 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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.