

СРЕДСТВО ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАЖ

Сыпало Константин, аналитик

Множество компаний, с которыми приходилось сотрудничать, пытаются внедрять CRM для увеличения продаж. При этом основной упор делается на сбор и обработку информации о клиенте. Сбор фактической информации очень важен, но не столько для увеличения продаж, сколько для ретроспективного анализа причин неудач/ошибок и совершенствования технологии продаж.

Сегодня компании сложно выбрать низкоконкурентный рынок, на котором можно было бы торговать с высокой маржинальной прибылью, осуществлять практически эксклюзивные продажи, то есть рынок, на котором за продукцией компании

постоянно стояла бы очередь. Ведь маржа обычно имеет свойство снижаться, конкуренты постоянно наступают на пятки, а клиенты мечутся в поиске лучших предложений. В таких условиях существует единственное средство сохранять маржу — снижать

издержки, а единственное средство удержать клиента при сохранении маржи — обеспечить уровень сервиса для него на приемлемом уровне, особенно на рынке B2B (Business to Business, буквально бизнес для бизнеса).

Задачу поддерживать уровень сервиса для клиентов многие компании пытаются возложить на CRM-системы, хотя, по сути, уровень сервиса никоим образом не ассоциируется с последними. Обычно компании внедряют CRM-системы с целью увеличения продаж. При этом основной упор делается на сбор и обработку информации о клиенте, его потребностях и предпочтениях, уникальных особенностях. Сбор фактической информации о клиенте очень важен для анализа продаж. Наличие такой информации позволяет планировать продажи, исходя из предпочтений клиента, и проводить ретроспективный анализ причин побед/неудач/ошибок. Появляется возможность выявлять изменения в предпочтениях клиента и оперативно реагировать на них.

Наличие фактической информации позволяет планировать продажи, исходя из предпочтений клиента, и проводить ретроспективный анализ причин побед/неудач/ошибок. Появляется возможность выявлять изменения в предпочтениях клиента и оперативно реагировать на них

Управление отношениями с клиентами (CRM, Customer Relationship Management) является неотъемлемой функциональной областью современной комплексной информационной системы предприятия, например, 1С:УПП, 1С:УП (ERP) и др. Эти системы могут, к тому же, дорабатываться и позволяют вводить множество дополнительных признаков таких, как регион, объем склада, сетевые характеристики, количество точек продаж, численность персонала и пр. Разработка такой совокупности свойств — довольно сложная работа, поскольку важно учитывать не только наличие самих свойств, но и провести их классификацию, учесть все возможные комбинации этих свойств. Например, если клиент позиционируется как национальный дистрибьютор, он не может быть в то же время OEM-поставщиком. Скорее всего, это будет другое юридическое лицо, даже если этот клиент определен в информационной системе как один и тот же партнёр компании.

Поэтому требуется детальное прописывание правил ввода свойств клиента

ОЕМ-поставщик – англ. аббр. original equipment manufacturer – оригинальный/подлинный производитель оборудования, истинный производитель, кому бы ни принадлежала продаваемая марка.

в базу, множественные проверки на непротиворечивость данных. При изменении внешней среды эти правила приходится постоянно модифицировать, дорабатывать. Тем не менее, при наличии даже самых простых автоматизированных правил проверки, можно производить ручной сбор информации и занесение её в базу данных, проводить последующий анализ продаж, предпочтений и других показателей деятельности в разрезе свойств клиентов. Например, процентное распределение выручки между национальными дистрибьюторами и OEM-поставщиками, или размеры закупок продукции компании в зависимости от размера склада клиента. На основании анализа продаж в разрезе свойств клиентов можно совершенствовать способы, механизмы, инструменты продаж, разрабатывать новые. Иными словами, давать ответ на вопросы, «как продавать», «с помощью чего продавать», т.е. предоставлять технологии продаж отделу продаж. Но технологии продаж вначале необходимо разработать, внедрить, проверить, адаптировать, настроить и пр., что является, в свою очередь, довольно сложной задачей.

Технологиям продаж в современных российских компаниях уделяется все еще недостаточно внимания. Вместо технологий продаж разрабатываются сложные мотивационные схемы для персона-

Технологиям продаж в современных российских компаниях уделяется все еще недостаточно внимания. Вместо технологий продаж разрабатываются сложные мотивационные схемы для персонала, сводящиеся к простой формуле: «если ты продашь на сумму..., то получишь ...».

ла, сводящиеся к простой формуле: «если ты продашь на сумму..., то получишь ...». Формулы имеют множество условий и слагаемых, чтобы, например, дать больше бонусов за менее продаваемый товар и наоборот. Такая мотивационная схема, по мнению многих руководителей отделов продаж, должна мотивировать сотрудника отдела продаж продавать то, за что «больше платят». Но при этом, ответ на вопрос, «как продавать», дают далеко не все руководители. Да и сам по себе вопрос — «как?» приводит их в недоумение: «Тебя же взяли на работу, ты и должен знать, как продавать. А мы скажем, что продавать и сколько».

Основные успехи/проблемы продаж кроются именно в ответе на вопрос, «как продавать», а вовсе не в том, «что продавать». Обычно «что продавать» диктует рынок, и влияние рынка приходится учитывать. Если же рыночная доля компании велика, то компания может сама влиять на рынок, но это влияние не абсолютное.

В ответе на вопрос, «как продавать», компании ограничиваются только местным законодательством и не более того.

Соответственно, свобод здесь больше, и нужно пользоваться этим для наращивания своей доли рынка, увеличения своих продаж.

С другой стороны, ответ на вопрос, «как продавать», дает технология продаж. Она обычно формируется в стратегии компании в укрупнённом виде, а в отделе Маркетинга разрабатывается более детально, с разбиением на каждую товарную группу. Можно провести прямую аналогию с производством: для каждой продукции/товара необходимо указать, кто, что, когда, и с помощью чего должен сделать, чтобы на выходе конвейера получилось именно то изделие, которое требовалось произвести. Так и в продажах, необходимо разработать детальную технологию продаж как последовательность операций, которые необходимо произвести, чтобы достигнуть результата. Технологии продаж обычно описывают маркетологи, бренд-менеджеры — все те, кто хорошо знает товар, рынок и клиентов (опираясь на данные информационных систем).

Технология продаж необходима и для того, чтобы исключить сбои продаж при достаточно сильной текучести персонала. Все российские компании приближаются к демографической яме (поколение, рожденное в период 1993—2000 гг.), соответственно, количество кадров будет уменьшаться, и продажи ком-

пании необходимо адаптировать таким образом, чтобы сотрудник отдела продаж мог быть быстро обучен и введен в процесс продаж, чтобы потери от замены персонала для компании были минимальны. Фактически технология продаж — это система, которая работает по заранее определенному алгоритму, который в общем случае не зависит от человека и изменяется только технологами продаж — маркетологами.

Но хорошо продуманная технология продаж — это еще не идеальные продажи. Если рабочие в цехе не придерживаются технологии производства, на выходе может получиться либо совсем не то изделие, которое требовалось произвести, или изделие низкого качества, которое в условиях конкурентного рынка будет невозможно продать. Так и в продажах. Если разработана технология продаж, но она не соблюдается, ждать положительных результатов не приходится. Обычно во всем винят сотрудника отдела продаж, до которого технология продаж либо не доведена, либо ему не предоставлены

Все российские компании приближаются к демографической яме, количество кадров будет уменьшаться, и продажи компании необходимо адаптировать таким образом, чтобы сотрудник отдела продаж мог быть быстро обучен и введен в процесс продаж, чтобы потери от замены персонала для компании были минимальны

средства контроля исполнения технологии продаж, вместо этого ему «спущена» мотивация как цель, куда необходимо прийти. Поэтому важно внедрять механизмы контроля процесса продаж с тем, чтобы технология продаж исполнялась неукоснительно.

При наличии информации о свойствах клиентов и технологии продаж имеет смысл внедрять CRM-системы для сбора информации о фактах свершившихся событий, связанных с клиентом, анализа достигнутых результатов в продажах, анализа действий сотрудника и клиента и, главное, — для контроля соблюдения/выполнения технологии продаж. Сотрудник отдела продаж должен не забыть позвонить, посетить, отправить данные, собрать информацию и пр. согласно технологическому процессу продаж, соответственно технология продаж должна быть «зашита» в CRM-систему. А руководители отдела продаж должны иметь возможность оперативно контролировать процесс продаж (именно процесс, результат здесь вторичен).

Основной результат внедрения CRM-системы как средства контроля процесса продаж — это возможность совершенствования технологии продаж. Может случиться так, что сотрудники отдела продаж звонили, встречались, получали, передавали информацию точно по технологии, но результат оказался неудовлетворитель-

Если сотрудники отдела продаж звонили, встречались, получали, передавали информацию точно по технологии, а результат оказался неудовлетворительным, возникают вопросы к технологу продаж, отделу маркетинга (в обычных ситуациях маркетинг неприкасаем, ответ стандартен — «вы не умеете продавать»...)

ным. В этом случае возникают вопросы к технологу продаж, отделу маркетинга (в обычных ситуациях маркетинг неприкасаем, ответ стандартен — «вы не умеете продавать», «рынок падает» и пр.). Технологи продаж должны провести анализ, на каком из этапов процесса (цепочек действий) происходит сбой, и предложить другое решение, протестировать его и внедрить новую технологию продаж.

Бывает, что при одной и той же технологии продаж у кого-то из сотрудников продажи существенно выше, чем у остальных сотрудников. В этом случае следует разобраться, что еще делается сотрудником (скорее всего вне текущей технологии продаж), чтобы эти дополнительные действия включить в технологию продаж и получить положительный результат по всему отделу продаж. Совершенствование технологии продаж — одна из главных компетенций компании, необходимых ей для как выживания, так и роста.

Таким образом, компании важно не только правильно ставить цели, но и правильно прокладывать маршруты

к поставленным целям, тщательно выбирая инструменты и технологии продаж, обучать технологиям продаж сотрудников, контролировать соблюдение технологии и постоянно адаптировать её для повышения качества продаж, собирать и накапливать лучшие практики, включая их в технологию продаж.

Можно вспомнить ДАО TOYOTA: «Правильный процесс дает правильный результат». Этот тезис на 100% относится и к продажам — акцент на процессе продаж, на технологиях продаж, что обязательно приведет к желаемому результату — к продажам в необходимых объемах на выбранных рынках товара/услуги потенциальным клиентам.

