**Современные подходы к управлению продажами и их реализация на практике**

Андрей Кулинич

Опыт работы в ряде компаний, а так же, консультирования, позволил автору «набить» достаточно «шишек». Если бы они не заживали, то места для новых шишек уже навряд ли нашлось. Если это перевести на обычный язык, то под заживанием подразумевается изучение причин ошибок и их коллекционирование с целью недопущения в будущем. Некоторой подборкой своих ошибок (читай опыта) касающегося внедрения современных подходов в управлении продажами, автор готов поделиться и с Вами. Надеюсь, это поможет Вам не наступать на те же грабли, или, говоря по другому, «предупрежден – значит вооружен».

Я заново проанализировал не только свой опыт управления продажами, но и консультирования, и преподавания по данному вопросу. Цель – преподать информацию так, чтобы участники мастер – класса могли познакомиться не только с моим опытом, но учесть и применить в работе лучшее из того, что услышат, увидят, обсудят! Добро пожаловать на мастер – класс!

«Мишка косолапый по лесу идет, шишки собирает, песенку поет.»

Из детской песенки

«О сколько нам открытий чудных

Готовит просвещенья дух

И опыт, сын ошибок трудных

И гений, парадоксов друг...»

Александр Сергеевич Пушкин

Шишки

- стратегия/единство всех подразделений/ясное направление;

- размытость действий и шарахание;

- панацея или фишка или как кто то (у него получилось), а в принципе ничего нового. Дорогие руководители.;

- ключевые способности и компетенции компании;

- видение/слои;

- люди/компетентность;

- подготовленность к внедрению технологий;

- страх перемен;

- ограниченность ресурсов (время/деньги)

- недожали;

**Выбор нововведений**

Давайте определимся, что мы понимаем под ошибкой. Под ошибкой по ходу всей статьи, автор понимает неточность оценок суммы факторов и как следствие, не верный выбор из возможных альтернатив: направления действий, подмножества технологий и методов. Как правило, о факте ошибки мы узнаем не достигнув необходимого результата. И здесь кроется одна из первых «шишек» - а какой результат Вы планировали? Безусловно, в нашем бурлящем и изменчивом мире тяжело планировать на некий продолжительный срок, но иметь понимание кем мы себя хотим видеть через 3-5 лет просто необходимо. Об этом последнее время говориться постоянно, но в большинстве случаев, если такое видение и существует, то остается в голове первого лица компании. В то же время, те или иные решения приходиться принимать различным сотрудникам и им не с чем свериться на предмет соответствия выбранной альтернативы долгосрочным целям компании. Маленькие шажки, приводят к большим свершениям, если конечно мы идем в выбранном направлении. В то же время большинство решений о нововведениях в конце концов принимаются на основании эмоций, а не трезвого расчета.

Наша сложно прогнозируемая действительность в качестве компенсации предоставляет нам неограниченное число возможностей. И каждая для нас кажется той золотой жилой, которой надо воспользоваться именно в данный момент. Плавно переходя от необходимости наличия долгосрочных целей, важно выбирать только те возможности, которые согласуются с намеченной перспективой. Это позволит избежать эффекта распыления сил и ресурсов. Если рассмотреть большинство белорусских бизнесов, то мы увидим, что они многопрофильны. Это случилось как раз из-за размытости целей, шараханья из направления в направление. В то же время, когда бизнес попадает в кризисную ситуацию, как правило, в первую очередь избавляются именно от непрофильных активов. Это связанно с тем, что непрофильными бизнесами из-за их отличий не получается эффективно управлять.

Если мы заговорили о кризисе, то в критических ситуациях появляется необоснованная вера в чудодейственные инструменты и методики. Внедрив CRM или усилив маркетинговую составляющую, руководство компании считает, что сможет победить в конкурентной борьбе. А ведь именно усиливающаяся конкуренция приводит до сих пор успешные бизнесы в упадок, заставляет их кардинально меняться, что бы выжить и быть успешными. Перефразируя Чехова, в компании должно быть все прекрасно. Только в этом случае путем планомерного улучшения тех или иных составляющих работы компании можно добиться значимых результатов, оторваться в борьбе от конкурентов и стать стабильно успешными. Иллюстрируя примерами, можно указать не возможность успешного применения новых идей маркетинга в компании, когда кроме непосредственно подразделения дающего рекомендации никто не воспринимает их в серьез, там тем более в реальной работе. Или внедрение дорогостоящего CRM программного обеспечения только для сбора информации о клиентах без ее дальнейшего использования. Внедрение новых подходов в управлении продажами, должно затрагивать, заставлять меняться не только коммерческие подразделения, но так и производственные, складские, финансовые службы и т.д.

**Что мешает при внедрении**

Закончив раздел посвященный глобальным вопросам, в том числе связанным с выбором тех или иных подходов, мы непременно переходим к внедрению. Или, по крайней мере, должны это сделать. В этом процессе так же существует большое количество возможностей ошибиться, что то не учесть, не получить ожидаемый результат. Давайте рассмотрим предпосылки для ошибок на данном этапе.Первое что необходимо учитывать при внедрении новых подходов различия видения применения и ожидаемого результата на разных уровнях управления компании.

В то же время столь необходимый процесс согласования из-за процедурных трудностей в большинстве случаев не проводиться. Примером может являться внедрение CRM методологии, инициатива, которая возникла благодаря руководителю отдела продаж. При внедрении он будет учитывать моменты необходимые в работе для него, но абсолютно пропустит интересы маркетинговых служб и высшего руководства. После окончания процедуры внедрения выполнение локальных задач отдела продаж, безусловно, упростится, но получение информации для смежных подразделений будет затрудненно или вообще не возможно.

Согласовав интересы всех структур, вы столкнетесь с проблемой персонала. В данном случае проблема делиться на две. Первая, низкая практическая подготовка персонала для качественного выполнения поставленных задач. Периодически приходиться сталкиваться с хорошим бизнес – образованием и полным его неумение применять на практике. И это еще не самый плохой вариант. Вторая проблема, недостаток квалифицированного персонала на рынке труда. Попытки закрыть данную брешь приобретением дорого и опытного специалиста часто себя не оправдывают. Оптимальный вариант иметь в своем распоряжении команду примерно одного уровня подготовки и путем сочетания практической и теоретической подготовки выходить на новый уровень. Хорошие результаты дает «приобретение» уже сработавшихся команд специалистов. Данный факт подтверждает «экспорт» в Россию управленческих команд из Беларуси, объемы которого все растут и приведут к дальнейшему повышению цен на квалифицированных специалистов у нас. Важность человеческого фактора переоценить не возможно, а недооценка одна из самых суровых ошибок.

В начале карьеры при изучении бизнес литературы, автор пропускал описание историй возникновения тех или иных методологий и подходов, переходя к их сути. Набив пару первых шишек и проанализировав причины, к историческому разделу стал относиться очень внимательно. Для успешного внедрения новых подходов в управлении важно пройти примерно тот же путь, который привел к возникновению и становлению данной методологии. Это путь естественного отбора, жизнь и конкуренция отбросила неверные подходы и это необходимо учитывать! Важным моментом является готовность компании к внедрению, наличие необходимой инфраструктуры, подготовленного персонала, предпосылки внешней среды.

Страх перемен! Данный фактор приводит к ошибкам с точки зрения не принятия актуальных решений, т.е. бездействия. Сотрудники привыкают к определенным условиям и находят всяческие причины, почему все надо оставить все как есть. Собственники понимают, что относительная стабильность долго продолжаться не может, но в свою очередь так же бояться кардинальных перемен, слишком перестраховываясь в принятии решений и всячески откладывая их. Нежелание что - либо менять, является одним из стопоров прогресса в развитии компаний. Бояться надо, просто необходимо, но не давать побеждать этому страху над голосом разума. Возможно, изменения приведут к кратковременным ухудшениям показателей компании, но при правильно поставленном процессе и выбранном инструментарии это временное явление, за которым следует устойчивый подъем.

Отговорки, что для изменений не хватает каких либо ресурсов, часто не обоснованы. Как показала практика, единственный ресурс который действительно ограничен и не восполним – время! Изменения в компании это всегда дополнительная нагрузка на сотрудников и руководителей, которые и без новых задач, как правило, не бездельничают. Финансовые ресурсы всегда можно изыскать, если рассматривать их как инвестиции с понятным сроком окупаемости и рентабельности. Человеческий ресурс можно изыскать за счет отказа от второстепенных, не важных задач или привлечения сторонних исполнителей. И лишь временной ресурс более чем конечен. И если конкуренты более рационально используют его для внедрения целесообразных изменений, то нагонять их на порядок сложнее. Это связанно, в том числе, и с тем, что у них изменения начинают приносить финансовый результат, естественно, за счет результатов вашей компании.

**Что делать с «шишками» или как их избежать**

Понимание рисков изменений, целесообразности применения того или иного инструментария позволяет заранее предпринять меры по минимизации возможных неблагоприятных исходов. А значит, более гарантировано добиться желаемого результата с меньшими временными и финансовыми затратами. На каждую потенциальную ошибку существуют отработанные на опыте стратегии избегания.

Тяжело решать некую глобальную и, с первого взгляда, неподъемную задачу. Поэтому, попробовал для себя структурировать задачу управления на некоторые составляющие, однако об этом позже. Вначале о самой большой шишке управления продажами – отсутствие навыков и компетенций в области управления у руководителей служб продаж! Пару простых вопросов:

Какую часть работы вы выполняете в отделе?

Есть ли у вас время в течение рабочего дня спокойно подумать или просто посмотреть в окно и вас никто при этом не дергает?

Умеете ли вы мотивировать (я не о деньгах!), стимулировать и вовлекать персонал?

Можете ли вы спокойно уехать в отпуск на два месяца при сохранении эффективности работы подразделения?

И много других, которые не относятся напрямую к управлению продажами, но к общим управленческим навыкам. И если навыков и компетенций в управлении у вас нет, то никакие приемы продаж и управления ими вам не помогут. Давайте вспомним основные функции менеджера и необходимые базовые компетенции для управленца. А так же поговорим, как и за счет чего их можно развивать.

Маленькая история…

Выступая в роли антикризисного управляющего, за полгода я смог построить процесс так, что на работу я приезжал к 9-00 на один час. А затем появлялся к 17-00, что бы ровно в 18-00 вместе с сотрудниками уйти домой, к семьям или другим личным делам. Компания не только эффективно функционировала, но и развивалась. Более того, прошло вот уже четыре года (или больше?), компания работает, развивается и является лидером на рынке.

Если идти дальше, то управление продажами для себя я разложил на шесть составляющих (см. Рис. 2):

Комплекс маркетинговых факторов

Интенсивность/ качество стратегического мышления

Качество исполнения

Направление усилий

Организации бизнес - процесса

Персонал (личность, мотивация и обучение).

Рис. 2. Шесть составляющих управления продажами.

И в каждой из составляющих мы наступаем на типичные грабли. Для примера коротко о типичных ошибках в каждой из составляющих.

**Маркетинг**

Даже если мы знаем слово сегментирование и ПРОСЕГМЕНТИРОВАЛИ рынок, то на деятельности компании это никак не отразилось. Более того, правило: «Хороший продавец сможет продать любой товар», работает с некоторыми оговорками:

Если и сможет, что при высокой конкуренции еще большой вопрос, то

только один раз. А многих из вас сейчас интересуют разовые продажи?

Хороший управляющий продажами должен знать и уметь применять ограниченный перечень маркетинговых концепций. Причем, применять правильно, что случается редко. К маркетинговой составляющей стоит отнести и искусство и науку планирования, а здесь мы допускали 1000 и одну ошибку. Или даже больше. Есть о чем поговорить.

Интенсивность и/или стратегическое мышление

Правило «Количество переходит в качество» работает не при всех типах продаж и рынках. И вот здесь возникают определенные сложности:

Как определить, для нас важнее количество или стратегический подход при управлении продажами?

Как измерить стратегический подход, что бы им управлять?

Как планировать и управлять интенсивностью?

Качество исполнения

Как можно измерять качество? Да что может быть проще! Даже качество путем проб и ошибок, можно перевести в количественные показатели.

Направление усилий

А вы уверены, что умеете правильно выделять из всей клиентской базы именно «правильных» клиентов? Мы то же так думали, порой, что позволило мне новый бесценный опыт.

Организации бизнес – процесса

В каждой второй организации, представление руководителя о бизнес-процессе продаж и обслуживания клиента сильно расходятся с действительностью. Вопрос, и чем управляем? Во многих компаниях есть огромные резервы, скрытые в изменении бизнес-процесса продаж. Меня их заставил найти кризис. Надеюсь, вы их сможете найти после посещения мастер – класса.

Персонал

По данному пункту или молчать, или говорить сразу много. Не буду писать сейчас, оставлю многое на мастер-класс.Я допустил достаточно много ошибок, еще больше увидел вместе с клиентами и слушателями, но мне не стыдно признаться. Ведь все мои шишки – это бесценный опыт, которым я готов поделиться. И, уверен, что вы умные люди и сможете использовать его в своей повседневной работе. А значит, станете богаче!