

Эдуард Шмидт

# ОТДЕЛ ПРОДАЖ



# КОТОРЫЙ ПРОДАЁТ

Настольная книга  
директора по продажам  
в B2B

Эдуард Шмидт

**Отдел продаж, который  
продает. Настольная книга  
директора по продажам в B2B**

«Издательские решения»

## **Шмидт Э.**

Отдел продаж, который продает. Настольная книга директора по продажам в B2B / Э. Шмидт — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-507259-7

Книга является практическим руководством по построению эффективной системы продаж в компании, написана на основе авторской технологии создания системы продаж в B2B, сформированной по результатам многолетней профессиональной деятельности. Книга описывает 5 этапов жизненного цикла отдела продаж в B2B и предлагает технологию построения ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО отдела продаж, глазами руководителя. Будет полезна руководителям компаний, коммерческим директорам, директорам по продажам.

ISBN 978-5-00-507259-7

© Шмидт Э.  
© Издательские решения

# Содержание

ОГЛАВЛЕНИЕ	6
Заключение	7
От автора	8
и об авторе	9
Введение	10
Глава 1	19
Глава 2	35
1. А.	41
2. В.	42
3. С.	43
Глава 3	51
(Ц-К-К-З-Ц-Ц)	53
Часть 1. Целевая аудитория	57
Конец ознакомительного фрагмента.	61

# **Отдел продаж, который продает Настольная книга директора по продажам в B2B**

**Эдуард Шмидт**

© Эдуард Шмидт, 2020

ISBN 978-5-0050-7259-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

**Эдуард Шмидт**

**Отдел продаж,  
который  
продает**

**Новосибирск  
2019**

Шмидт, Э. В.

Отдел продаж, который продает / Э. В. Шмидт. – Новосибирск, 2019. – 354 с.

Книга является практическим руководством по построению эффективной системы продаж в компании, написана на основе авторской методики создания системы продаж в B2B, сформированной по результатам многолетней профессиональной деятельности.

Книга описывает 5 этапов жизненного цикла отдела продаж в B2B и предлагает технологию построения ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО отдела продаж, глазами руководителя.

Будет полезна руководителям компаний, коммерческим директорам, директорам по продажам, а также всем тем, кто интересуется продажами в B2B.

© Шмидт Э., 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора и об авторе

Введение

Глава 1. Этапы развития системы продаж

Глава 2. Планирование

Глава 3. Рыночная стратегия

Глава 4. Уровни зрелости бизнес-процессов продаж и их отличия

Глава 5. Этапы продаж как ДНК всей системы продаж

Глава 6. Управление продажами в компании

Глава 7. Команда продаж

Глава 8. Материальная система мотивации

## **Заключение**

## **От автора**

## и об авторе

Очень рад, что вы открыли данную книгу и решили ее прочесть. Меня зовут Шмидт Эдуард, и для начала я бы хотел рассказать пару слов о себе, о своем опыте в области B2B продаж и о методике, которую я выработал в своей профессиональной деятельности и на основе которой написал данную книгу.

Опыт в продажах и управлении отделом продаж получил в компаниях «1С – Парус» и «Microsoft».

На сегодняшний день являюсь персональным советником руководителей компаний в вопросах построения системы продаж в B2B. Занимаюсь реализацией консалтинговых проектов в данном направлении для отраслей:

- производство,
- дистрибуция,
- оптовые продажи,
- услуги.

Мои спортивные достижения:

С 6 до 22 лет профессионально занимался футболом. Выступал на чемпионате Восточно-Казахстанской области.

С 11 до 17 лет профессионально занимался баскетболом. Выступал на чемпионате Восточно-Казахстанской области.

С 13 до 16 лет профессионально занимался легкой атлетикой. Выступал на чемпионате Казахстана.

Спорт привил мне практику достижения результата, а опыт работы в компаниях «1С – Парус» и «Microsoft» – понимание эффективных бизнес-процессов, автоматизации и управления отделом продаж.

На стыке спорта и бизнеса я выработал свой собственный подход в реализации консалтинговой практики и наставничества для руководителей из разных сфер бизнеса.

Он работает. Он приносит результат. Это определенная философия и культура отношения к делу.

Этим подходом и своей методикой построения системы продаж в B2B я и хочу поделиться с вами в данной книге.

Я хочу, чтобы каждый читатель вынес из книги что-то свое. А самое главное, внедрил полученные знания на практике, ведь это книга-тренинг, которая призвана не просто проинформировать, она призвана дать алгоритм действий, с примерами, для того чтобы вы могли самостоятельно добиться необходимого результата и создать в компании именно систему продаж, которая даст вашей компании неоспоримое конкурентное преимущество и станет основой в цепочке создания ценности для ваших клиентов.

**Лучший результат моего клиента  
(производственная компания):  
увеличение объема продаж  
в 7 раз за 2 года**

## Введение

*В любой работе главное – начало.*

*Платон*

В течение всей книги я буду делиться с вами важными цитатами. Их прелесть в том, что они кратко и емко передают важные смыслы, которые я хочу зафиксировать по ходу всей книги. Цитаты легко запоминаются. Они формируют так называемые «якоря» в нашей памяти. В будущем, сталкиваясь с ситуацией, описанной в книге, в-первую очередь вы будете вспоминать цитату и далее уже то, что за ней следовало в книге, конкретные советы и рекомендации. Если не создать такой «якорь», то, к сожалению, вам будет достаточно сложно расставлять для себя акценты и действительно продуктивно поработать с книгой. Мне же очень хочется, чтобы данная книга стала для вас практическим руководством, вашей настольной книгой по построению системы продаж. Я буду искренне рад, если вы периодически будете возвращаться к отдельно взятым главам и темам, чтобы решать стоящие перед вами задачи.

Если в ходе чтения книги у вас идёт какое-то сопротивление в голове – это всегда хорошо. Сопротивление равно развитию! То есть если вы жили с какой-то картиной мира до сегодняшнего дня, а сейчас пришёл я и рассказываю какую-то картину, которая с вашей картиной никак не стыкуется, это хорошо. Это называется сопротивление. Только через такое сопротивление происходит развитие. Потому что тот стиль мышления, те знания и компетенции, которые есть сейчас, это хорошо. Они привели вас к результату, который есть сейчас, на данный момент. Если вы хотите принципиально другого результата, для него нужны принципиально другие знания и другой образ мышления и, как следствие, другие компетенции.

Все, что вам нужно сделать, это начать действовать. Да, так просто. Просто начать. Не важно, в каком объеме вы будете выполнять те рекомендации, которые будут даны в книге. Даже внедрив 5%, вы будете на голову сильнее своего конкурента, который не внедрит и 1%. Возьмите себе это за правило – действовать. Вы не можете знать заранее: получится у вас или нет. Но вы можете попробовать, получить бесценный опыт, сделать выводы и улучшить свои результаты.

Знаете ли вы, сколько времени в среднем уходит у компании на эксперименты по построению системы продаж? Обычно этот период занимает 2—3 года, до того момента, когда компания начинает разочаровываться в тех методах, которые она применяла. Компания начинает терять надежду.

Знаете ли вы, сколько денег компания по-настоящему тратит на все подобные самостоятельные эксперименты в маркетинге и продажах? Суммы начинаются минимум от 6 миллионов рублей в год.

Знаете ли вы, сколько в среднем уходит времени на формирование эффективной команды продаж, на ее поиск, отбор и вывод на нужные показатели продаж? Средний показатель составляет 1,5—2 года.

Знаете ли вы, что приносит вашей компании новый сотрудник, который решает уволиться через 3—4 месяца? Если корректно посчитать экономику компании, то такой сотрудник приносит убыток порядка 30—40%. То есть не нанимая его, компания получила бы на 30—40% прибыли больше.

Представьте себе, что всех этих затрат, и временных, и финансовых, можно избежать. Представьте, что возможно эффективно выстроить процессы, подобрать команду и вывести ее на необходимые показатели продаж значительно быстрее, чем за 1,5—2 года.

Представьте, какая это экономия финансовых средств компании и насколько быстрее, выведя команду на необходимые показатели продаж, компания начнет обеспечивать себе дополнительную прибыль.

Вам даже не нужно представлять, в ваших руках уже находится книга, в которой я описал, как именно необходимо подходить к построению эффективной системы продаж в компании.

Данный подход применим для компаний, которые работают на B2B-рынке. Особенно для компаний с длительным циклом сделки, со сложным продуктом или услугой.

Также подход применим для сложных B2C-рынков, например, таких как строительство частных загородных домов. Процесс продаж на таких рынках во многом похож на процесс продаж на B2B-рынке с точки зрения длительности цикла продажи, сложности принятия решения и его согласования с заказчиком.

### **Структура книги**

Книга помогает решить две большие задачи и ответить на два вопроса:

1. Как провести аудит существующей модели продаж, чтобы определить ее точки роста и выбрать стратегию развития продаж компании?

2. Как внедрять изменения в тех зонах роста, которые были выявлены по результатам аудита, чтобы реализовать на практике выбранную стратегию?

Тема аудита – это очень важная тема. Каждая компания, вне зависимости от того, чем она занимается раз в полгода-год, должна кое-что у себя спросить. Изменения происходят очень быстро. Необходимо успевать соответствовать этим изменениям. Нет ничего вечного. Нельзя сказать, что мы выстроили у себя в компании идеальную для нас организационную структуру. Она может быть хороша сегодня. Завтра (конечно же, условно – завтра) эта структура не будет соответствовать требованиям отрасли/рынка/клиента и ее необходимо будет пересматривать и менять. Поэтому мораль тут такова.

### **У всего есть срок годности:**

- у модели продаж,
- у системы мотивации,
- у каналов продаж и т. д.

Не существует в природе того, что работает вечно. Поэтому очень важно честно отвечать себе на следующие 3 вопроса:

1. Какими мы были «вчера»?

2. Какие мы «сегодня»?

3. Какими мы хотим быть «завтра»?

Сегодня мы такие же, как вчера, или мы как-то меняемся? Какими мы должны быть завтра? Такими же, как сегодня, или все-таки какие-то изменения должны произойти?

И начнем мы рассмотрение вопросов аудита с верхнего и самого важного уровня пирамиды – с уровня стратегии. Ниже приведена иллюстрация пирамиды, о которой я говорю. Это самое важное, с чего можно начать. Дальше мы поговорим про тактику. Про маркетинг и его связку с продажами. Посмотрим, как это должно выглядеть с точки зрения организационной структуры и с точки зрения бизнес-процессов. Отдельно поговорим про команду продаж. Про то, как искать, как нанимать, какие вопросы на собеседовании задавать, как понимать хороший это менеджер или плохой, будет он давать у вас результат в компании или не будет. Как определять его ключевую компетенцию. Разберем очень важный и сложный вопрос – модель материальной системы мотивации для команды продаж. Разберем его на примере, с цифрами, расчетами. Вы получите готовую модель, которую сможете применять в своем отделе продаж.

Отдельно поговорим про операционное управление командой продаж. Покажу конкретный пример того, какие бывают виды планерок с менеджерами и как должна выглядеть каждая такая планерка. Покажу, как руководителю продаж проактивно управлять воронкой продаж и заниматься прогнозированием продаж. Еще это называется управление продажами на основе точных данных – data drive sales.

Еще один не менее важный вопрос, на который вам поможет ответить данная книга:

**Как сделать РЫВОК и перейти  
от типового к профессиональному отделу продаж?**

Давайте сравним типовой отдел продаж и профессиональный отдел продаж и поймем, чем они отличаются.

<b>Типовой отдел продаж</b>	<b>Профессиональный отдел продаж</b>
<p><b>Что такое типовой отдел продаж?</b>                      Типовой отдел продаж – это отдел продаж, в котором есть менеджеры продаж, которые делают все, то есть работают в режиме «и швец, и жнец, и на дуде игрец», а управление продажами производится на основе интуиции руководителя</p>	<p><b>Что такое профессиональный отдел продаж?</b>                      Профессиональный отдел продаж – это отдел продаж, в котором четко поделены роли участников команды продаж, отлажены бизнес-процессы, их взаимодействия и внедрена система аналитики для принятия управленческих решений</p>
<p><b>Почему мы называем это типовой отдел продаж?</b>                      Потому что в малом и среднем B2B-бизнесе такие отделы продаж встречаются наиболее часто, таким образом, являются типовой версией отдела продаж. Такие отделы продаж максимально просто и быстро создать                      Как? Кому? Благодаря чему?                      Ответов на эти вопросы, как правило, нет.                      Очень часто компании, в которых такие отделы продаж конкурируют по цене, а их менеджеры продаж рассказывают руководству, как им не просто жить, так как конкуренты не спят и вообще рынок не резиновый, они делают все, что в их силах</p>	<p><b>Почему мы называем это профессиональный отдел продаж?</b>                      Потому что такие отделы продаж позволяют компании реализовать ее конкурентное преимущество и достигать поставленных бизнес целей. Делать это профессионально, то есть не на основе интуиции, а на основе выстроенной системы, которая включает в себя компетентную команду продаж, эффективный менеджмент и точную систему принятия решений                      Есть его декомпозиция по кварталам и месяцам, по территориям и продуктам, по группам клиентов, по менеджерам.                      Есть CRM-система, которая является основой при принятии управленческих решений.                      Команда продаж совершенно точно понимает: кто ее целевой клиент, какие у него цели и задачи и почему он будет выбирать именно их компанию</p>
<p><b>Какие результаты приносит типовой отдел продаж?</b>                      Чаще всего это продажи с минимальной наценкой, что в итоге «душит» компанию.                      Рано или поздно руководство такой компании начинает искать варианты развития своего отдела продаж, так как если продолжать работать в таком режиме, то компанию ждет</p>	<p><b>Какие результаты приносит профессиональный отдел продаж?</b>                      Профессиональный отдел продаж позволяет заниматься осознанными продажами. Это значит, что компания четко понимает свою целевую аудиторию и свои конкурентные преимущества.                      Компания знает, как выйти на эту целевую аудиторию и за счет чего</p>

<p>банкротство. Первое, что делают руководители таких компаний, – идут на тренинги по продажам, приглашают бизнес-тренеров провести для них корпоративный тренинг продаж и разработать скрипты и инструкции по продажам. Это дает эффект на небольшой временной период, так как после тренингов команда продаж заряжается оптимизмом и верой в себя и в успех компании. На этой волне у них получается показать чуть лучший результат по объему продаж. По прошествии 2-3 месяцев данная мотивация полностью исчезает и отдел продаж возвращается в свой привычный рабочий режим. Руководство снова делает попытки «взбодрить» свою команду продаж и так по кругу, пока руководство рано или поздно приходит к выводу, что проблему развития отдела продаж нужно решать другими способами. Часто к таким выводам компания приходит довольно поздно и спасти такую компанию практически невозможно. Гораздо проще распустить всю команду продаж и команду ТОП-менеджеров и построить компанию «с нуля»</p>	<p>обеспечить стабильный и прогнозируемый поток продаж. В сухом остатке компания получает систему, которая понятна и прозрачна. Такая система позволяет прогнозировать продажи будущих периодов. В любой момент времени руководство компании понимает, что необходимо сделать для достижения поставленных целей. В отделе продаж существуют процедуры и регламенты, которые гарантированно приводят к нужному результату. Вся команда продаж их придерживается, а руководство компании регулярно улучшает эти процедуры на основе лучших практик своей команды продаж. Компания планомерно расширяет свою долю рынка и увеличивает капитализацию. «Переманить» клиента у такой компании практически невозможно, потому что, благодаря профессиональной системе продаж, все процессы компании клиента интегрированы с процессами компании продавца, для того чтобы обеспечивать высочайший уровень сервиса и удовлетворения потребностей клиента</p>
---	---

Для погружения вас в технологию, которая будет описана в данной книге, я хочу показать вам свою авторскую модель, которую я выработал по результатам своих консалтинговых проектов.

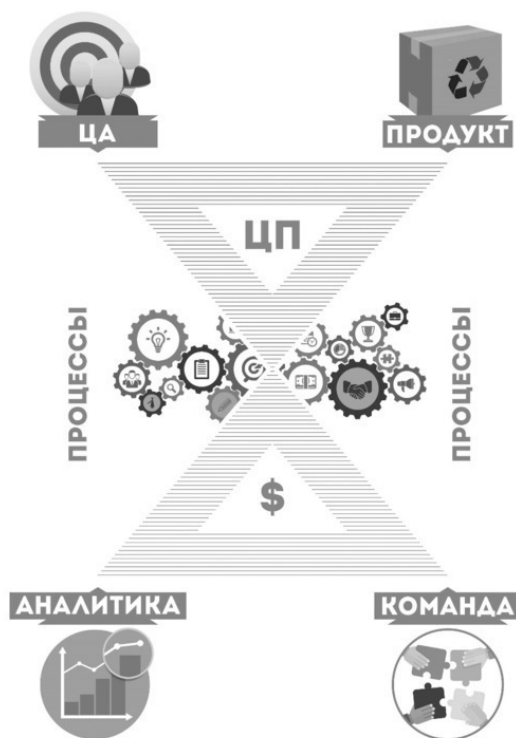


Рис. 1. Shmidt Sales Model

**Shmidt Sales Model** – это модель, которая позволит вам понять, как совершить переход от типового отдела продаж к профессиональному отделу продаж.

Успешный переход к профессиональному отделу продаж зависит от **7 параметров**, на которых основана модель:

1. Целевая аудитория (ЦА).
2. Продукт.
3. Ценностное предложение (ЦП).
4. Процессы.
5. Аналитика.
6. Команда.
7. Финансы (\$).

Как применить данную модель и сочетать данные 7 элементов, мы сейчас с вами и поговорим.

Есть 4 базовых элемента в данной модели:

**ЦА (Целевая аудитория)**

*Кому мы продаем?*

Функциональный блок, который направлен на определение сегментов целевой аудитории компании.

**Продукт**

*Что мы продаем?*

Функциональный блок, который направлен на определение того, каким должен быть продукт компании, чтобы удовлетворять потребности ЦА.

## **Команда**

*Кто продает?*

Функциональный блок, который направлен на определение организационной структуры команды продаж, ее ролей и компетенций.

## **Аналитика**

*Каковы результаты наших продаж и как их улучшить?*

Функциональный блок, который направлен на работу с точными данными по результатам продаж, а также планирование и прогнозирование продаж.

Самое интересное начинается, когда в игру вступают оставшиеся 3 элемента:

1. Ценностное предложение.
2. Процессы.
3. Финансы.

Без этих элементов, компании никогда не осуществить переход от типового к профессиональному отделу продаж.

## **ЦП (Ценностное предложение)**

Ценностное предложение компании рождается при наличии процессов, которые связывают ЦА с продуктом.

Мало просто определить ЦА и взять «какой-то» продукт.

Необходимо выстроить процессы, которые будут обеспечивать:

- создание таких продуктов, которые будут предоставлять клиенту решение его проблем/задач;
- правильное позиционирование продукта в голове клиента;
- качественный сервис по доставке продукта и его обслуживанию.

## **Процессы**

Процессы – это ДНК всей модели продаж. Они должны присутствовать в каждом из 4-х выше рассмотренных базовых элементов. При отсутствии процессов все начинает рушиться.

Компания начинает «что-то продавать», «кому-то продавать», «как-то продавать» и не понятно, к каким результатам это приводит, то ли в плюсе компания, то ли нет, сколько денег принадлежит компании, а сколько она должна отдать поставщикам.

Сплошные вопросы и хаос в действиях всей команды.

Нет возможности выделить лучшие практики и сказать, какие именно действия необходимо повторять для того, чтобы получить ожидаемый результат.

## **Процессы – это ДНК всей модели продаж**

## **Финансы**

Финансы – это результат операционной деятельности компании. Ее денежный поток и бюджет доходов и расходов.

В данной функциональной области наличие процессов также играет важную роль. Когда их нет, то нет и управления денежным потоком компании и понимания того, сколько компания зарабатывает и тратит денег.

Это похоже на управление автомобилем с завязанными глазами. Рано или поздно обязательно произойдет ДТП.

Процессы позволяют определить точные правила игры в вопросах ведения управленческого учета компании и анализа результатов ее операционной деятельности.

В такие процессы входит:

- планирование,
- бюджетирование,
- сбор и анализ результатов операционной деятельности.

Итак, именно ПРОЦЕССЫ являются основой основ в построении профессионального отдела продаж

Далее в книге я расскажу вам о 5 этапах развития отдела продаж, пройдя через которые вы создадите в компании профессиональный отдел продаж.

Данные 5 этапов я оформил в виде фреймворка, то есть некоего шаблона, в котором описал все необходимые действия и цели для вас как для руководителя.

Назвал я данный фреймворк «Shmidt Sales Management Framework».

Shmidt Sales Management Framework – это методика, которая описывает 5 этапов развития отдела продаж по следующим блокам:

1. Цель этапа.
2. Фокус внимания.
3. Действия.
4. Метрики.
5. Управление.

Ваша компания сможет создать профессиональный отдел продаж через выполнение цели этапа, при этом фокусируя внимание руководителя и команды продаж на нужных действиях, измеряя необходимые метрики продаж и применяя эффективный принцип управления.

Используя в работе компании Shmidt Sales Management Framework, вы успешно пройдете важные для вашей компании этапы развития отдела продаж и сможете достичь поставленных перед компанией бизнес-целей.

Методика построения системы продаж в B2B, которую я описал в данной книге, сформирована по результатам моей профессиональной деятельности, в которую входит:

- опыт работы в компании 1С-Рарус (это ведущий партнер компании 1С во всей партнерской сети 1С);
- опыт работы в компании Microsoft;
- опыт работы со стартап-командами во ФРИИ;
- опыт реализации консалтинговых проектов;
- опыт изучения лучших практик и методик лучших зарубежных и российских компаний.

Весь этот опыт я структурировал, оформил в виде методики построения системы продаж в B2B и описал в данной книге. Данная методика привела моих клиентов к желаемому результату. Она доказала свою применимость на практике, и для меня большая честь презентовать данную методику вам.

Я не рекомендую искать в данной книге отдельно взятые «фишки» продаж, хотя их тут довольно много. В целом вы можете и таким образом работать с данной книгой, так как каждая глава посвящена отдельно взятым вопросам в области продаж и в каждой главе достаточно, что называется, «фишек».

Если же вы ставите себе цель – достичь значительных перемен в продажах вашей компании, создать именно систему продаж, тогда придется поработать со всей книгой, изучить всю методику в комплексе. В таком варианте вы получите максимально возможный результат.

Отдельное внимание в книге я буду уделять такой теме, как парадигма или образ мышления.

**Парадигму можно представить себе в виде карты местности. Понятно, что карта местности – это не сама местность. Именно это и есть парадигма. Это теория,**

**объяснение или же модель чего-либо. Из подобных предположений проистекают наши установки и наше поведение. То, как мы воспринимаем определенные вещи, становится источником того, как мы думаем и как мы действуем.**

**Стивен Кови**

### **7 навыков высокоэффективных людей**

Это очень похоже на принцип обучения в школе. Либо понимаешь принцип решения задачи и ищешь разные варианты. Либо ищешь готовый ответ.

Да, конечно, я дам вам и готовые примеры в том числе. На то они и примеры, чтобы на них обучаться. Но еще больше я хочу научить вас мыслить. Мыслить так, чтобы в незнакомой ситуации вы могли, понимая подходы и принципы решения задач в области продаж, самостоятельно найти решение.

В данной книге я придерживаюсь подхода, который был описан Стивеном Кови в его книге «7 навыков высокоэффективных людей». Его суть – это быть эффективным в том, что ты делаешь. Этот принцип очень важен в построении системы продаж. Все ваши действия в вашей профессиональной области должны быть подчинены этому принципу.

**Вот как описал его Стивен Кови:**

**Эффективность заключается в равновесии – в том, что я называю «Р/РС-балансом», где Р – желаемый результат, а РС – ресурсы и средства, позволяющие этот результат получать.**

Какой результат вы получаете сегодня – зависит от того, на каком этапе жизненного цикла развития системы продаж находится ваша компания. В зависимости от этого этапа вам необходимо делать разные действия, использовать разные ресурсы и средства.

Я описал жизненный цикл развития системы продаж и те действия, на которых необходимо фокусироваться, находясь на том или ином этапе.

Следуя этим принципам, вы сможете построить именно систему продаж, а не просто внедрить какие-то выдернутые из контекста «фишки» продаж. Это будет эффективная система продаж. Она будет находиться в балансе с результатом и теми ресурсами и средствами, с помощью которых был достигнут результат.

# Глава 1

## Этапы развития системы продаж

### Притча о важности процессов

Ученики заметили, что их мудрый учитель отличается необыкновенной работоспособностью. Они спросили, как ему удаётся не чувствовать усталости и постоянно оставаться спокойным и собранным.

Мудрец ответил:

– Когда я стою, то стою. Когда я иду, то иду. Когда я бегу, то бегу.

– Какой же в этом секрет? – возразили ученики. – Мы делаем то же самое.

Но почему же мы тогда так быстро устаем, хотя работаем меньше тебя?

Мудрец ответил:

– Когда вы стоите, то уже идёте. Когда вы идёте, то уже бежите. Когда вы бежите, то уже видите себя у цели!

Проблема «застывания» многих компаний на определенном уровне/объеме продаж, а затем и его стагнации лежит в плоскости их высшего управленческого состава. В частности, проблема лежит в области отношения к процессам маркетинга и продаж в компании со стороны ТОП-менеджмента. Это можно ассоциировать с ситуацией: «**Хочу все и сразу**». Давайте разберемся, о чем именно идет речь.

Руководитель компании, которая озадачилась вопросом построения отдела продаж, очень быстро хочет все делегировать. Хочу обратить ваше внимание именно на фразу «**быстро делегировать**». Что это означает?

Компания начинает формировать свою первую команду продаж, появляются менеджеры по продажам, возможно, сначала появляется руководитель отдела продаж, и уже он подбирает менеджеров. Сейчас это не столь принципиально. Гораздо важнее обратить внимание на то, что в этот момент делают ТОП-менеджеры, в частности директор компании. Он старается по максимуму делегировать все функции маркетинга и продаж формирующейся команде. В его голове происходит примерно следующее:

*«У нас теперь есть команда продаж, значит, она должна делать все, что связано с продажами, а я займусь другими, более важными делами».*

Именно в этот момент совершается роковая ошибка. Это то самое состояние, «**когда вы стоите, то уже идете**». Нельзя взять и разом делегировать все функции маркетинга и продаж. Давайте разбираться почему.

Так как компания пришла к необходимости формирования отдела продаж, значит, на это были какие-то причины. Типичная ситуация выглядит следующим образом. Директор компании (он же владелец) научился зарабатывать деньги за счет своих личных, персональных навыков и, конечно же, связей. Он нашел первых клиентов, это, как правило, его друзья или знакомые его друзей. Такие клиенты уже давно сотрудничают с его компанией. Они стали ключевыми партнерами. Но! Все это держится на личных связях директора компании. Системы нет. Хочется расти дальше, хочется масштабироваться, но как это сделать – представления нет.

Появляется идея – сформировать отдел продаж. Хорошая идея. Только вот процесс реализации этой идеи должен быть корректным и его заранее нужно понимать и осознавать. У этого процесса есть технология, которую я вывел по результатам своей консалтинговой дея-

тельности и опыта сотни моих клиентов. Обычно директор в этот момент думает, что отдел продаж разгрузит его и у него станет больше времени. Спешу вас расстроить. Все будет ровно наоборот. Если вы собрались построить отдел продаж и уж тем более если вы претендуете на построение системы продаж, то работы у вас станет не меньше, а, наоборот, только больше. Вы будете являться ключевым звеном в этом процессе. Я скажу вам больше, вы будете самым слабым звеном в этом процессе. От вашего настроения, от вашей вовлеченности, от вашей осознанности будет зависеть весь успех подобного проекта.

Как только вы дадите «слабину», процесс построения системы продаж в компании начнет рушиться. В частности, очень опасны три следующие ситуации, в которых вы:

- 1) перестанете вовремя подключаться к задачам отдела продаж или начнете игнорировать их;
- 2) слишком увлечетесь делегированием;
- 3) потеряете вовлеченность и контроль над задачами.

Попадание в любую из указанных трех ситуаций легко распознать. Оно будет выглядеть примерно так. Вам будет казаться, что раз у вас теперь есть руководитель отдела продаж и даже несколько менеджеров по продажам, то можно выдохнуть и заняться другими делами, отдел продаж создан, руководитель отдела продаж все контролирует, долгожданная система заработала. Сейчас я поставлю им цель на 3 или 5 лет, и они будут работать над ее достижением, а я займусь стратегией, видением, миссией, в общем, размышлением о великом и очень-очень важном.

Как только вы попадете в такое состояние, проект тут же пойдет на спад и ваши финансовые и временные инвестиции, которые вы к тому моменту вложите в проект, можно будет считать выкинутыми на ветер.

Почему будет происходить именно так, как я описал? Это будет происходить по одной простой причине. Руководитель компании – это ее главный лидер. Это человек, который определяет, как именно компания будет развиваться. Соответственно, за его поведением пристально следит вся компания, все ее сотрудники. Если руководитель сказал, что в компании появилась новая, очень важная стратегическая цель (в нашем случае это построение в компании системы продаж), то за ее достижением теперь будут следить все в компании и следить более пристально. Что произойдет, если команда будет видеть, что руководитель сам не вовлечен в достижение этой цели? Он произнес красивую речь, сказал убедительные слова, глаза сотрудников загорелись, он вдохновил их, но при этом сам не соответствует ожиданиям.

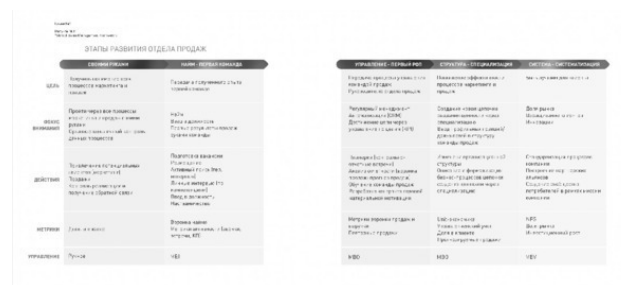
Например, сказал, что для компании очень важен новый рекламный канал – социальные сети. Поставил задачу по развитию этого канала, но при этом не готов инвестировать во внедрение системы аналитики, чтобы лучше отслеживать результаты маркетинга и продаж и точно определять, сколько именно лидов и клиентов компания получает из этого канала. Не присутствует на планерках с разбором результатов деятельности компании в работе с новым рекламным каналом. Дает обещания что либо сделать лично, но в результате находит причины/отговорки, почему он этого не сделал и какими сверхважными делами он занимался. Банально он не разбирается в вопросе, не погрузился в задачу и не понимает основополагающих вещей, условий и ограничений. Не владеет терминологией. Сотрудники компании моментально будут это подмечать. Что будет происходить в такой ситуации? Очевидно, статус руководителя, как лидера будет под вопросом. Сотрудники будут смотреть на это следующими глазами: «Он призвал нас к достижению новой цели, а сам не готов вкладываться в ее достижение. Он не понимает, в чем суть этой работы. Он не понимает, о чем говорит». Именно такое сообщение будет в умах сотрудников компании. Такой руководитель не может быть лидером по определению.

За ним не пойдут и ему не будут верить. Следовательно, о мечте построения в компании именно системы продаж можно будет забыть.

Итак, вы по-прежнему готовы к тому, чтобы создать в своей компании именно систему продаж? Вы готовы к тому, чтобы быть лидером в создании этой системы? Готовы быть главным источником энергии в таком проекте?

Или вы хотите найти человека, которого «обзовете» (в данном случае как именно вы его назовете не имеет никакого значения) «руководитель отдела продаж» или «директор по продажам», для того чтобы он все сделал за вас (а именно, «построил систему продаж»), а вы занялись бы в это время более «важными» делами?

Если вы готовы быть лидером такого проекта (то есть вы выбрали первый вариант), тогда я хочу представить вам модель, следуя которой вы сможете это сделать. Вам необходимо будет последовательно пройти с этапа на этап. Именно последовательно. Нельзя пропускать этапы и перепрыгивать через них. Будет очень непросто. Вам будет хотеться как можно быстрее перейти к финальному этапу. У вас будет состояние «тут и так все понятно, идем дальше». Пожалуйста, не поддавайтесь подобным мыслям. Наберитесь терпения, будьте дисциплинированы и последовательно пройдите каждый этап с должным уровнем качества. Чем лучше вы закрепите результаты каждого этапа, тем проще вам будет на следующем. Лучше вернуться на шаг назад и доработать предыдущий этап, чем поторопиться, убежать вперед и в долгосрочной перспективе проиграть, потерять и время, и деньги.



*Рис. 1.1. Shmidt Sales Management Framework*

Помните слова из притчи, которая была в начале главы?

Вот как выглядит разработанный мной framework (модель). Она включает в себя 5 этапов, которые позволят вам дойти до уровня наличия в компании именно системы продаж.

Вне зависимости от того, есть у вас уже существующая команда продаж или вы формируете ее впервые, вам необходимо начать с первого этапа и последовательно перемещаться к следующему и следующему этапу.

Если вы решили строить именно систему продаж, ее необходимо строить правильно с самого начала. Не получится «чуть-чуть» изменить вот тут и вот тут. Нет! Так у вас ничего не выйдет. Если делать, то делать с самых азов и правильно.

Я немец по национальности и мне очень близок такой подход. Меня никто этому не учил. Возможно, это такой культурный код. Если делаешь что-то, то делай это лучше всех в мире. Именно такая установка всегда у меня в голове. Я хочу, чтобы именно такая установка была и в вашей голове. Если такой установки нет, то лучше и не начинать вовсе, иначе вы не получите никакого результата и будете разочарованы. Поверьте, я знаю, о чем говорю. Кроме успешно реализованных консалтинговых проектов я видел много неуспешных, в которых клиент хотел

сделать все «немного иначе», не доделывал до конца, не дорабатывал, спешил и в итоге не получал нужного ему результата. Если вы не готовы, то в этом нет ничего страшного. Все свое время. Данная книга, наоборот, будет вас периодически возвращать к нужным мыслям и рано или поздно вы «созреете» и придете к нужному результату, следуя моим рекомендациям из данной книги. Я просто в этом уверен!

В этом плане очень показательным является пример отрасли киноиндустрии Голливуда и российского кино. В Голливуде киноиндустрия появилась гораздо раньше, чем в России. Там все доведено до идеала. Их цель – делать эксклюзивный продукт. Лучший в мире. И они это делают. Огромное количество денег было вложено в эту индустрию начиная со времен Великой депрессии. Тогда не было хлеба и народу были необходимы зрелища. Это была очень важная стратегическая цель. В итоге эта индустрия в Голливуде отлажена, как швейцарские часы. Что же происходит в российской киноиндустрии?

**Сценарист говорит: «Мне нужен трамвай 1964 года».**

**Ему привозят трамвай 1992 года.**

**Сценарист: «Но мне нужен был 1964 года».**

**Ему отвечают: «Ну это же трамвай».**

**Сценарист: «Но я просил красный, а это синий».**

**Ему отвечают: «Но это же трамвай».**

Все! Понимаете? У нас, как у Жванецкого М. М.: «Купил, принес, включил, не работает!»

Попытки, конечно, есть. Есть талантливые люди. Но мы отстаем. Мы в самом начале пути. Для того, чтобы выдавать конкурентный Голливуду продукт, необходима не просто система. Необходимо четкое следование этой системе. Чтобы не было ситуации, как с тем трамваем. Чтобы не было ситуаций «купил и не работает».

Перейдем к подробному рассмотрению каждого этапа представленного выше фреймворка (модели).



Первый этап

**Своими руками**

Первый этап в построении системы продаж, который должна пройти любая компания, которая хочет создать действительно эффективную систему продаж для получения нужных ей результатов, звучит так: **«своими руками»**.

Иными словами, вы (как руководитель) должны сами **«взять лопату в руки и копать»**. Бок о бок с вашей текущей командой продаж или без нее, если у вас ее еще нет. Пока вы сами через это не пройдете, пока вы сами это не сделаете, вы не сможете выстроить этот процесс эффективно в будущем.

И тут совершенно не важно, сколько времени у вас уже существует действующий отдел продаж. Или, возможно, вы строите его впервые. Если вы хотите достичь принципиально иных результатов, то вам нужно начать совершать принципиально иные действия. В частности, если вы хотите построить систему продаж, вы должны чуть ли не кожей чувствовать все ее процессы. То есть вы должны сами через них пройти. Возможно, вы делали это 2—3 года назад. Это уже не имеет никакого значения. Что вы делали в прошлом – давно устарело. У всего есть срок годности. Мы с вами будем подробно говорить об этом в главе, посвященной проведению аудита модели продаж компании. Так вот, забудьте все, что было в прошлом, и актуализируйте текущую ситуацию. Поверьте, вы можете сильно удивиться, когда сами пройдете по процессу и узнаете, что на самом деле дела обстоят совершенно иначе, нежели вам рассказывают менеджеры продаж.

Также это важно для формирования будущей команды продаж. Не пройдя все процессы самостоятельно, в первую очередь, вы будете ошибаться в найме и будете ошибаться очень сильно. Есть огромное количество менеджеров, которые умеют красиво проходить собеседование, они умеют красиво говорить. Если вы сами не продавали, например, не делали холодных звонков, если вы сами не брали трубку, не звонили клиенту, не ездили на встречи, то менеджеры продаж вас обманут очень легко. Они будут говорить красивые вещи и вы будете думать, что они действительно специалисты. После того, как вы через это прошли самостоятельно, обмануть вас на собеседовании невозможно.

Второй момент. Вы будете знать всю «внутреннюю кухню» того, как все должно работать на самом деле. Какие приоритеты необходимо расставлять в процессе работы с клиентом. Какие процессы важно автоматизировать, чтобы они не превращались в рутину и не отвлекали менеджеров продаж от основной задачи – продавать. Не пройдя этап «Своими руками» вы закладываете мину замедленного действия. Мы можете потратить ни один год на построение системы и в итоге не получить нужного результата. Более того, у вас в добавок еще будет разочарование:

*«Все эти советы, тренинги и методологии не работают».*

Если бы вы смогли посмотреть на такую ситуацию со стороны, на самого себя, то вы бы увидели, что у вас в руках находится отвертка и вы пытаетесь ей забивать гвозди, говоря, что и так сойдет, я же заколотил его и не важно, что вкривь и вкось. У вас, естественно, ничего не выходит, и при этом вы разочаровываетесь во всем, в чем только возможно разочароваться.

Это не просто с психологической точки зрения. Не просто взять и заставить себя поднять трубку и позвонить клиенту. Многие руководители говорят, что у них на это просто нет времени. Задумайтесь над этими словами. Чувствуете, что звучит между строк?

Да, нужно засучив рукава очень плотно поработать. Много поработать. Я называю этот режим работы **«и швец, и жнец, и на дуде игрец»**. На данном этапе вы делаете очень важную работу. Вы формируете фундамент. Это ваша долгосрочная инвестиция. Дальше уже решать вам, какой именно фундамент вы хотите и насколько сильно он будет укреплен. Кто-то в итоге сможет построить всего 3 этажа, а кто-то сделает задел для того, чтобы построить 33.

Важнейшая задача данного этапа – исследование своего покупателя / потенциального клиента. Исследование – это очень важное слово. Я использую его не случайно. Оно позволяет выбрать правильный фокус внимания. Ваш фокус должен быть направлен на понимание того, как живет ваш клиент и какую работу он выполняет с помощью вашего продукта либо услуги. Другими словами, как именно он использует ваш продукт либо услугу, в каком контексте и какие именно результаты он получает.

Мы очень подробно разберем данный вопрос в главе, посвященной стратегии продаж и проведению аудита. Рассмотрим методику проведения глубинного, проблемного интервью. Это именно то, чем вам необходимо будет заняться на этапе «Своими руками».

### **Пример, от компании Levis**

*Когда в компании Levis произошла смена генерального директора, знаете, что он сделал первым делом? Он попросил назначить ему встречи с клиентами компании и поехал к ним домой. Он попросил каждого из них показать ему все джинсы, которые носит человек. Он подробно поговорил о джинсах всех марок и ассоциациях, которые они вызывают у человека, который их носит. Отдельно он попросил описать джинсы Levis и спросил, почему человек их носит и с чем они у него ассоциируются. После этих интервью появился новый слоган Levis «Live in Levis» (живи в Levis). Слоган появился именно после понимания того, как клиенты относились к джинсам компании Levis. Они говорили, что они в них живут, что это джинсы на каждый день, что это их любимые джинсы еще со школьных лет и они до сих пор сохранились.*

Это очень важно, чтобы лидер компании, ее главный руководитель чувствовал клиентов компании. Только так можно задать правильный вектор развития маркетинга и продаж компании.

Если уж генеральный директор Levis сделал это, то почему бы и вам это не сделать. Ведь это так увлекательно, интересно и достаточно просто. При этом вы сделаете колоссальный вклад в развитие своей компании.

Если подвести итог, ваши задачи на этапе «Своими руками»:

- проведение глубинных интервью с текущими клиентами компании;
- личное общение с ключевыми клиентами компании;
- совершение холодных звонков новым клиентам;
- выезды на встречи с новыми клиентами;
- выезды на встречи с существующими клиентами;
- понимание, как новые клиенты приходят в компанию (общение с маркетологом вашей компании или подрядчиком, который отвечает за эту задачу).

В главе, посвященной стратегии продаж и проведению аудита модели продаж компании, мы рассмотрим с вами пример документа с готовыми вопросами для встречи с клиентами и фиксации результатов таких встреч. Вам останется взять этот документ и применить его на практике.

Ваша цель: доскональное понимание процессов маркетинга и продаж, целей и задач вашей целевой аудитории. Чтобы вам ни кто-то со слов рассказывал, как там все устроено в маркетинге и продажах вашей компании, а чтобы вы сами увидели и услышали, как обстоят дела на самом деле.

Итак, начало положено. Это был первый этап. Очень важный. Это ваш фундамент, помните! Дальнейшая высота здания (масштаб вашей системы продаж) будет зависеть от крепости фундамента. Если вы не уверены в его крепости, то проанализируйте свою работу на первом этапе и измените то, что посчитаете нужным, определите ту работу, которую можно было сделать лучше и сделайте ее лучше.



## Второй этап

### **Первая команда**

Три ключевые задачи данного этапа:

- 1) подбор команды продаж,
- 2) ввод в должность (передача опыта),
- 3) наставничество.

На первом этапе вы детально проанализировали своего клиента. Теперь вы знаете, почему он покупает ваш продукт (товар или услугу), как именно он его использует, какие задачи с его помощью решает и какой результат получает. Как это влияет на его жизнь, на его карьеру, на его мотивацию.

Теперь очень важно передать все это понимание вашей команде продаж. От того, насколько качественно вы это сделаете, будут зависеть результаты их работы. Первый этап был непростой, но на втором этапе нужно еще поднажать.

В легкой атлетике есть такой профессиональный термин «катить». Это когда спортсмен набрал определенную скорость и дальше ему необходимо с помощью правильной техники бега расслабиться (так как при наборе скорости спортсмен намеренно прикладывает усилия и находится в состоянии напряжения) и при этом продолжать поддерживать набранную скорость – это называется «катить».

Это именно то, что вам необходимо делать на втором этапе. Сохранять набранную скорость на первом этапе, используя правильную технику. Иными словами, обучив команду продаж правильной технике работы с клиентами, вы сохраняете скорость работы, а возможно, даже увеличиваете ее.

### **Скорость работы = Объем продаж (в данном контексте)**

Чтобы обучить команду продаж, ее необходимо найти. Такой вот «небольшой» нюанс. Тема подбора команды, проведения собеседований, ввода в должность будет подробно рассмотрена в главе, посвященной данному вопросу. Разберем вопрос подготовки к формированию команды продаж, примеры вопросов для телефонного и личного собеседования и еще ряд вопросов, важных для задачи формирования команды продаж. У вас будут готовые инструкции, согласно которым вы сможете повторить все те действия, которые будут описаны в данной книге, и создать «боевую» команду продаж.

Вернемся к рассмотрению второго этапа нашего фреймворка. Кроме формирования команды продаж на этом этапе в фокусе вашего внимания должны быть еще 3 задачи:

- операционное управление командой продаж,
- анализ показателей воронки продаж,
- коучинг команды продаж.

Операционное управление – это те самые регулярные встречи с командой продаж или так называемые планерки. В каждой компании они выглядят по-своему. Как правило, это:

- ежедневные утренние встречи с постановкой задач на день, вечерние встречи с контролем исполнения;
- еженедельные встречи для анализа показателей воронки продаж, формирования прогноза продаж;
- ежемесячные встречи с подведением итогов, план/фактным анализом.

Также ряд других встреч, направленных на коучинг и карьерное развитие своей команды продаж.

Вся эта деятельность по операционному управлению, анализу показателей воронки продаж и коучингу команды продаж будет рассмотрена в книге в главах, посвященных управлению командой продаж и анализу результатов ее деятельности.

Сейчас мы с вами рассматриваем именно framework, то есть основополагающую модель и ее составляющие. В каждой последующей главе книги работа, которая вам предстоит согласно данному фреймворку, будет рассмотрена в мельчайших подробностях. Сейчас важно, чтобы у вас в голове появилась целостная картинка всей модели.

Идем дальше. Поздравляю, вы справились со вторым этапом!

Вами проделана хорошая работа. Теперь, главное, не сбавлять темп и добавить к нему строгую дисциплину. Говоря «дисциплина», я использую это слово не случайно. Оно очень важно. Часто на данном этапе компании «сбавляют обороты». Происходит ситуация из ряда:

*«Ну у меня есть уже несколько менеджеров, они что-то продают, и так сойдет».*

На самом деле внутреннее состояние руководителя в данный момент такое:

*«Я уже устал этим заниматься, мне это не очень нравится, пару менеджеров есть, нормально».*

Поэтому я говорю – дисциплина. Не обманывайте самого себя, что проделанной работы уже достаточно. Помните, вы ведь хотите построить систему продаж. Это еще не система. Необходимо продолжать. Регулярно. Методично. Ежедневно.

Необходимо следовать фреймворку и делать новые шаги. Только так достигаются большие результаты. Кто профессионально занимался спортом, тот сразу меня поймет. У спортсменов это привито как говорится с молоком матери. Они прекрасно понимают важность дисциплины и регулярных, повторяемых действий.

Я хочу чтобы вы регулярно держали это слово у себя в голове и не забывали о нем – «Дисциплина!»



Третий этап

### **Руководитель команды продаж**

Третий этап фреймворка, через который вам предстоит пройти, заключается в том, чтобы передать с себя функции непосредственного управления командой продаж на руководителя команды продаж. Это очень важный этап в построении системы продаж. Я бы назвал его точкой невозврата. Если вы успешно пройдете данный этап, дальше вам будет значительно проще. Помните, как в университете. До второго курса ты работаешь на зачетку. После второго курса зачетка работает на тебя. В какой-то степени в построении системы продаж уместна такая аналогия.

После того как вы успешно пройдете первые два этапа, вы проделаете огромную работу. К этому моменту у вас будет максимально детальное понимание того, из чего складывается ваш процесс маркетинга и продаж, а именно:

- с какими клиентами ведется работа;
  - чем они отличаются друг от друга;
  - какой средний цикл заключения сделки;
  - какая средняя конверсия в продажу;
  - какие особенности исполнения обязательств перед клиентом после продажи;
  - какие особенности поиска и привлечения новых клиентов;
  - какие типовые возражения озвучивают клиенты и как с ними работать;
  - какие особенности работы с постоянными клиентами;
  - какие особенности работы с ключевыми (VIP) клиентами,
- и многие другие вопросы, у каждой компании они свои в силу специфики деятельности.

Пора передать эту часть своей деятельности на профессионального (читай – обладающего успешным опытом в прошлом в области управления командой продаж) руководителя команды продаж. Надеюсь, вы уже понимаете, что для вас это не составит никакого труда. Вы уже понимаете весь процесс работы, который необходимо ему передать. Вы точно знаете, на что именно ему необходимо обращать внимание. Вы точно понимаете, чем в целом ему необходимо заниматься. Вы понимаете, как должна выглядеть его система мотивации. Все это благодаря той работе, которую вы проделали самостоятельно на первом и втором этапах. Вы молодец, так как проделали очень важную подготовительную работу.

На третьем этапе вас ждет новая задача – это **поиск и отбор подходящего кандидата на позицию руководителя команды продаж.**

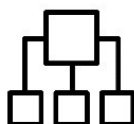
- Как собеседовать руководителя отдела продаж?
- Какие этапы собеседования необходимо пройти?
- Какие вопросы задавать?
- Какие тесты применять?

Ответы на все эти и еще ряд вопросов будут подробно рассмотрены в главе, посвященной формированию команды продаж.

На третьем этапе ваша задача посвятить как можно больше времени – цифрам/данным/метрикам: построить систему управления на основе данных. На эту тему есть даже специальный термин – data-driven-sales.

Сейчас на рынке есть огромное количество инструментов, с помощью которых можно внедрить в компании сквозную аналитику и реализовать тот самый data-driven подход к маркетингу и продажам.

Данной теме посвящена отдельная глава в книге, где мы подробно рассмотрим: какие отчеты необходимы отделу продаж, как часто их формировать, какие решения на их основе можно принимать. Определим, что такое «воронка продаж» в разрезе и почему эти разрезы жизненно важны для аналитической деятельности и принятия управленческих решений. Поговорим про ABC-анализ, когда его применять и в чем его польза. Рассмотрим обязательные отчеты, которые должны быть у любого руководителя команды продаж в B2B.



#### Четвертый этап **Специализация**

Все вышеперечисленное должно стать фокусом вашего внимания как руководителя на третьем этапе фреймворка по созданию в компании системы продаж. Сейчас же перейдем к рассмотрению четвертого этапа фреймворка.

Четвертый этап – это уже достаточно серьезный уровень. Важно понимать, что работа на третьем этапе может занять длительное время.

Переходным моментом является момент анализа ключевых показателей продаж. По результатам такого анализа наступает момент, когда вы приходите к выводу, что пора начать заниматься разделением труда, то есть специализацией.

К данному моменту у вас уже будет достаточное количество ключевых клиентов категории АХ и АУ (согласно классификации АВС/XYZ-анализа). Вы будете четко понимать распределение объема продаж по клиентским и ценовым сегментам.

По результатам регулярной работы с отчетностью, понимания ключевых показателей эффективности маркетинга и продаж в компании приходит время работы над эффективностью. Что именно я имею в виду, говоря «эффективность»? Давайте разберем этот момент более подробно.

На третьем этапе построения системы продаж (если, конечно, вы все сделали так, как я описал) у вас в компании начали накапливаться данные:

- о том, как вы привлекаете потенциальных клиентов;
- откуда и по каким запросам они приходят;
- если это холодные звонки, то кому и в каком объеме вы звоните;
- с какой конверсией и каким средним циклом сделки вы совершаете первую продажу;
- какая часть клиентов приходит к вам повторно и совершает покупку снова и снова.

В общем, у вас появилась прозрачность. Вы понимаете, что именно нужно делать, чтобы завтра привлечь еще Х новых клиентов и совершить Y продаж.

Какая ваша следующая задача? Ведь это еще не финал. Если вы остановитесь на данном этапе, то очень скоро вы выйдете на плато и ваши продажи «замрут» на определенном уровне, а потом и того хуже – начнут снижаться.

Чтобы этого не произошло, вам необходимо переключить фокус внимания на эффективность, которой и посвящен четвертый этап фреймворка.

Эффективность – это ответ на вопрос:

#### **Как?**

Как мы это делаем?

Если наш средний цикл сделки 53 дня, то как нам сделать его равным 30 дням?

Если мы привлекаем  $X$  клиентов в день за  $Y$  рублей, то как нам за те же  $Y$  рублей привлечь  $1,5X$  клиентов в день, а может быть, даже и  $2X$ .

Как нам увеличить продажи конкретных категорий наших товаров или услуг?

Как нам увеличить продажи на конкретных территориях продаж?

Как выйти на новую территорию, на которой нас еще нет?

Как выйти с новым продуктом на новых клиентов?

И много, много других вопросов.

Это работа над повышением точности действий при увеличении скорости действий. Для этого требуется совершенно другой уровень мастерства.

Один из признаков компании, которая находится на данном этапе, является признак изменения ее организационной структуры. Чтобы повышать точность действий, необходимо внедрить разделение труда. Если раньше команда продаж была похожа на того парня, который «и швец, и жнец, и на дуде игрец». У менеджеров было много разных задач и функций. То теперь пора сказать: «СТОП!» Это все хорошо, но до определенного этапа. Теперь нам важна эффективность, а значит, нам нужны профессионалы в конкретных областях и направлениях деятельности. Это, если хотите, переход к конвейеру, где у каждого сотрудника строго отведенная ему роль. Это оркестр. Наложив на это эффективную систему менеджмента и обратной связи в виде дирижера, вы создадите первоклассную систему продаж с выдающимися результатами.

На данном этапе мне потребуется сделать небольшое отступление и рассказать о том, что представляет из себя модель разделения труда. У вас должна быть комплексная картинка, и я обязан вам ее дать. Давайте подробнее это обсудим.

Итак, при разделении труда в систему продаж необходимо внедрять новые функции. Я не случайно употребляю слово «функция». Оно имеет принципиальное отличие от слова «должность». Функция – это набор определенных действий, имеющих определенную последовательность и приводящих к определенному результату.

Рассмотрим на примере. Компания хочет, чтобы в ее системе продаж исполнялась функция по работе с ключевыми клиентами. Для этого компания должна определить, что именно для этого необходимо, то есть описать бизнес-процесс работы с ключевыми клиентами. Сейчас мы не будем описывать сам процесс, потому что для каждой конкретной компании он будет выглядеть по-своему, нам важно зафиксировать ключевые этапы такого процесса и логику размышлений. Представим, описав процесс, компания пришла к выводу, что для работы с ключевыми клиентами необходимо:

- наличие выделенного менеджера по работе ключевыми клиентами;
- выделенный телефонный номер для технической поддержки;
- наличие двух выделенных специалистов технической поддержки;
- обеспечение скорости реагирования на любой запрос ключевого клиента не более 15 мин.;
- увеличение объема продаж по ключевым клиентам на 25% (для того, чтобы подобные изменения были рентабельны для компании).

Что мы имеем? Мы имеем описание ключевых составляющих функции по работе с ключевыми клиентами. Мы видим, что относительно человеческого ресурса компании потребуется 3 сотрудника. Относительно технических ресурсов потребуется выделенный телефонный номер. Относительно бизнес-процессов необходимо обеспечить скорость реакции на запрос не более 15 мин. То есть работа должна быть выстроена соответствующим образом и взаимодействие сотрудников в данном процессе должно быть отлажено и эффективно. Данный

процесс должен измеряться и контролироваться. Это в свою очередь потребует определенных ресурсов автоматизации с целью отслеживания ключевых метрик процесса (например, таких как скорость реагирования на запрос от постоянного клиента) и управленческих ресурсов для принятия соответствующего управленческого решения в случае несоответствия скорости реакции в заявленные выше 15 мин. Относительно финансовых результатов также потребуется управленческий ресурс, то есть должен быть назначен ответственный сотрудник/руководитель, который будет отвечать за достижения поставленной цели в виде роста объема продаж по ключевым клиентам на 25%.

Вот что из себя представляет функция работы с ключевыми клиентами в рассмотренном нами примере. Я уверен, теперь вы понимаете, что когда речь заходит о том, что компания хочет лучше работать со своими постоянными/ключевыми клиентами, то речь идет совершенно не про то, что в компании должна появиться новая должность для решения этой задачи. Не понимая этого, компания получит только убытки.

Следовательно, на этапе 4 «Специализация» вам необходимо проводить анализ новых функций, которые вы планируете внедрить в вашу систему продаж.

Новыми функциями могут быть:

- работа с ключевыми клиентами;
- стимулирование продаж конкретного продукта (или категории продуктов);
- стимулирование продаж на определенной территории;
- lead nurturing (вращивание потенциальных клиентов);
- техническая поддержка;
- проведение мероприятий;
- запуск партнерской программы.

Чтобы структурировать данные функции, существует трехуровневая модель, которую нам важно рассмотреть:

- разведчики,
- охотники,
- фермеры.

То есть бизнес-процесс маркетинга и продаж может быть разделен на 3 уровня:

- поиск, привлечение и вращивание потенциальных клиентов – выполняют разведчики;
- первые продажи – выполняют охотники;
- регулярные повторные продажи – выполняют фермеры.

Терминология «разведчики», «охотники» и «фермеры» используется для формирования правильных аналогий.

«Разведчики» выполняют функцию поиска, привлечения и вращивания потенциальных клиентов. Это функция маркетинга в компании. Сюда относятся следующие задачи:

- анализ целевой аудитории,
- анализ рынка,
- анализ конкурентов,
- формирование маркетинговой стратегии,
- реализация маркетинговой стратегии,
- подбор рекламных каналов,
- подбор маркетинговых инструментов,
- настройка рекламной кампании,
- ведение рекламной кампании,
- повышение эффективности рекламной кампании,

- установление контакта с потенциальным клиентом,
- квалификация потенциального клиента.

Результат работы «разведчиков» – sales qualify lead (SQL – квалифицированные лиды для продаж).

Это новый термин, который мы с вами еще не обсуждали. Давайте его рассмотрим. Есть понятие lead (лид) – потенциальный клиент. Скорее всего, вы слышали данный термин уже ни один раз. К сожалению, его стали использовать слишком часто, где нужно и где не нужно, и он теряет свой правильный смысл. Лиды бывают разной степени готовности к сделке (покупке). Это важная мысль, которую нужно осознать. Из нее следует важный вывод: не все лиды должны попадать менеджерам продаж (которые обеспечивают функцию «охотников»). К ним должны попадать только те лиды, вероятность успешного заключения сделки с которыми выше. Для этого необходимо проводить оценку лидов (в профессиональной среде это называется «ско-ринг лидов» или «квалификация лидов») по определенным критериям и передавать «охотникам» только тех лидов, которые этим критериям соответствуют.

Для этого есть специальная методология, которая называется «BANT». Мы очень подробно рассмотрим данную методологию в главе, посвященной этапам продаж, разберем этапы продаж и конкретные действия команды продаж на каждом из этапов.

Результат работы «охотников» – первая продажа. Как минимум первая продажа. В каждой конкретной компании будут свои правила, где-то это могут быть первые две или три продажи, но суть будет сохраняться. Задача любой компании превратить нового клиента в постоянного клиента. Соответственно, рано или поздно клиент должен от «охотника» быть передан «фермеру», который будет заниматься увеличением совокупного объема продаж по данному клиенту:

- увеличивать частоту закупок,
- увеличивать средний чек – up-sell,
- увеличить долю в клиенте (продавать больше сопутствующих товаров) – cross-sell.

Следовательно, в компании должно существовать правило передачи клиента от «охотника» к «фермеру» и критерий такой передачи.

Например:

- после второго/третьего заказа,
- после определенного совокупного объема продаж на данного клиента,
- после покупки определенного товара/услуги.

Ваша задача в своей компании – выработать подходящий именно вам критерий, с учетом особенностей своего бизнеса и особенностей ваших клиентов.

К примеру, если у вас оптовый бизнес, вы можете определить, что клиент переходит в статус «постоянный клиент» в случае, если общий объем его закупок достиг X рублей.

Либо такой вариант: клиент переходит в статус «постоянный клиент» в случае, если его минимальная закупочная партия на протяжении 3-х месяцев была не ниже X рублей.

Это очень важный момент, над которым вам стоит поработать и совершенно четко прописать его и донести до всех сотрудников компании. Это один из ключевых элементов вашей системы продаж – переход клиента в статус «постоянный клиент». Особым образом необходимо следить за такими клиентами, потому что они приносят существенную часть прибыли вашей компании. Однажды вы привлекли такого клиента и заплатили за это приличные деньги. Теперь вы не можете себе позволить потерять его. Для этого ваши процессы должны быть доведены до идеала. Это должно выражаться в вашем уровне сервиса по отношению к постоянному клиенту. Поверьте, клиент моментально это почувствует и оценит.

С точки зрения конкретных должностных позиций к «охотникам» относятся:

- tele-sale менеджеры,
  - менеджеры по продажам,
  - торговые представители.
- К «фермерам» относятся:
- account-менеджеры,
  - key account-менеджеры,
  - partner account -менеджеры.

Также есть позиции, которые находятся на стыке данных ролей:

- техническая поддержка,
- product-менеджеры,
- территориальные менеджеры,
- региональные менеджеры.

Например, техническая поддержка может быть задействована и при работе с новым клиентом и при работе с уже существующим клиентом.

Product-менеджеры, как правило, отвечают за общий объем продаж конкретного товара или товарной группы. Данный объем складывается как из продаж новым клиентам, так и из продаж уже существующим/постоянным клиентам.

Территориальные и региональные менеджеры отвечают за объем продаж на определенной территории. Данный объем продаж также складывается из продаж новым клиентам и уже существующим/постоянным клиентам.

Соответственно, данные специалисты подключаются и к работе специалистов, которые работают в роли «охотников» и к работе специалистов, которые работают в роли «фермеров».

Product-менеджер и Territory-менеджер – это уже позиции, в которых больше составляющей менеджмента продаж, чем у сотрудников, которые находятся в роли разведчиков, охотников и фермеров.

Когда такие роли внедряются в организационную структуру команды продаж, то возникает матричная структура управления. К примеру, есть руководитель отдела продаж у которого в подчинении есть команда tele-sale менеджеров, которые продают все продукты компании. При этом есть Product-менеджер, который отвечает за объем продаж какого-то конкретного продукта компании, и он имеет возможность и полномочия ставить задачи tele-sale менеджерам по продажам данного продукта. Таким образом, у команды tele-sale менеджеров появляется 2 руководителя:

- руководитель их отдела,
- Product-менеджер.

Итак, мы рассмотрели с вами четвертый этап фреймворка, на котором фокус вашего внимания как руководителя должен быть на эффективности работы команды продаж, а для этого необходимо начать внедрять разделение труда, то есть специализацию, тем самым модифицируя организационную структуру команды продаж и вводя новые роли, должности и, как следствие, перестраивая бизнес-процессы.



## Пятый этап **Систематизация**

Финальный этап в построении системы продаж. Этап, на котором компании необходимо особое внимание уделять такому понятию, как «стандартизация».

Стандартизация – это процесс, целью которого является формализация всех существующих процессов маркетинга и продаж (вообще, конечно, не только маркетинга и продаж, но мы тут говорим только об этой теме сейчас) и выработки единых стандартов для данных процессов. Теперь компания не просто обслуживает клиентов и проводит новую рекламную кампанию, она делает это в соответствии с выработанными стандартами.

Более того, это не просто стандарты, которые описаны в документах, пылящихся на полках. Нет! Это стандарты, которые регулярно отслеживаются и улучшаются. Компания постоянно задает себе вопрос: что можно сделать лучше и эффективней? Каждый сотрудник компании должен быть в это вовлечен. Каждый должен разделять такой подход. Это на уровне философии компании. Поэтому это история не про скучное документирование процессов. Это история про философию и культурный код компании, который разделяет вся команда и который непрерывно совершенствуется и улучшается.

Существуют такие международные стандарты, как, например, ISO 9000:1.

Не важно, будете ли вы использовать уже существующие стандарты или разрабатывать свои собственные. Гораздо важнее понимать суть и цель этой деятельности.

Это означает, что компания, которая провела стандартизацию своих процессов, использует системный подход в управлении качеством и собственным бизнесом, гарантирует уверенность в том, что она четко понимает потребности своих клиентов и обеспечивает высокий стандарт качества их обслуживания, как с точки зрения оказываемых услуг, так и с точки зрения продаваемых/производимых товаров.

Соответственно, вы должны понимать, куда на данном этапе построения системы продаж должен быть смещен фокус внимания. Фокус должен быть смещен на стандарты, соответствие этим стандартам и их непрерывное совершенствование. Конечно, также важно понимать, что компания должна сохранять гибкость и соответствовать рынку. Раз в полгода/год каждая компания должна кое-что у себя спросить. У себя и у своих клиентов. Мы поговорим об этом подробнее, когда перейдем к теме проведения аудита модели продаж в одной из следующих глав.

Следовательно, это будет отражаться на существующих стандартах, которые также должны регулярно пересматриваться, чтобы оставаться в соответствии с требованиями рынка/клиента и быть гибкими.

Еще раз хочу акцентировать фокус вашего внимания на пятом этапе фреймворка – «Стандарты и гибкость».

Это очень сложная задача, но и на кону стоит не мало.

Очень сильно на данном этапе построения системы продаж меняется маркетинг компании. Появляется такой элемент, как «Сообщество». Это одна из ключевых задач в маркетинге

компании – создавать внутри своей отрасли сообщество. В сообщество должны входить профессионалы данной отрасли и, конечно же, клиенты и партнеры вашей компании.

Для чего это необходимо? Таким образом вы начинаете занимать лидирующую позицию на рынке. Вы теперь не просто один из игроков данного рынка, вы тот, кто формирует и задает стандарты данного рынка. Яркий пример – это компания Apple. Посмотрите внимательно на то сообщество, которое данная компания создала в отрасли, и на волшебную силу, которой данное сообщество обладает, а следовательно, силу, которое оно дает бренду Apple и его продукции.

Или посмотрите на компанию BMW. Зайдите на официальный сайт компании: [www.bmw.com](http://www.bmw.com).

Что вы увидите там в первую очередь? Вы увидите там рассказ о сообществе людей, которые ценят процесс вождения, и все, что с этим связано. Я не буду долго объяснять, что именно я имею в виду. Просто зайдите, посмотрите и вы все поймете. Компания BMW формирует сообщество людей, так называемых «драйверов», которые ценят автомобиль именно за его характеристики в области управляемости, скорости, поведения на дороге. Это особая категория людей, для которой важны данные ценности. Возьмите людей, которые любят к примеру Mercedes-Benz или Toyota, и вы увидите совершенно другие ценности. Ваша задача понимать глубинные ценности своей целевой аудитории и сформировать вокруг них сообщество.

## Глава 2

# Планирование

Планирование – это вопрос, с которого начинаются все изменения в компании и в модели маркетинга и продаж компании в частности. Именно поэтому я и начну описание методики с данного вопроса.

Это отправная точка, которую определяет собственник компании или совет директоров. Ставятся финансовые цели, которые должны быть достигнуты. Так или иначе, данные цели напрямую коррелируют с объемом продаж компании.

Планируете ли вы рост объема продаж компании в текущем году? Либо если вы читаете книгу на момент завершения текущего года, то планируете ли вы рост в следующем году?

Скорее всего, ваш ответ: «Да, конечно, планируем».

В вопросе планирования сразу важно расставить акценты. Одно дело сказать:

*«Мы планируем рост продаж», – и иметь в виду под этим:*

*«Мы хотим, чтобы продажи выросли».*

Совершенно другое дело сказать:

*«Мы планируем рост продаж», – и иметь в виду под этим:*

*«Мы провели расчеты, определили годовой объем продаж, который мы хотим достичь, и понимаем, с помощью чего мы будем достигать заданный объем продаж».*

Что называется почувствуйте разницу.

Первая ситуация не имеет ничего общего с вопросом планирования продаж, кроме созвучности. Вторая ситуация имеет к этому вопросу прямое отношение.

**Наполеон однажды сказал:**

**«Искусство войны – это наука, в которой кончится провалом все, что не было рассчитано и продумано».**

Это говорит о том, что отсутствие планирования равно планированию провала.

Я хочу этим подчеркнуть критическую важность процесса планирования и его необходимость в вопросах продаж компании.

Компания может, к примеру, сказать: *«Мы хотим в следующем году увеличить объем продаж на 50%».*

Хорошо. Прекрасная, благородная цель. Как говорится, начало положено.

После подобного заявления каждая компания должна ответить себе абсолютно честно на следующий вопрос:

*«С помощью чего мы сможем достичь данного результата?»*

Если рассматривать решение данной задачи в плоскости команды продаж, то тут может быть несколько вариантов в решении данного вопроса, а конкретно четыре:

1) с помощью расширения команды продаж (возьмем больше людей и будем успевать обрабатывать больше лидов/заявок);

2) с помощью обучения команды продаж (улучшим навыки существующей команды и будем продавать с лучшей конверсией);

3) с помощью оптимизации бизнес-процессов (научимся работать эффективней, быстрее, с меньшими потерями, сократим средний цикл сделки);

4) с помощью скоринга (внедрим процесс оценки потенциала клиента (лида); не будем работать со всеми подряд лидами, а будем работать только с наиболее перспективными лидами).

Выбрав один или несколько вариантов одновременно, каждая компания должна не менее честно ответить себе еще на один вопрос:

*«На какие деньги мы займемся реализацией выбранной стратегии?»*

И тут выбор очень простой. Есть всего два варианта роста и развития:

- органический рост,
- инвестиционный рост.

Органический рост означает, что компания в процессе реализации проекта по увеличению продаж ожидает быстрого результата и окупаемости, чтобы максимально быстро вернуть вложенные деньги. Как правило, при такой стратегии, инвестиции в реализацию стратегии минимальные и, следовательно, минимальный и результат по возможному росту продаж.

Инвестиционный рост означает, что компания вкладывает существенный объем денежных средств в долгосрочный рост.

### **Пример**

Когда компания Google заходила на российский рынок, она купила 20 ключевых российских игроков рынка и сделала их своими подразделениями продаж. Это пример инвестиционного роста. Это большая стратегическая инвестиция. При этом и результат, кусок пирога, за который бьется компания, огромный.

Разница между двумя приведенными вариантами роста и развития очень большая. Поэтому вы должны абсолютно честно себе признаться и решить: каким путем вы хотите пойти?

Будете расти органически? Хорошо. Просто отдавайте себе отчет о масштабе итогового результата.

Будете расти инвестиционно? Отлично. Отдавайте себе отчет, что это инвестиция на длинной дистанции и ожидать завтра (условно завтра) возврат на инвестиции точно не стоит.

Если вы выбираете инвестиционный рост, у вас должен быть и соответствующий уровень подготовки к этому росту. В этом варианте нельзя сделать все на скорую руку, ввязаться в бой, а там уже разбираться. Нет. Нужен четкий план, осознанная стратегия действий, измеримые показатели успеха, критерии успеха. К такому проекту нужно готовиться основательно, иначе это будет инвестиция ради инвестиции, без результата.

Инвестиционный рост очень сильно похож на профессиональный спорт. Это как готовиться к победе на Олимпийских играх. Это очень серьезная цель, на достижение которой будет положено максимум средств, усилий и ресурсов. Абсолютно все окружение спортсмена начинает работать на него. Тренеры, семья, друзья, врачи. Огромная команда начинает работать на результат конкретного человека. Олимпийским чемпионом не становятся в одиночку. Это огромный труд целой команды людей. Олимпийские игры проходят один раз в четыре года. Следовательно, цикл олимпийской подготовки у спортсменов равен четырем годам. Ежедневные тренировки, а порой и по несколько раз в день. Иногда воскресенье выходной, но только иногда. На каждой тренировке оттачиваются нюансы. Естественно, ни спортсмен, ни его тренер не ждут какого-то масштабного результата после каждой тренировки. Это долгосрочная инвестиция, на временном горизонте в четыре года. Предстоит много работать и шаг за шагом совершать микропобеды, чтобы в итоге достичь главной цели – стать олимпийским чемпионом.

То же самое с инвестиционным ростом компании. Не нужно ждать быстрых результатов. Чем больше инвестиция в рост, тем больше придется работать.

Если сравнивать спорт и органический рост, то это как выступить на местных городских соревнованиях. Вы можете победить просто за счет своего природного дара. Вы можете даже практически не тренироваться. Просто генетически в вас был заложен потенциал, который позволил вам выиграть городские соревнования. Попробуйте при этом выступить на чемпионате области и вы почувствуете разницу, что просто на природных данных вам тут уже ничего не светит и для победы нужно тренироваться и тренироваться серьезно.

При этом выбирая органический рост, конечно же, никто не отменяет этап подготовки, который так важен при инвестиционном росте. Возможно, вам повезет и вы без подготовки, просто на природном потенциале достигните цели, но лучше не рисковать.

Резюмирую все вышесказанное. У вас есть 4 варианта роста и развития продаж в компании:

1) с помощью расширения команды продаж (возьмем больше людей и будем успевать обрабатывать больше лидов/заявок);

2) с помощью обучения команды продаж (улучшим навыки существующей команды и будем продавать с лучшей конверсией);

3) с помощью оптимизации бизнес-процессов (научимся работать эффективней, быстрее, с меньшими потерями, сократим средний цикл сделки);

4) с помощью скоринга (внедрим процесс оценки потенциала клиента (лида); не будем работать со всеми подряд лидами, а будем работать только с наиболее перспективными лидами).

Выбирая какую-либо одну или несколько стратегий, вы должны определить, какие инвестиции пойдут на ее реализацию. Масштаб инвестиций будет определять вариант возможного роста продаж компании:

- органический рост,
- инвестиционный рост.

Для того чтобы приступить к реализации выбранной стратегии с выбранным вариантом роста, необходимо проделать подготовительную работу.

Давайте теперь как раз и поговорим про эту самую подготовку и то, что она должна в себя включать.

А включает она в себя глобально две вещи:

1. Математика продаж (data driven подход).
2. Рыночная стратегия.

Математику продаж мы рассмотрим в данной главе. Рыночную стратегию мы рассмотрим в следующей главе.

Что же означает термин «математика продаж». Я не знаю, использует ли кто-то еще данный термин или нет. Я им регулярно пользуюсь в своей работе и именно поэтому использую его в данной книге.

«Математика продаж» – это подход, основанный на работе с данными, результатом которого является финансовая модель, с помощью которой компания сможет моделировать возможные сценарии развития событий в области продаж компании и видеть, как будет изменяться экономика компании, ее оборот, прибыль, налоги при изменении какого-либо из параметров модели.

Без такого моделирования просто нельзя «идти в бой». Очень важно смоделировать различные сценарии развития событий. Безусловно, всегда будет элемент погрешности. Но важно

иметь ориентир, реперные/опорные точки, с которыми вы будете сверяться, когда приступите к реализации выбранной стратегии.

Вы скажете: хорошо, понятно, нужно посчитать какие-то цифры, но какие? Как их правильно посчитать, как составить эту самую финансовую модель для моделирования сценариев развития событий?

Именно этим вопросом мы сейчас и займемся и посвятим ему всю данную главу. А сделаем это на конкретном примере. Так как это работа с цифрами, то ее проще воспринимать на примере, чтобы затем каждый из вас мог адаптировать данные расчеты под себя.

### **Начальные условия учебного примера**

Компания занимается оптовой торговлей аккумуляторами. Она уже несколько лет на рынке и располагает клиентами, которые покупают с разной периодичностью и на разные суммы.

Кроме того, компания постоянно привлекает новых клиентов через Landing Page (одностраничный сайт) и рекламу в ВКонтакте, Facebook, Google.

В компании работают три менеджера по продажам: Иванов, Петров и Сидоров.

Сезонность в данном бизнесе отсутствует.

### **Описание задачи**

Руководитель компании совместно с коммерческим директором хотят построить ежемесячный план продаж на следующий год. Кроме того, они хотят определить минимальный объем продаж, который им необходимо выполнять в каждом конкретном месяце, чтобы покрывать все расходы. И, как следствие, спланировать продажи таким образом, чтобы иметь «запас прочности» (т. е. даже при определенном невыполнении плана продаж не уходить в минус и не пользоваться кредитами).

Также им было бы интересно сравнить отдачу от вложений в разные виды онлайн рекламы.

### **Решение задачи**

Для построения планов продаж существует множество методов. В данном примере мы будем опираться на информацию о продажах за прошлые периоды. Мы отдельно спланируем выручку от постоянных клиентов и от новых клиентов. Более того, чтобы увеличить точность прогноза, базу постоянных клиентов мы разделим на группы (части или сегменты). Эти сегменты мы выделим на основании количества выручки, которую клиенты принесли за прошедший год, т.е. проведем так называемый ABC-анализ.

Сразу обозначу, что ABC-анализ есть в виде стандартного отчета в 1С. Если вы умеете им пользоваться, то, значит, вы уже знаете, что такое ABC-анализ, и данная глава может лишь освежить ваши знания.

Мы же рассмотрим более сложный вариант, когда нет навыков работы с данным отчетом в 1С, но провести ABC-анализ необходимо.

Приступим.

### **Шаг 1**

Нам нужно получить данные для анализа и построения на их основе прогноза продаж. Для этого нужно выгрузить из 1С или CRM-системы историю продаж по уже существующим в компании клиентам. Пример такой выгрузки может выглядеть следующим образом.

Дата	Менеджер	Клиент	Товар	Цена	Кол-во	Сумма
------	----------	--------	-------	------	--------	-------

Здесь необходимо отметить, что под существующими клиентами мы понимаем любых клиентов, которые хотя бы однажды что-то покупали в вашей компании. То есть они находятся в вашей клиентской базе.

Постоянными клиентами мы называем тех клиентов, которые на постоянной основе делают покупки. Как выделить из существующих клиентов постоянных, мы разберемся ниже.

В итоге у вас должна быть вот такая таблица.

Дата	Менеджер	Клиент	Товар	Цена за шт	Кол-во	Сумма
11/1/2017	Сидоров	Мегашоп	Аккумулятор A1	3000	3	9000
11/2/2017	Иванов	Запчасти для всех	Аккумулятор A2	4000	10	40000
11/2/2017	Иванов	Запчасти для всех	Аккумулятор A1	3000	25	75000
11/3/2017	Иванов	Вольт и Ко	Аккумулятор A1	3000	10	30000
11/5/2017	Сидоров	Мегашоп	Аккумулятор A1	3000	12	36000
11/5/2017	Петров	Спецавтотранс	Аккумулятор A1	3000	25	75000
11/5/2017	Петров	Спецавтотранс	Аккумулятор A2	4000	25	100000
11/5/2017	Петров	Спецавтотранс	Аккумулятор A3	5000	25	125000
11/5/2017	Петров	Спецавтотранс	Аккумулятор A4	6000	25	150000
11/5/2017	Петров	Спецавтотранс	Аккумулятор A5	7000	25	175000
11/5/2017	Петров	Спецавтотранс	Зарядное устройство C1	1000	22	22000
11/5/2017	Петров	Спецавтотранс	Зарядное устройство C2	1500	28	42000
11/7/2017	Иванов	Аккумулятор плюс	Аккумулятор A1	3000	25	75000
11/7/2017	Иванов	Аккумулятор плюс	Аккумулятор A2	4000	20	80000
11/7/2017	Иванов	Аккумулятор плюс	Аккумулятор A3	5000	20	100000
11/7/2017	Иванов	Аккумулятор плюс	Аккумулятор A4	6000	20	120000
11/7/2017	Иванов	Аккумулятор плюс	Аккумулятор A5	7000	35	245000
11/7/2017	Иванов	Аккумулятор плюс	Зарядное устройство C1	1000	21	21000
11/7/2017	Иванов	Аккумулятор плюс	Зарядное устройство C2	1500	21	31500
11/8/2017	Иванов	Все автозапчасти	Аккумулятор A1	3000	30	90000
11/8/2017	Иванов	Все автозапчасти	Аккумулятор A2	4000	35	140000
11/8/2017	Иванов	Все автозапчасти	Аккумулятор A3	5000	33	165000
11/11/2017	Иванов	Мегаавто	Аккумулятор A1	3000	30	90000
11/11/2017	Иванов	Мегаавто	Аккумулятор A2	4000	20	80000
11/11/2017	Иванов	Мегаавто	Аккумулятор A3	5000	30	150000

Рис. 2.1. Пример подготовительной таблицы

## Шаг 2

Мы хотим построить прогноз по постоянным клиентам. Значит, нужно выделить этих клиентов на основании какого-то признака. Этот признак будет индивидуальным для каждого бизнеса. Он определяется на основании анализа поведения клиентов. В нашем учебном примере мы будем считать существующего клиента постоянным, если он совершил три и более покупок в разные месяцы в течение года, т.е. если клиент три раза сделал покупки в нашей компании в разные месяцы в течение года, то большая вероятность, что он и в следующем году будет закупать товар.

В вашей компании этот критерий может быть совершенно иным. Ваша задача найти такой критерий и на его основе сформировать пул постоянных клиентов компании.

Например, таким критерием может быть:

- количество закупок в течение года (как в нашем примере);
- совокупный годовой объем закупок клиента выше определенной суммы (например, все клиенты, которые в течение года купили у вас более чем на X рублей, считаются постоянными);
- покупка определенной категории товаров/услуг (например, все клиенты, которые купили у вас конкретный товар или заказали конкретную услугу, считаются постоянными).

Если вы используете 1С или CRM-систему, то вам не составит труда выделить среди всех существующих клиентов тех, кого вы будете считать постоянными клиентами.

В случае если ваша клиентская база находится в Excel или вы не понимаете, как сделать это в 1С или CRM-системе, но можете из 1С выгрузить всю клиентскую базу в Excel, то на моем официальном сайте есть пошаговое методическое пособие, в котором описан каждый шаг для проведения такого расчета и выделения пула постоянных клиентов компании. В данной главе мы, конечно же, не будем разбирать как работать с Excel.

Мы лишь зафиксируем, что на втором шаге ваша задача:

1. Определить критерий постоянных клиентов компании
2. Выделить в соответствии с данным критерием пул постоянных клиентов компании.

### **Шаг 3**

По итогам второго шага мы получили список только наших постоянных клиентов. Следующим нашим шагом будет проведение ABC-анализа данной базы постоянных клиентов.

Давайте выделим ключевую особенность данного вида анализа клиентской базы. ABC-анализ позволит нам распределить постоянных клиентов в зависимости от их вклада в объем продаж нашей компании, то есть в зависимости от объема их закупок на три категории:

## **1. А.**

## **2. В.**

### 3. С.

Что значит каждая категория?

Категория А – это клиенты, которые принесли нашей компании (например, за последний год) 80% годового объема продаж.

Категория В – это клиенты, которые принесли нашей компании 15% годового объема продаж.

Категория С – это клиенты, которые принесли нашей компании 5% годового объема продаж.

Итак, переходим к проведению ABC-анализа базы постоянных клиентов. Мы видим, что постоянные клиенты распределены по убыванию их вклада в объем продаж компании. Клиент «Немецкие запчасти» купил у нашей компании в течение года на сумму 8 503 500 рублей, что составляет 15% всего годового объема продаж нашей компании. И так далее по убыванию расположены все оставшиеся постоянные клиенты.

Первые 80% объема продаж составляют клиенты категории «А».

Следующие 15% объема продаж составляют клиенты категории «В».

Оставшиеся 5% объема продаж компании составляют клиенты категории «С».

Если вы сложите в столбце «С» проценты по клиентам от строчки 2 до строчки 11, вы получите 80%. Данные постоянные клиенты совокупно принесли нашей компании в течение года 80% всего объема продаж. Это клиенты категории «А».

ABC-анализ готов.

	А	В	С	Д	Е
1 Клиент	Сумма	Доля	Доля накопленным итогом	Категория	
2 Немецкие запчасти	8 503 500	15%		15% А	
3 Супер батарея	8 471 500	15%		30% А	
4 Мегаавто	7 653 500	13%		43% А	
5 Спецавтотранс	6 848 500	12%		55% А	
6 Аккумулятор плюс	4 845 500	8%		63% А	
7 Все автозапчасти	3 991 500	7%		70% А	
8 Автоподушка	1 575 000	3%		73% А	
9 Вольт и Ко	1 360 000	2%		75% А	
10 Запчасти для всех	1 251 000	2%		77% А	
11 Автотехника	1 189 000	2%		79% А	
12 Вольтметр	1 178 000	2%		82% В	
13 Анод	963 000	2%		83% В	
14 Автогигант	894 000	2%		85% В	
15 Автозапчасти Перекресток	856 000	1%		86% В	
16 Автомаг	815 000	1%		88% В	
17 Спецавто магазин	778 000	1%		89% В	

Рис. 2.2. Пример проведенного ABC-анализа

#### Шаг 4

Для того чтобы нам спрогнозировать на следующий год объем продаж по данной группе именно постоянных клиентов, нам необходимо определить отток таких клиентов за год.

Для этого нам потребуется посчитать, сколько постоянных клиентов у нас было за предыдущий год. Представим, что сейчас у нас январь 2019 года. Мы хотим сформировать план продаж по постоянным клиентам именно на 2019 год. Мы формируем выгрузку из шага 1 по всем существующим клиентам компании за 2018 год. Выделяем из них пул постоянных клиентов. Теперь для того чтобы нам посчитать отток, нам необходимо посмотреть, а сколько таких клиентов было в 2017 году и сравнить их количество с 2018 годом. Таким образом мы определим отток клиентской базы и сможем учесть его при планировании 2019 года.

Представим, что мы провели такой анализ и определили, что в 2017 году у нас было 38 постоянных клиентов. Проведя анализ постоянных клиентов за 2018 год, выясняем, что их осталось 34, значит, отток составил 4 клиента или 11%.

Вот как может выглядеть расчет оттока клиентов и прогноз выручки.

F	G	H
<b>Прогноз продаж по постоянным клиентам</b>		
За прошлый год пост клиентов		38
За этот год		34
Отток клиентов за год		11%
Прогноз выручки по клиентам группы А за год (на основании интервью)		43 000 000
Кол-во клиентов Группа В		12
Кол-во клиентов Группа С		12
Средний чек Группа В		761 333
Средний чек Группа С		223 292
Прогноз клиентов с учетом оттока (Группа В)		10
Прогноз клиентов с учетом оттока (Группа С)		10
Прогноз выручки по клиентам группы В за год		7 613 333
Прогноз выручки по клиентам группы С за год		2 232 917
Прогноз выручки за год ВСЕГО		52 846 250
Кол-во месяцев		12

Рис. 2.3. Расчет оттока клиентов и планов по выручке следующего года

### Шаг 5

Прогнозируем выручку по клиентам категории «А» по проведенному нами ABC-анализу.

Если у вас небольшое количество клиентов категории «А» (что бывает очень часто и в нашем учебном примере рассмотрен именно такой случай: клиентов категории А всего 10), то я рекомендую прогнозировать выручку по каждому клиенту этой категории отдельно, т.к. выручка от этих клиентов составляет 80% от всей выручки компании от постоянных клиентов, то это позволит значительно увеличить точность прогноза.

По результатам проведенного ABC-анализа у нас есть точный список клиентов категории «А». В него попали 10 компаний от строки 2 до строки 11.

	A	B	C	D	E
1	Клиент	Сумма	Доля	Доля накопленным итогом	Категория
2	Немецкие запчасти	8 503 500	15%		15% А
3	Супер батарея	8 471 500	15%		30% А
4	Мегаавто	7 653 500	13%		43% А
5	Спецавтотранс	6 848 500	12%		55% А
6	Аккумулятор плюс	4 845 500	8%		63% А
7	Все автозапчасти	3 991 500	7%		70% А
8	Автомодуль	1 575 000	3%		73% А
9	Вольт и Ко	1 360 000	2%		75% А
10	Запчасти для всех	1 251 000	2%		77% А
11	Автотехника	1 189 000	2%		79% А
12	Вольтметр	1 178 000	2%		82% В
13	Анод	963 000	2%		83% В
14	Автогигант	894 000	2%		85% В
15	Автозапчасти Перекресток	856 000	1%		86% В
16	Автомаг	815 000	1%		88% В
17	Спецавто магазин	778 000	1%		89% В

Рис. 2.4. Анализ клиентов категории «А»

Теперь нужно побеседовать с каждым из них и понять планы данного клиента на следующий год. Также необходимо побеседовать с вашими менеджерами продаж, которые работают с этими клиентами. Да, возможно, это потребует определенного времени, но это время того стоит. Такой разговор, по моему опыту, помогает не только увеличить точность прогноза, но и глубже понять ключевых клиентов компании, их потребности и планы, уменьшить риск ухода.

Допустим, мы выяснили, что 10 клиентов категории «А» планируют закупить у нас товаров на 43 млн рублей за следующий.

По клиентам категории В и С мы можем рассчитать прогнозируемый объем закупок, не проводя личных бесед, а сделав это на основе результатов ABC-анализа.

Мы видим, что в нашем учебном примере у нас 12 клиентов категории В и 12 клиентов категории С. Нам известен их объем закупок за 2018 год, а следовательно, мы можем рассчитать средний чек. Также мы уже рассчитали отток, который составил 11%. Следовательно, с учетом оттока мы можем рассчитать планируемый объем закупок данных клиентов в 2019 году.

Он составит:

- для клиентов категории В: 7 613 333,
- для клиентов категории С: 2 232 917.

В итоге мы можем подготовить следующую таблицу по прогнозу выручки с постоянных клиентов компании в 2019 году. Для этого суммируем прогнозы по всем трем категориям клиентов (А, В и С), тем самым получаем сумму в 52 846 250. Делим эту сумму на 12 месяцев и получаем прогноз средней месячной выручки от постоянных клиентов.

Таблица 2.1  
Прогноз выручки по постоянным клиентам

Прогноз выручки за год ВСЕГО	52 846 250
Кол-во месяцев	12
Прогноз средней месячной выручки от постоянных клиентов	4 403 854

Анализ существующей клиентской базы на этом завершен.

Мы сделали большое дело, а именно, рассчитали планируемый объем продаж по базе постоянных клиентов. Теперь это ориентир для отдела продаж компании, которому они должны следовать. Тем самым мы сделали свои продажи прозрачными и управляемыми. Ежемесячно мы будем сверяться с данным ориентиром, чтобы сделать вывод, все ли идет по плану или нужно предпринимать корректирующие действия.

Мы рассмотрели простой вариант, в котором не закладывали увеличение среднего чека, то есть объема закупок постоянных клиентов в новом году. Такой фактор тоже необходимо учитывать. Для этого достаточно провести несложные манипуляции с нашей математической моделью и заложить потенциал роста объема продаж.

Анализ существующей клиентской базы завершен. Переходим к анализу новых клиентов.

## Шаг 6

Проанализируем рекламные каналы привлечения новых клиентов и рассчитаем стоимость привлечения одного клиента по каждому рекламному каналу.

То, как будет проводиться данный анализ будет зависеть от того, как у вас в компании собираются/фиксируются данные о том, откуда приходят новые клиенты.

Если у вас настроена, так называемая «сквозная аналитика», то вы можете сопоставить клиента и выручку, которую он вам принес, с определенным каналом его привлечения.

В этом случае вы можете запросить у вашего маркетолога или рекламного агентства информацию в следующем виде и посчитать стоимость привлечения клиента.

Таблица 2.2

Вариант «Если у вас настроена сквозная аналитика»

Канал	Количество клиентов	Расход	Стоимость клиента
Вконтакте	50	700 000	14 000
Facebook	150	700 000	4 667
Google	300	700 000	2 333

В результате мы можем понять, какой рекламный канал приносит нам самых недорогих клиентов. Если в этом канале есть возможность масштабирования (т.е. увеличения количества клиентов за счет увеличения рекламного бюджета), то есть смысл перераспределить рекламный бюджет.

Если же у вас в компании не настроена сквозная аналитика, то вы не сможете построить данную таблицу, а сможете оценить только стоимость лида (при условии, конечно, что у вас есть на сайте счетчик Google Analytics или его аналог) следующим образом.

Таблица 2.3

Вариант «Если у вас не настроена сквозная аналитика»

Канал	Лидов	Расход	Стоимость лида
Вконтакте	500	700 000	1400
Facebook	1 500	700 000	4 67
Google	3 000	700 000	233

### Шаг 7

Спрогнозируем месячную выручку от новых клиентов, то есть от клиентов, которых мы планируем привлечь в следующем отчетном году.

Для этого нужно построить воронку продаж. Многие CRM-системы строят ее автоматически. Правда, нужно честно сказать, что каждая CRM-система делает это по-своему. Поэтому мы определим, какие именно показатели воронки продаж нам будут необходимы.

Таблица 2.4

Воронка продаж по новым клиентам

Посетителей сайта за год	Количество лидов за год	Квалифицированных лидов за год	Новых клиентов за год
500 000	5 000	3 000	500
<b>Конверсия</b>	1 %	60 %	17 %

Далее в книге квалифицированных лидов мы будем называть «перспективы». Об этом подробно будет сказано в главе, посвященной работе с отчетами по продажам. Пока же я просто сделаю небольшую ремарку, чтобы потом вы не запутались в терминологии. Терминология в продажах очень важна и к ней нужно относиться очень внимательно. Только так можно будет построить правильный и эффективный процесс продаж в компании.

Я отвлекся, поэтому возвращаемся к нашему примеру.

Для прогноза продаж по новым клиентам нам еще необходимо определить, сколько выручки принесли нам новые клиенты в текущем году. То есть это клиенты, которые в текущем году совершили первую покупку в нашей компании.

Нам необходимо это сделать для того, чтобы посчитать средний доход с одного нового клиента за год.

Таблица 2.5

Выручка от продаж новым клиентам

Посетителей сайта	Кол-во лидов	Квалифицированных лидов	Новых клиентов	Выручка за 12 мес.	Средний доход с одного клиента
500 000	5 000	3 000	500	80 000 000	160 000
<b>Конверсия</b>	1 %	60 %	17 %		

Если в компании внедрена «сквозная аналитика», то можно увидеть, что стоимость привлечения одного клиента в каком-либо из рекламных каналов значительно ниже, чем в остальных. Тогда мы можем построить прогноз привлечения клиентов с учетом перераспределения рекламного бюджета (естественно, вначале необходимо протестировать, получим ли мы ожидаемый результат на небольшом количестве трафика, а уже потом перераспределять бюджет и вставлять в прогноз).

Например, таким образом. В нашем примере наименьшая стоимость клиента была в рекламном канале Google. Соответственно, мы и перераспределим рекламный бюджет, который составляет в нашем примере 2 100 000 рублей (по 700 000 рублей на каждый канал, см. таблицу выше) в сторону данного канала следующим образом.

Стоимость клиента нам уже известна и рассчитана нами выше. Соответственно, мы можем рассчитать прогноз по количеству новых клиентов с учетом заданного рекламного бюджета.

Таблица 2.6

Прогноз выручки после перераспределения

рекламного бюджета

Канал	Расход	Стоимость клиента	Прогноз кол-ва клиентов	Средний доход с одного клиента		Выручка за год с новых клиентов
Вконтакте	50 000	14 000	4	160 000		571 429
Facebook	150 000	4 667	32	160 000		5 142 857
Google	1 900 000	2 333	814	160 000		130 285 714

Средний доход с одного клиента нами уже тоже посчитан в таблице выше и составляет 160 000 рублей. Соответственно, умножив средний доход на количество клиентов, мы рассчитаем прогнозную выручку за год от новых клиентов.

Рассчитаем прогноз ежемесячной выручки от новых клиентов, сложив выручку по каждому каналу и поделив ее на 12 месяцев.

Таблица 2.7

Прогноз ежемесячной выручки от новых клиентов

Выручка ВСЕГО	136 000 000
Месяцев	12
Выручка от постоянных клиентов	11 333 333

Если сквозной аналитики в компании нет, то нужно действовать более осторожно, т. к. даже если мы знаем стоимость лида, и она значительно меньше в одном из каналов, то это еще не означает, что стоимость клиента тоже будет ниже. В этом случае нужно пробовать перераспределять рекламный бюджет в сторону более дешевых рекламных каналов меньшими порциями и смотреть оперативно за результатом. Если выручка и количество лидов будут расти, то, значит, можно продолжать перераспределять бюджет в сторону более выгодных каналов.

Нами уже была посчитана стоимость лида (в варианте отсутствующей системы сквозной аналитики). Берем данные значения. Перераспределяем рекламный бюджет в сторону канала Google, так как данный канал показывает самую низкую стоимость лида. Далее делим размер рекламного бюджета (колонка «Расход») на стоимость лида и получаем прогнозное значение по ожидаемому количеству лидов из каждого рекламного канала.

Таблица 2.8

Прогноз количества лидов после перераспределения рекламного бюджета

Канал	Расход	Стоимость лида	Прогноз количества лидов
Вконтакте	400 000	1 400	286
Facebook	600 000	467	1 286
Google	1 100 000	233	4 714

Мы получили прогнозное значение по количеству лидов, но нам еще необходимо посчитать, а какое количество денег мы сможем заработать на данных лидах. Для этого у нас выше уже были рассчитаны показатели конверсии, когда мы формировали ключевые показатели воронки продаж. Вернемся к таблице 2.4.

Для того, чтобы посчитать выручку нам необходимо по полученном количестве лидов рассчитать количество квалифицированных лидов и количество клиентов соответственно. Сделаем это:

Таблица 2.9

Прогноз ежемесячной выручки от новых клиентов  
(без сквозной аналитики)

Всего лидов	6 286
Квалифицированных лидов	3 771
Клиентов	629
Средний доход с одного клиента	160 000
Выручка за год	100 571 429

### Шаг 8

Строим прогноз выручки на следующий год.

Выручка за год будет состоять из выручки от постоянных клиентов и из выручки от новых клиентов.

В месяц получается:

4 403 854 руб. + 11 333 333 руб. = 15 737 188 руб.

### Шаг 9

Рассчитаем точку безубыточности.

Точка безубыточности – это такой объем выручки, который покрывает все операционные расходы. Опишем для нашего упрощенного примера несколько статей расходов и посчитаем точку безубыточности как постоянные расходы / маржинальность.

### Шаг 10

Запланируем ежемесячную выручку с учетом границы безопасности. Для этого из запланированной выручки вычтем выручку в ТБУ.

Если выразить этот показатель в процентах, то получаем показатель, который говорит нам, на сколько мы можем отклониться от плана и не уйти в минус. В нашем учебном примере у нас очень маленькие расходы, а следовательно, хороший запас прочности по выручке.

В итоге у нас получилась следующая модель, которая содержит в себе 7 ключевых показателей:

1. Прогноз продаж по новым клиентам.
2. Прогноз продаж по постоянным клиентам.
3. Их суммарные значения.
4. Планирование переменных расходов.
5. Планирование постоянных расходов.
6. Выручка в ТБУ.
7. Граница безопасности.

	A	B	C	D	E	F
1	<b>Фин. модель на год</b>		<b>январь-19</b>	<b>февр.-19</b>	<b>мар.-19</b>	<b>апр.-19</b>
2	Выручка от постоянных за месяц	4 403 854	4 403 854	4 403 854	4 403 854	4 403 854
3	Выручка от новых клиентов за месяц	11 333 333	11 333 333	11 333 333	11 333 333	11 333 333
4	<b>Выручка всего за месяц</b>		<b>15 737 188</b>	<b>15 737 188</b>	<b>15 737 188</b>	<b>15 737 188</b>
5						
6	<b>Переменные расходы</b>		9 599 684	9 599 684	9 599 684	9 599 684
7	Закупка товара, % от выручки	50%	7 868 594	7 868 594	7 868 594	7 868 594
8	Бонус продавцам, % от выручки	10%	1 573 719	1 573 719	1 573 719	1 573 719
9	Доставка товара, % от выручки	1%	157 372	157 372	157 372	157 372
10	<i>Маржинальный доход</i>		6 137 503	6 137 503	6 137 503	6 137 503
11	<i>Маржинальность, %</i>		39%	39%	39%	39%
12						
13						
14	<b>Постоянные расходы</b>		2 930 000	2 930 000	2 930 000	2 930 000
15	ФОТ	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
16	Аренда склада	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
17	Аренда офиса	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
18	Прочие расходы	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
19						
20	<b>Выручка в ТБУ</b>		<b>7 512 821</b>	<b>7 512 821</b>	<b>7 512 821</b>	<b>7 512 821</b>
21						
22	<b>Граница безопасности</b>		<b>8 224 367</b>	<b>8 224 367</b>	<b>8 224 367</b>	<b>8 224 367</b>
23	<b>Граница безопасности в %</b>		<b>52%</b>	<b>52%</b>	<b>52%</b>	<b>52%</b>
24						

Рис. 2.5. Анализ клиентов категории «А»

При изменении показателей по выручке и расходам мы сможем увидеть, как будет изменяться ТБУ (точка безубыточности) компании и ее граница безопасности. Данный пример является упрощенной версией финансовой модели, которая уже позволит вам моделировать важные для компании показатели и анализировать, как будет развиваться ситуация.

Я хотел бы отметить, что данная книга не является пособием по финансовому учету. Моя задача – показать вам, как практически «на коленке» можно быстро и достаточно точно сформировать годовой план продаж компании и спрогнозировать выручку.

Мы рассмотрели подход в вопросе планирования продаж компании. Рассчитали – годовой план продаж, который еще принято называть «Квота».

Теперь нам необходимо определить способ достижения поставленного плана продаж. То есть как именно необходимо выстроить работу отдела маркетинга и продаж, чтобы она была эффективной и привела к запланированному результату.

## Глава 3

# Рыночная стратегия

Выбранная маркетинговая стратегия будет напрямую влиять на эффективность процессов маркетинга и продаж в компании и как следствие на итоговый, достигнутый результат по объему продаж. Поэтому если компания планирует выполнить квоту, ей необходимо уделить должное внимание своей стратегии. Что именно входит в стратегию маркетинга и чему ей необходимо уделить должное внимание мы с вами и поговорим в данной главе.

Для начала нам с вами важно договориться о терминологии и ее правильной трактовке. Важно, чтобы мы говорили с вами на одном языке.

Итак, что же такое стратегия? Я думаю, многие из вас знают анекдот про ежика. К сожалению, этот анекдот как раз таки искажает понятие стратегии и дает очень неверное ее представление.

**Стратегия – это определенная канва/рамка/фрейм, в рамках которого будет действовать компания.**

В этот фрейм входит много разных элементов. Далее мы как раз и будем говорить о том, какие именно элементы в него входят.

Но важно понимать, например, когда компания говорит: *«Наша стратегия – быть лидерами рынка»*. Это не стратегия. Стратегию нельзя описать как конечную цель. Стратегия – это всегда набор элементов.

Компания может сказать: *«Наша стратегия – это низкие цены»*. Это тоже не стратегия. Это очень однобокая позиция, которая не учитывает многих элементов, которые должна учитывать стратегия.

Что же такое стратегия? Стратегия базируется на следующей модели, которую я вывел по результатам опыта реализации консалтинговых проектов с моими клиентами. Это абсолютно авторская модель, которую я хочу вам представить. Я не претендую на ее исключительность. Если она дополнит вашу картину мира, для меня это уже будет замечательным результатом. Это будет означать, что консолидация моего опыта не прошла даром.

**Итак, вот шесть элементов модели стратегии.**

- Элемент №1. Целеполагание.

То есть постановка цели. Целеполагание не от денег, а от ценности компании (ее миссии, большой цели).

- Элемент №2. Клиент.

Определение сегментов целевой аудитории, с которыми будет достигнута цель. Ценность компании всегда должна быть привязана к клиенту – сегменту/сегментам целевой аудитории.

- Элемент №3. Контекст.

Клиент привязан к сценарию использования – контексту ситуации, в которой он использует ваш продукт или услугу. Ваша задача понимать этот контекст от «А» до «Я» досконально.

- Элемент №4. Значимость.

Контекст обладает некой значимостью для клиента. Вы должны четко понимать суть этой значимости. Это то, насколько значима задача для клиента, какие есть риски и последствия ее

неправильного решения. Можно сказать, что значимость – это вес задачи в конкретной ситуации клиента.

- Элемент №5. Цена.

Значимость должна соотноситься с ценой использования ваших решений (продуктов/услуг), которыми клиент будет пользоваться в своем контексте. Это ваше ценообразование.

- Элемент №6. Ценность.

Измеримый результат, который клиент получит по факту решения задачи с помощью вашего продукта или услуги. Ценность всегда должна перевешивать цену на чаше весов.

В итоге получаем следующую модель выработки стратегии.

**Целеполагание – Клиент – Контекст – Значимость – Цена – Ценность**

## (Ц-К-К-З-Ц-Ц)

Итак, теперь мы договорились о терминологии и разобрали термин «стратегия». Описав компанию по всем 6 элементам, вы сформируете ее долгосрочную стратегию.

Почему же вопрос стратегии так важен, и почему я уделил этому вопросу целую главу?

Для этого давайте рассмотрим пирамиду, вокруг которой строится работа любой компании. Пирамида состоит из трех уровней. Это уровни деятельности любой компании:

- 1. Стратегический уровень.**
- 2. Тактический уровень.**
- 3. Операционный уровень.**



Рис. 3.1. Пирамида деятельности компании

У каждого из уровней есть так называемые опорные вопросы, которые помогают понять суть конкретного уровня и ту работу, которая на нем осуществляется.

**Уровень стратегии отвечает на вопрос «Куда?»  
или если более развернуто: «Куда мы идём?»**

Мы как компания. В долгосрочной перспективе. Какова наша большая цель, сегмент рынка, целевая аудитория? С какими клиентами мы хотим работать, и как мы хотим позиционировать себя, какую идеологию мы должны транслировать и какую ценность приносить клиентам?

Сюда входят все те 6 элементов, о которых мы с вами только что поговорили.

На этом уровне компания должна занять четкое место в голове клиента. Другими словами – спозиционировать себя в сознании клиента.

**Уровень тактики отвечает на вопрос:  
«Как мы туда придём?»**

Какими мы должны быть внутри себя, как мы должны быть организованы, чтобы реализовать выбранную стратегию, завоевать рынок и достичь большую цель компании.

К уровню тактики относится работа над следующими вопросами:

1. Организационная структура.
2. Бизнес-процессы.
3. Материальная системы мотивации.
4. Автоматизация.

**Уровень операционных действий отвечает на вопрос:  
«Что конкретно мы должны делать ежедневно?»**

Наши ежедневные действия: звонки, встречи, коммерческие предложения, расчеты, сметы и т. д. Вся наша ежедневная деятельность в рамках наших рабочих процессов. Регламенты, инструкции, нормативы, процедуры. Все это формируется именно на уровне операционных действий. Компания отслеживает, чтобы работа велась в соответствии с заданными правилами и нормативами.

Вся операционная деятельность существует в тактических рамках, то есть в рамках выбранной организационной структуры, бизнес-процессов, материальной системы мотивации персонала и автоматизации и способствует реализации стратегии компании.

Прелесть данной пирамиды в том, что она описывает понятную модель, по которой можно разложить деятельность компании, описать ее и определить возможные точки ее роста и развития.

Так же важно отметить, что у каждого из уровней описанной пирамиды есть своя цена ошибки. То есть если какой-то элемент на каком-то из уровней пирамиды работает некорректно, то это по-разному сказывается на результатах деятельности компании. Какие-то ошибки практически безболезненны, а какие-то будут наносить серьезный урон.

Итак, умные консультанты по всему миру говорят:

**«Цена ошибки на операционном уровне равна 1, на тактическом равна 10, а на стратегическом равна 100».**

Какой вывод можно из этого сделать?

Вывод следующий. Отклонение от регламентов, процедур и стандартов (то есть ошибка на операционном уровне) не приносит существенного вреда компании. Отклонения на уровне тактики, то есть неэффективная организационная структура или неэффективные бизнес-процессы, некорректная система материальной мотивации и плохая автоматизация, наносят в десять раз больший урон компании, по сравнению с тем, как если бы сотрудник отошел от своего регламента и допустил какую-либо ошибку в своем операционном процессе. Отклонения на уровне стратегии приносят в сто раз больший урон, по сравнению с операционным уровнем. Это означает, что если компания не понимает, для кого она существует, какие проблемы клиентов она решает, какую ценность она им приносит, то можно сколько угодно вносить изменения на уровне тактики и операционки, только все это будет бесполезно.

Если переносить это все на продажи, то можно сказать, что компания может сколько угодно долго заниматься операционкой, а именно писать и переписывать скрипты продаж, писать процедуры и регламенты продаж, обучать команду продаж, делать красивые коммерческие предложения и пытаться за счет этого глобально повлиять на объемы продаж. Все это будет полезная и эффективная работа только в том случае, если компания не допускает оши-

бок на тактическом и стратегическом уровнях. В противном случае все меры по обучению команды продаж, скриптам и пр. будут просто бесполезны. Какой-то минимальный прирост продаж компания за счет этого, может быть, и получит, но глобально это не изменит ситуацию. Вложенные инвестиции это точно не будет окупать.

Что происходит по факту в отделах продаж?

На практике очень комфортно заниматься операционкой. Знаете почему?

Есть как минимум две причины.

1. Потому что «выдернуть» себя на уровень тактики, тем более на уровень стратегии, просто нет времени.

2. Потому что именно в операционном блоке вам звонят клиенты, вам необходимо ездить на встречи, общаться с партнёрами, с поставщиками. Очень много ежедневной суеты и рутины.

Работа кипит именно на операционном уровне, и эта работа затягивает так, что компания просто не успевает заметить, как она теряет рынок и ее продажи уже давно начали снижаться. Замечает это компания, как правило, тогда, когда продажи снизились до такого уровня, что встает вопрос вообще о возможности дальнейшего функционирования компании. В этот момент судорожно начинаются поиски того, кто может все изменить и исправить. Этот кто-то еще смеет просить денег за свою работу. И в итоге получается замкнутый круг. Нужно срочно меняться. На это нужны деньги, а денег нет.

На уровне же тактики и стратегии нужно просто посидеть и спокойно проанализировать свою компанию со стороны, провести внутренний и внешний аудит. Этим большинству компаний просто некогда заниматься. Конечно же, это такой вид «отмазки». Очень приятно возиться в операционке, потому что там вам всё очевидно, это ваши ежедневные действия. Исправить какое-то ежедневное действие гораздо проще, чем посмотреть на структуру и на процессы, и уж тем более на позиционирование компании.

Поэтому мы с вами в первую очередь будем говорить о позиционировании, структуре и бизнес-процессах – это стратегическая и тактическая части представленной пирамиды. Это то, чем я занимаюсь, реализовывая консалтинговые проекты – работаю на двух верхних уровнях пирамиды. Я практически не затрагиваю операционку, очень редко. Только тогда, когда в стратегии и тактике всё хорошо, т. е. когда ко мне приходит запрос: «Нам скрипты нужно новые написать». Я никогда не берусь за написание скриптов. Сначала я определяю, что происходит на уровне стратегии и тактики. Если здесь всё хорошо, тогда мы будем заниматься скриптами либо тренинги по продажам проведём, возможно, ещё что-нибудь. Но если там проблемы, то скрипты нам не помогут.

Если вдруг еще остается вопрос, чем же все-таки отличается уровень стратегии от уровня тактики, еще раз поясню.

К тактике относятся такие вещи, как:

- 1) организационная структура компании,
- 2) бизнес-процессы,
- 3) материальная мотивация,
- 4) автоматизация.

**Всё, что связано со стратегическим маркетингом, с позиционированием компании на рынке, – это уровень стратегии. Вот в чём их разница.**

Поэтому, прежде чем заниматься инструкциями, регламентами, скриптами продаж или проведением тренингов, нужно ответить себе на три важных вопроса.

- 1. Кто мы такие? (Как мы себя позиционируем?)**
- 2. Чего хотим? (Какая наша цель?)**
- 3. Кому мы нужны (Кто наши клиенты?)**

Начав отвечать на эти вопросы, компания невольно начнет заниматься формированием своего позиционирования на рынке, дифференцированием, формулированием своего уникального ценностного предложения.

Давайте теперь более подробно рассмотрим, какую же именно работу необходимо проделать на уровне стратегии, чтобы у вас появился четкий план действий и круг вопросов/задач, которыми вам необходимо будет заняться, чтобы проработать стратегический уровень пирамиды.

В частности, мы с вами подробно рассмотрим работу над двумя элементами стратегического уровня:

1. Целевая аудитория.
2. Позиционирование компании на рынке.

## Часть 1. Целевая аудитория

Начнем по порядку и рассмотрим первую часть – целевую аудиторию. Это основа основ. Без четкого понимания своей целевой аудитории все остальное в построении системы продаж просто не будет иметь смысла.

И тут я хочу, чтобы у вас в голове осталась следующая мысль.

**Все, абсолютно все сотрудники в вашей компании должны четко понимать, для кого существует ваша компания, с какими клиентами работает компания, какие задачи и в каких ситуациях решает ваша компания.**

Любой сотрудник компании, разбуди вы его в 3 часа ночи, должен без запинки, с первого раза ответить на данные вопросы. Обеспечив такое ведение дел в компании, вы заложите мощнейший фундамент в ее долгосрочный рост и конкурентоспособность на рынке.

**Вот четыре основополагающих вопроса для анализа и определения своей целевой аудитории.**

- 1. Кто покупатель?**
- 2. Какую проблему он решает?**
- 3. Какой сегмент покупателей имеет наиболее привлекательную цель?**
- 4. Какие нерешенные проблемы покупателей вы хотите решить?**

Для того, чтобы проводить анализ целевой аудитории максимально эффективно, важно иметь план последовательности действий, другими словами, иметь методику или подход. Давайте такую методику и рассмотрим.

### **Как провести исследование целевой аудитории**

Итак, мы хотим провести анализ целевой аудитории. С чего начать? Конечно, с исследования.

Большинство исследований фокусируются на моменте потребления продукта, тогда как суть нашей методики понять когда и в каких условиях у клиента закралась первая мысль о покупке продукта (то есть то, что случилось еще ДО начала его использования). Вы, как руководитель, должны основываться на предположении, что на клиента в момент решения о покупке действуют четыре силы (рассмотрим на близком всем примере – посещение фитнес-зала):

1. Недовольство текущей ситуацией («push»). – «Этот спортзал работает только по утрам, а я хочу заниматься вечером».
2. Притягательность нового решения («pull»). – «Другой спортзал открыт круглосуточно».
3. Тревога, что что-то может пойти не так. – «А что если в новом спортзале будет слишком много народу?»
4. Привязанность к тому, что есть. – «Я хожу в этот спортзал уже год и знаю всех тренеров».

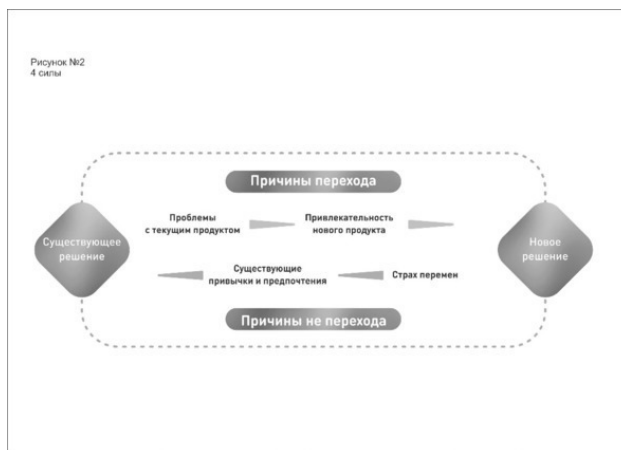


Рис. 3.2. 4 силы, влияющие на клиента при выборе продукта/услуги для решения своих задач

Основная задача – провести интервью и выявить эти четыре фактора. При этом очень важно понимать не только рациональные, но и эмоциональные аспекты решения. (Условно – «шел ли дождь, когда вы делали покупку?»)

Пример вопросов при анализе нашей бытовой ситуации, которую мы взяли для рассмотрения:

- В какой спортзал вы ходили раньше?
- Откуда вы о нем узнали?
- Расскажите, какой образ жизни вы вели в то время? Часто ли испытывали стресс?
- Расскажите мне про свой прежний спортзал?
- Как часто вы занимались?
- Опишите по шагам, что происходило после того, как вы открывали входную дверь вашего спортзала?
- Что вас особенно расстраивало в прежнем спортзале?
- Когда вы начали задумываться о поиске нового?
- Когда вы впервые услышали про текущий спортзал?
- Было ли у вас несколько опций или только одна?
- Как долго вы принимали решение о переходе?
- Что вас сдерживало от покупки?

Очень важный момент: разговаривать надо не с пользователем, а с покупателем – человеком, который принял решение о покупке, т. е. в нашем примере мы должны интервьюировать не ребенка, которому родители купили абонемент в спортзал, а как раз родителей.

Зачем все это и что оно нам дает?

Люди инертны по своей природе. В большинстве случаев они будут продолжать пользоваться привычным решением, чем исследовать рынок и искать что-то новое – просто потому, что им и так нормально. Должно случиться что-то из ряда вон выходящее, чтобы я перестал брать кофе в своей любимой кофейне.

И очень важно понимать, что пользователи не покупают ваш продукт или услугу, они переключаются на него с чего-то еще. До нового спортзала был предыдущий спортзал. До предыдущего спортзала была зарядка на коврике по утрам. До коврика были бургеры и мороженое в Макдаке (это уже непрямая конкуренция, но о ней чуть позже).

**Цена переключения с одного продукта на другой определяется привычкой и степенью удовлетворенности, умноженными на страх перемен.**

**Цена переключения = (Привычка + Удовлетворенность) \* Страх**

И вам важно поймать этот момент внутренней борьбы и подтолкнуть клиента в нужном направлении.

**Как итог у вас должны быть 4 элемента для упаковки вашего продукта/услуги (или, как я люблю говорить, вашего решения).**

1. Ситуация (контекст ситуации, что происходит у клиента).
2. Мотивация (потребность в сложившейся ситуации, задача, которую хочет решить пользователь; мне нравится формулировка «работа, на которую пользователь нанимает ваш продукт», я взял это из методики JTBD, о которой вы можете прочитать в открытых источниках).
3. Результат (который удовлетворяет покупателя).
4. Страх (с помощью чего вы дадите результат, как вы решаете вопрос рисков, возможных потерь; иными словами, почему именно с вами это делать безопасно).

Для того чтобы максимально подробно изучить искусство проведения интервью, нам на помощь придет методика, которая получила название – Customer Development. Рассмотрим ее для того, чтобы у вас был план подготовки к интервью и четкое представление о том, как фиксировать результаты таких интервью и проводить их дальнейший анализ.

На своих мастер-классах для компаний, работающих в B2B, я часто рассказываю про парадигму мышления руководителя компании, иной способ мыслить.

Смена парадигмы заключается в том, что основная задача руководителя компании – фокусироваться на клиенте и его проблемах. Это звучит вроде бы понятно и просто: естественно, мы клиентоориентированы, – скажет компания.

Но то, что знает руководитель, в 90% случаев не имеет к реальности никакого отношения. Все это галлюцинации, которые нужно превращать в факты, а факты находятся у реальных клиентов.

Задача руководителя – построить процесс таким образом, чтобы постоянно получать обратную связь у реальных клиентов. Это и называется Customer Development.

**Customer Development – это методика выявления потребности клиентов с помощью интервью. Это шаги по изучению клиентов в их естественной среде, а не в воображении маркетолога.**

Ваша задача во время интервью:

- мало говорить,
- много слушать
- и делать выводы.

Выводы, которые помогут сделать востребованный продукт. Выводы, без которых дальше на рынке компании делать нечего.

В основе лежит работа с клиентом, общение с клиентом, выявление его потребностей. Нужно забыть о своих идеях как таковых, рассматривать их только в форме гипотез. Задача – постоянно получать через общение новые знания, инсайты, на их основе формировать новые гипотезы, совершенствуя свой продукт и себя.

Не делая этого, компании зачастую сталкиваются со следующими тремя наиболее распространенными проблемами.

### **1. Расфокусировка.**

В теории ограничений Голдратта есть такой закон, что в системе в каждый момент времени есть только одно ограничение, которое мешает всей системе приближаться к достижению цели. Компании очень часто работают в совершенно разных направлениях, занимаются всем подряд. В итоге упускают из виду главное ограничение. Их задача – сфокусироваться на чем-то одном и отработать это системно. Потом взять следующее по значимости ограничение и отработать его. И так далее.

### **2. Компании очень медленные.**

Они думают, что располагают большим запасом времени. Могут посидеть, поискать что-то в Интернете, спокойно производить продукт или что-то программировать/разрабатывать. Задача же – максимально быстро начать получать обратную связь от реальных клиентов, делать это целенаправленно, сфокусированно, проверять гипотезы одну за другой, а не все сразу.

### **3. Не нацелены на результат.**

Компании редко умеют правильно ставить цель и измерять то, как они к этой цели идут. Они не могут понять, в правильном ли направлении они двигаются.

## **Основные принципы Customer Development**

- Во-первых, общаться со своим клиентом.

Задача – построить не диалог, а монолог клиента, задавая ему открытые вопросы.

Руководитель – это такие «ноги и уши». Он должен быстро бегать по рынку и слушать своих клиентов, чтобы находить так называемые инсайты, знания, о существовании которых он раньше не подозревал, и разрушать свои гипотезы.

Люди далеко не всегда говорят правду, и руководитель сквозь ложь, иллюзии и галлюцинации (как свои, так и клиентов) находит нужные для него подтверждения или опровержения.

- Во-вторых, никогда нельзя спрашивать клиента о будущем.

Не стоит спрашивать клиента: *«Воспользуетесь ли вы этим сервисом или продуктом?»* или *«Сколько бы вы заплатили за этот сервис?»*

Люди очень плохо прогнозируют будущее. Нужно спрашивать про предыдущий опыт.

## **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.