

КЛЮЧЕВАЯ ПРИЧИНА НИЗКИХ ПРОДАЖ



Владимир Хмелев,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhmelyov.ru

Написать эту статью меня подтолкнули три весьма распространенных мнения о том, что:

- с продавцами и руководителями в отделах продаж (РОПами) — огромные проблемы из-за «кадрового дефицита»;
- якобы можно взять РОПа в аренду/на аутсорсинг и тем самым решить проблему с продажами быстро и, цитата из рекламы, «в пять раз дешевле!»;

— от тренингов по продажам — мало толку.

Забегая вперед, скажу, что все эти мнения — ошибочны!

Вот что сказал по этому поводу мой коллега, известный маркетолог Игорь Качалов (см. рис. 1).

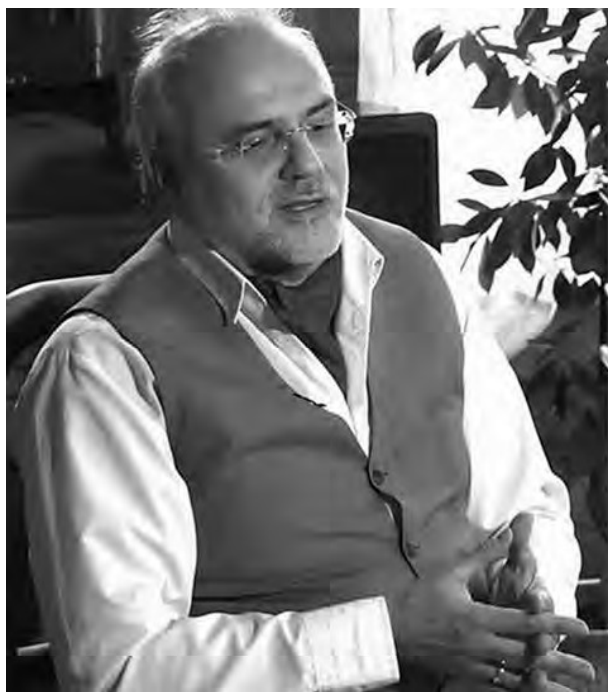
ДОКАЗАТЕЛЬСТВА

Я ежегодно, на протяжении уже 15 с лишним лет, посещаю с аудитом

отделов продаж десятки и сотни компаний различного масштаба. От совсем небольших (из микро-бизнеса) до организаций среднего и даже крупного уровня. Не только в России, но и в других странах.

И что я вижу в их штате?

- Много постов занимают коммерческие директора (КД), директора по продажам, директора по развитию.



«Главная причина низкой эффективности отечественных компаний –

- Не кризисы
- Не конкуренция
- Не квалификация работников
- Не кадровый голод...»

«Главное – это низкое качество управленческих решений»

Игорь Качалов
Президент центра
«Ясные решения»

Рис. 1

- Встречаются РОПы. Или исполняющие обязанности РОПа, привлеченные на аутсорсинг.
- Но практически не попадают супервайзеры отделов продаж (как сержанты по армейской классификации).

Давайте спросим в поисковых системах о том, чем отличаются все эти три роли.

РОЛЬ 1

Суть работы коммерческого директора (КД) заключается в управлении коммерческой деятельностью компании с целью увеличения прибыли и доли рынка. Это включает разработку и реализацию стратегии продаж и маркетинга, контроль всех связанных процессов и обеспечение эффективности взаимодействия между отделами, такими как продажи, маркетинг, закупки и логистика.

КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ КД

- **Разработка стратегии.** Создание долгосрочной коммерческой стратегии, определение путей развития и конкурентных преимуществ.
- **Управление продажами.** Построение системы продаж, постановка целей, анализ результатов и их улучшение.
- **Маркетинг и развитие.** Разработка маркетинговых кампаний, ценовой политики и стратегий работы с клиентами и партнерами.
- **Финансовый контроль.** Анализ рентабельности, контроль затрат и управление финансовыми потоками в рамках коммерческой деятельности.
- **Оптимизация процессов.** Устранение «разрывов» между отделами и выстраивание их слаженной ра-

боты для достижения общих целей.

- **Управление командой.** Формирование, обучение и мотивация команды коммерческого подразделения.

ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ КД

- Анализ рынка и конкурентов.
- Управление ассортиментом продукции.
- Поиск и развитие новых каналов сбыта.
- Контроль за выполнением планов продаж.
- Выстраивание долгосрочных отношений с ключевыми партнерами.
- Управление логистикой и складскими запасами.
- Коммерческий директор — это ключевой руководитель, чья деятельность напрямую влияет на финансовые показатели компании, обеспечивая ее рост и конкурентоспособность.

В реальности же КД больше сидят на совещаниях с другими руководителями, занимаются отчетами и жонглируют цифрами из них, подписывают служебки и санкционируют скидки и отсрочки оплат.

Весь их контроль за выполнением планов продаж сводится к созерцанию таблицы «План/факт» из отдела продаж (в лучшем случае раз в неделю) и строгим таким вопросам: «Где деньги, бездельники?!»

До полезного в общем-то общения с коллегами-продавцами они не снисходят от слова «совсем».

РОЛЬ 2

Суть работы руководителя отдела продаж (РОПа) — в разработке и выполнении стратегии продаж для достиже-

ния целей компании по доходам. Это включает управление командой менеджеров, постановку планов и контроль их выполнения, а также оптимизацию бизнес-процессов и работу с клиентской базой.

КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ РОПА

- **Разработка стратегии.** Создание общей стратегии продаж, выбор методов привлечения клиентов и анализ рынка и конкурентов.
- **Управление командой.** Подбор, обучение и мотивация менеджеров по продажам, организация их работы.
- **Планирование и контроль.** Декомпозиция годовых планов продаж на более короткие периоды (квартал, месяц), контроль выполнения КРП и корректировка стратегии при необходимости.
- **Управление клиентской базой.** Работа над укреплением отношений с клиентами, ведение и анализ базы данных, а также контроль за дебиторской задолженностью.
- **Оптимизация процессов.** Постоянное улучшение работы отдела для повышения его эффективности, например за счет внедрения CRM-систем или изменения системы мотивации.
- **Взаимодействие с другими отделами.** Сотрудничество с маркетингом, логистикой и другими подразделениями для достижения общих целей.

РОП штатный проводит с продавцами времени чуть побольше. У него, в лучшем случае, планерки проходят ежедневно. Он тоже так же строго спрашивает: «Почему мало звоните?!», «Почему бросаете лиды?!», «Сколько новых клиентов нашли?!» и т. п.

И вновь получив все известные оправдания, РОП отправляет персонал отдела продаж по рабочим местам, а сам, как и КД, идет на совещания, потом строчит отчеты и жонглирует цифрами оттуда, потом «бодается» с маркетологами по вопросу: «Кто больше виноват в очередном провале плана продаж?».

На обучение вверенного отдела продаж ему «не остается вре-

СУТЬ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ –
В РАЗРАБОТКЕ И ВЫПОЛНЕНИИ СТРАТЕГИИ
ПРОДАЖ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ
ПО ДОХОДАМ.

мени», часто — и желания особо нет. Да и учить ему своих продавцов, по сути, нечему. РОПу проще (и безопаснее для своего авторитета) раз в год позвать внешнего тренера по продажам на один-два дня. Если, конечно, директор компании на это деньги выделит. И после проведения такого тренинга снова самоуспокоиться и тешить себя иллюзиями, что «Вот теперь-то продажи точно «выстрелят!»» Ведь внешний тренер был известный и дорогой.

Еще хуже дела в компаниях, куда привлекли дешевого «РОПа» на аутсорсинг. Этот вообще не появляется в отделе продаж, максимум — дистанционно смотрит в CRM, жонглирует цифрами оттуда, роботами прослушивает записи звонков и так же дистанционно «машет пальчиком» в камеру вашим продавцам, которые «почему-то» не добиваются роста конверсии в продажу. Может несколько раз поправить скрипты, но когда и это не даст объемов продаж — отклоняется.

КАКОВЫ ИСТИННЫЕ ПРИЧИНЫ ТАКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ?

1. Как сказал И. Качалов: «Главное — низкое качество управленческих решений». Решения либо вообще не принимаются, либо принимаются, но не те, что нужны бизнесу.
2. Поэтому даже в крошечных компаниях часто есть «директора» и РОПы, но фактически нет людей, «нянчащихся» каждый день с продавцами «на земле», у телефона и на встречах с клиентами.
3. Считается, что КД и РОПы могут сидеть в уютных офисах, «любоваться» на цифры «план/факта», после этого покрикивать на продавцов и тем самым «управлять» их продажами.
4. Еще хуже полностью абстрагироваться от повседневной работы со своими продавцами и передавать бразды «управления» ими — внешнему дистанционному «РОПу».

ПОВСЕМЕСТНАЯ И МАССОВАЯ СТАГНАЦИЯ В ЦЕЛОМ НА РЫНКЕ КАК РАЗ И ПРИВОДИТ К ЭКОНОМИЧЕСКИМ КРИЗИСАМ.

5. Благодаря таким управленческим решениям практически к нулю сведен онбординг/вводное обучение продавцов-новичков в компании и последующее повышение их квалификации.
6. НРам трудно закрывать вакансии продавцов и в компаниях — огромная текучка кадров.
7. Продавцам нередко приходится переплачивать зарплату выше рынка, хотя они могут ее даже не «отбивать» своими продажами.
8. КД и РОПы, не повышающие объемы продаж, — деградируют, приводят компании к стагнации и банкротству.

А повсеместная и массовая стагнация в целом на рынке как раз и приводит к экономическим кризисам. Кризисы всегда приводят к естественной «чистке» рынка.

Слабые (негибкие, заскорузлые) компании — закрываются, а их место занимают те, кто как раз принимал правильные управленческие решения.

Так всегда было, есть и будет.

РОЛЬ 3

«Сержанты» в армии. Они выполняют роль младших командиров, обеспечивая связь между офицерами и рядовым составом, а также непосредственно руководя подчиненными. Они являются командирами отделе-

ний или экипажей, проводят занятия, следят за выполнением повседневных задач и несут ответственность за подразделение.

Сержанты являются «костяком» армии, так как именно они отвечают за выполнение задач «на земле» и являются наставниками для солдат.

- **Командование и руководство:** сержанты командуют отделениями или экипажами, что делает их непосредственными руководителями для рядовых солдат.
- **Подготовка и обучение:** они проводят занятия, тренируют подчиненных и следят за тем, чтобы личный состав усваивал устав и правила.
- **Поддержание порядка и дисциплины:** сержанты отвечают за поддержание порядка в своих подразделениях, а также следят за выполнением служебных обязанностей и повседневной работой.
- **Связующее звено:** они играют важную роль связующего звена между офицерами (командирами взводов, рот) и рядовыми, передавая приказы и докладывая о состоянии подчиненных.
- **Наставничество:** сержанты являются наставниками для солдат, помогая им адаптироваться к службе и решать возникающие проблемы.

В ПЕРЕДОВЫХ КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ РОЛЬ ТАКИХ «СЕРЖАНТОВ» ИСПОЛНЯЮТ ШТАТНЫЕ СУПЕРВАЙЗЕРЫ ИЛИ UNIT-MANAGER.



Рис. 2

- **Исполнение обязанностей в отсутствие офицера:** в случае отсутствия командира взвода или роты, на сержанта возлагается полная ответственность за подразделение.

В передовых коммерческих компаниях роль таких «сержантов» исполняют штатные супервайзеры или unit-manager. Если эта роль ис-

полняется хорошо, то можно утверждать, что такая компания способна точно управлять своими продажами. Компания отслеживает не только «ЧТО» она делает, но и «КАК» она это делает, без пустой болтовни (см. рис. 2).

Супервайзерам не нужно много заниматься офисной работой. В частности, супервайзеры самой успеш-

ной иностранной табачной компании в России из пяти рабочих дней каждой недели четыре дня проводят в «полях», вместе со своими продавцами.

Им незачем жонглировать цифрами, чтобы пускать пыль в глаза начальству. Каждый супервайзер ежедневно своими глазами видит, что реально происходит в 2750 магазинах-клиентах, с которыми работают его подчиненные-продавцы. Поэтому каждый сотрудник этой компании зарабатывает 140 млн выручки в год, независимо ни от каких кризисов (см. рис. 3).

Супервайзеры в таких компаниях сами становятся руководителями только после нескольких лет успешных личных продаж плюс они постоянно учатся. И поэтому запросто могут показать любому продавцу мастер-класс о том, как вести продажи и переговоры в любом, даже самом трудном случае. Ваш КД или РОП так может?

Супервайзеры добиваются того, чтобы после каждого аудиторного тренинга по продажам продавцы за следующие месяцы привыкли работать по-новому. Чтобы все продавцы работали строго по написанным «Стандартам и регламентам продаж»,

В результате получаются чудеса:

- Объемы продаж ежегодно кратно растут!
- Без безумных бонусов продавцам!
- Без скидок, отсрочек оплаты, без откатов!
- Теперь и без рекламы!

Эта компания – до сих пор самая прибыльная из всех иностранных в России:
С выручкой >112 млн руб/год*
на каждого(!) из 3200 сотрудников!

Топ-30 крупнейших иностранных компаний в России

Название	Выручка, в 2020 году	Примерное число сотрудников
1. Philip Morris International Табачная промышленность	359,5 млрд Р	≈ 3 200
2. Leroy Merlin Торговля	347,2 млрд Р	≈ 40 000
3. Volkswagen Group Автомобили	319,7 млрд Р	≈ 5 600
4. Japan Tobacco International Табачная промышленность	311,8 млрд Р	≈ 4 000

Рис. 3

которые им повседневно прививали супервайзеры. Вплоть до автоматизма в исполнении. Поэтому и достигаются все цели компании. И можно утверждать, что компания полностью управляет своими продажами.

КЕЙС ИЗ ПРАКТИКИ, С КЛЮЧАМИ

ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ:

2014–2015 гг. Очередной кризис в стране. Первые международные санкции в результате присоединения Крыма. Курсы валют подскакивают до 115р/1€.

Одному региональному холдингу, «выросшему» из FMCG-дистрибутора, захотелось вместо перепродажи известных немецких брендов бытовой химии, развивать продажи своих собственных новых брендов, производимых как СТМ (собственные торговые марки).

Причем планы были весьма амбициозные: нужно было за три-шесть месяцев нарастить портфель с 60 SKU → 230 SKU.

Для реализации проекта назначен очень амбициозный молодой наемный исполнительный директор.

В головном офисе был отдел кадров, который находил резюме кандидатов на работу и передавал их для проведения собеседований — директорам филиалов. Они занимались этим не сильно успешно. Количество ТП почти не росло.

У этой компании, помимо головного офиса и склада, 10 филиалов по стране со складами, региональными директорами, у которых были подчиненные супервайзеры и торговые представители (ТП).

Супервайзеры в филиалах имели в подчинении 7±2 ТП для наилучшей управляемости ими. В некоторых филиалах (например в Чувашском) супервайзеров — два человека, они разумно закреплены по географическому принципу: один в Чебоксарах, другой — в соседней Йошкар-Оле.

Торговые представители на старте проекта посещали максимум пять магазинов клиентов в день и «при-

носили» оттуда в среднем 1,5 заказа в день со средним чеком 1500 рублей в одну торговую точку.

Постоянно жаловались на конкуренцию, на свои высокие цены, на то, что мало рекламы, на угрозы просроченной дебиторской задолженности.

В компании был отдел маркетинга с двумя сотрудниками. Они время от времени проводили акции по стимулированию сбыта для клиентов и своих ТП. Иногда «выбывали» от поставщиков печатную рекламу, пробники продаваемой продукции и другие промо-материалы для отдела продаж.

Отдел бренд-менеджмента изучал всех конкурентов, создавал новые СТМ, бренды, логотипы, упаковки, этикетки, позиционирование. Размещал заказы на различных фабриках для физического производства. Вместе с отделом логистики рассчитывал стоимость доставки до складов и до клиентов, оптимальные объемы товарных запасов.

Штатного бизнес-тренера в компании не было. Из обучений продажам ранее были проведены всего два двухдневных тренинга от внешнего тренера, с интервалом в один год. Они почти не дали результатов.

ЦЕЛИ КОМПАНИИ:

1. Получить более высокую долю маржинальности с каждой проданной упаковки (и за счет «своего» производства, и за счет оптовых продаж).
2. Не конкурировать с другими поставщиками по ценам, благодаря эксклюзиву по данным брендам.
3. Сэкономить рекламный бюджет (не вливать деньги в рекламу в интернете, на ТВ, в наружку).
4. Сэкономить деньги на «залистовку»/контрактование полок в сетевом ритейле.
5. Увеличить штат ТП и обучить их, с очевидными результатами.
6. Увеличить производительность/выработку по каждому ТП по числу его заказов в день.
7. Увеличить производительность/выработку по каждому

ТП по числу строк в каждом его заказе.

8. Увеличить клиентскую базу и долю рынка, в количестве магазинов и в дистрибуции в целом.
9. Развить оптовые продажи через дилеров и дистрибьюторов на территориях, не покрываемых нашими филиалами. Обеспечить их повторные объемные закупки.
10. Увеличить повторные продажи с полок магазинов клиентов в результате усилий ТП и маркетинговых.

ПРЕДПРИНЯТЫЕ ДЕЙСТВИЯ:

1. Руководители холдинга разработали новую стратегию достижения целей.
Решили «идти» не в сети, а в неорганизованную розницу, причем не обязательно в профильную
2. Отдел кадров увеличил поток резюме кандидатов для директоров филиалов, задействовав местные источники
3. Наняли на продолжительный проект меня, внешнего бизнес-тренера. Я разработал и провел кастомизированные тренинги:
 - a. Онлайн, по рекрутингу торговых представителей руками директоров филиалов.
 - b. Аудиторные, по продажам новых СТМ в розницу и в хореку (в каждом филиале). С эксклюзивными сценариями переговоров, позволяющими продаватькратно больше новинок, причем почти без возражений.
 - c. Полевые, по продажам СТМ (в каждом филиале).
 - d. Полевые, по предотвращению образования просроченной дебиторской задолженности у ТП (в каждом филиале)

Причем на каждом полевом тренинге присутствовал не только обучаемый торговый представитель, но и его супервайзер/«сержант». Который к концу дня становился как бы его собственным личным тренером на следующие периоды.

Нередко на полевых тренингах с нами ездил и директор филиала.



Рис. 4. Результаты

Если ему требовалось поменять своих супервайзеров.

4. Отдел бренд-менеджмента «выдал» четыре семьи, готовых к продаже 60 брендов. Потом продолжал расширять ассортимент и по семьям, и по SKU.
5. Отдел маркетинга:
 - a. Отпечатал небольшое количество POSM-плакатов, писем для розницы про новинки;
 - b. Регулярно проводил акции по стимулированию сбыта по механике «N+X» (пример: «купи пять упаковок, одну получи в подарок!»);
 - c. Проводил акции по снижению цены на промомарки на ограниченное время;
 - d. Предлагал подарки за покупку (в частности «скрутки»: когда к стиральному порошку прилагался скотчем кондиционер для белья);
 - e. Вел страницы брендов в соцсетях, проводил там конкурсы для конечных покупателей. Стимулировал сбор отзывов довольных потребителей
6. Отдел продаж сфокусировали именно на продажах новых СТМ.

Увязали мотивацию ТП. Супервайзеры жестко контролировали исполнение поставленных задач.

7. А руководители филиалов каждое утро, по расписанию, по видеосвязи, за 10 минут докладывали исполнительному директору компании и всего холдинга все результаты по введенному филиалу:
 - a. Сколько новых ТП нашли и трудоустроили в компанию?
 - b. Сколько новых клиентов найдено и привлечено за вчерашний день? Сколько из них оптовиков?
 - c. Сколько визитов к клиентам совершил каждый ТП? (позже им поставили GPS-слежение)
 - d. Сколько заказов принес каждый ТП оттуда?
 - e. Сколько строк в каждом заказе?
 - f. Каков средний чек по заказам?
 - g. Сколько новинок продали за день?
 - h. Насколько сокращена дебиторская задолженность?
 - i. Сколько повторных закупок по нашим СТМ совершили клиенты филиала? («уходимость с полки»).

Бытовую химию и товары по уходу за домом научились успешно продавать, не только в специализированную розницу (бытовой химии, парфюмерии, косметики), но и в магазины:

- Продуктов питания.
- Алкогольные.
- Детских игрушек.
- Спецодежды.
- Чулочно-носочного ассортимента.
- Для садоводов и огородников.
- Строительных и отделочных материалов.
- Автозапчастей.
- Посуды.
- Канцтоваров.
- Одежды.
- АЗС.
- «Комиссионки».
- В уличные точки на базаре.
- И даже:
 - В рестораны и ночные клубы
 - В «разливайки»

...в тюрьму города Владимира и на космодром «Байконур» через партнеров, найденных в рознице. Данная компания продолжает свое бурное развитие и сейчас продает свои СТМ как в России, так и за рубежом. ТП продают в десятки магазинов ежедневно, и их чеки растут, бывает, что и в 10 раз в одном клиенте.

ВЫВОДЫ

Успех проекта был обусловлен именно участием супервайзеров, которые ежедневно «на земле» добивались от продавцов исполнения всех требований компании.

Если в вашем отделе продаж нет таких супервайзеров/«сержантов», нет мощных «Стандартов и регламентов продаж», то с большой долей вероятности ваш отдел продаж не будет успешным.