

# НАСТРОЙКА БИЗНЕСА

Оперативно перестроив существовавшую в «мирное» время систему продаж, можно не только избежать снижения притока денег в компанию, но и нарастить его.

КОГДА ДЕЛА ИДУТ НЕ ТАК, как хотелось бы, многое второстепенное отходит на задний план. При наступлении кризиса перед глазами остается только самое главное. Сегодня для большинства компаний главное не переставать получать деньги, что означает - управлять своими продажами. В данном случае понятие «управлять» многие понимают как «сокращать затраты». Но компания, в которой начинают сокращать людей и отказываться от вчера еще актуальных планов, кризис, возможно, переживет, однако выйдет из него растерявшей былые достижения.

Мы хотим показать, что является универсальным механизмом реагирования на кризисное сокращение платежей. Но переходить к чтению написанного далее вам лучше только в том случае, если вы внутренне согласны со следующими утверждениями:

- до сих пор за меня продавал рынок» (рост благосостояния покупателей приводил их ко мне и увеличивал их чек);
- «я не знаю точно, сколько потерял покупателей» (из-за неподготовленности сотрудников или неотлаженности процесса продаж);
- «я не знаю, как заставить людей зарабатывать мне деньги в текущей ситуации».

Выздоровление больного начинается с признания того, что он болен. Ваш рост продаж начинается в тот момент, когда вы признаетесь себе, что до сих пор не занимались продажами.

## ПРИМЕР ИСКАЖЕННОЙ ЛОГИКИ

NIKE ПРОВЕЛА ЭКСПЕРИМЕНТ, обеспечив присутствие в пяти разных магазинах своей немецкой сети полного наличия всего ассортимента лишь по пяти своим товарам. При росте продаж всей категории в среднем на 4-5% за год, увеличение продаж этой пятерки во всех магазинах составило более 60% в месяц. Один отечественный производитель напитков повторил опыт NIKE, постоянно пополняя выкладку своих товаров, на семи произвольно выбранных заправках. Рост продаж в этих точках составил 700% (!).

Мы привели эти примеры не для того, чтобы доказать очевидное - товар должен быть в оптимальном ассортименте в каждой торговой точке, а с тем, чтобы сомневающиеся поняли: 90% производителей нарушают 90% правил продаж, лишая себя ожидаемой прибыли.

Наш бизнес научился жить не от желаемого и планируемого, а от того, что ему заработают продавцы. Мы давным-давно отдали наемному персоналу на откуп наше будущее, получая не сколько хотим, а сколько они

соизволят принести. Почему? Потому что мы славяне. Время, планы и обязательства часто для нас ничего не значат. Наша армия всегда брала не точным маневром, а навалальной атакой. А продажи - это армия от начала (пехотинец, вступающий в огневой контакт) и до конца (планирование операции в штабе). Кстати, хотите точно узнать, сколько вы недополучаете в прибыли? Посчитайте количество звеньев управления между владельцем компании и конечным продавцом и умножьте его на 20%. Если у вас пять «колен», то вы теряете 100% продаж.

## **ПРОСТОТА ПОНИМАНИЯ**

СПОРТИВНЫЕ ТРЕНЕРЫ старой закалки находили формулы успеха со своими подопечными, почти ничего не зная о работе организма человека. Новое поколение специалистов строит модели тел спортсменов на компьютере для того, чтобы со 100%-й уверенностью знать, какие мышцы нужно нагружать для достижения необходимого результата. Например, эфиоп-рекордсмен по бегу Кененис Бекеле потребляет во время состязания 95 мл кислорода на килограмм своего веса. Профессор кафедры естественно-научных дисциплин НИИ спорта Российской академии физкультуры Виктор Селуянов уверен, что нужно всего лишь найти спортсмена, который сможет потреблять 100 мл, и он поставит новый мировой рекорд. Таким образом, количественный показатель потребления кислорода, на первый взгляд, никак не связанный с рекордами, приводит к качественному результату.

Точно так же ваш личный доход и прибыль компании зависят от ежедневного повтора продавцами определенного набора операций, описанных в их функциональных обязанностях. Просто и понятно. Но в большинстве случаев ваши продавцы делают хотя бы чуть-чуть, но неправильные действия. В "мирное время" это прощалось, но при сокращении среднего чека каждая ошибка чревата потерей бизнеса.

Выводы, которые вы должны сделать:

- количественные показатели продавцов переходят в качественные – компании;
- маневр каждого солдата-продавца связан с общим результатом компании;
- элементарные действия сотрудников, которые можно измерить «в штуках», превращаются в качество успеха или провала;
- выживание бизнеса в кризисе напрямую зависит от жесткости вертикали, которую вы проведете от каждого продавца в свой кабинет.

**Выживание бизнеса в кризисе зависит  
от жесткости  
вертикали, идущей  
от продавца  
к руководителю**

## **ОСНОВНЫЕ ШАГИ НАРАЩИВАНИЯ ПРОДАЖ**

В «НОРМАЛЬНОЕ» время рынок бывает в разных состояниях: рост; зрелость, стагнация, причем эти состояния могут быть как количественными, так и качественными. В период кризиса задача облегчается тем, что для большинства производителей правильнее считать свой рынок стагнирующим. Продавая один товар различным группам покупателей, то вы на количественном рынке - "одно - всем". Если же продаете разные товары (услуги) одному

покупателю, то вы на качественном рынке - "все - одному". Естественно, один и тот же производитель или продавец может одно временно находиться на обоих типах рынков. Это когда он продает один или несколько товаров большому количеству мелких магазинов («одни - всем») и при этом поставляет большой ассортимент, докупая на стороне недостающее, лидирующей в стране сети супермаркетов («все - одному»).

Первый шаг наращивания продаж - оптимизировать портфель товаров. Все, что не приносит прибыль, должно быть отставлено в сторону.

Второй шаг - разделить команды продавцов по типам рынков. «Количественники» должны заниматься только количественными продажами, а «качественники» - только качественными.

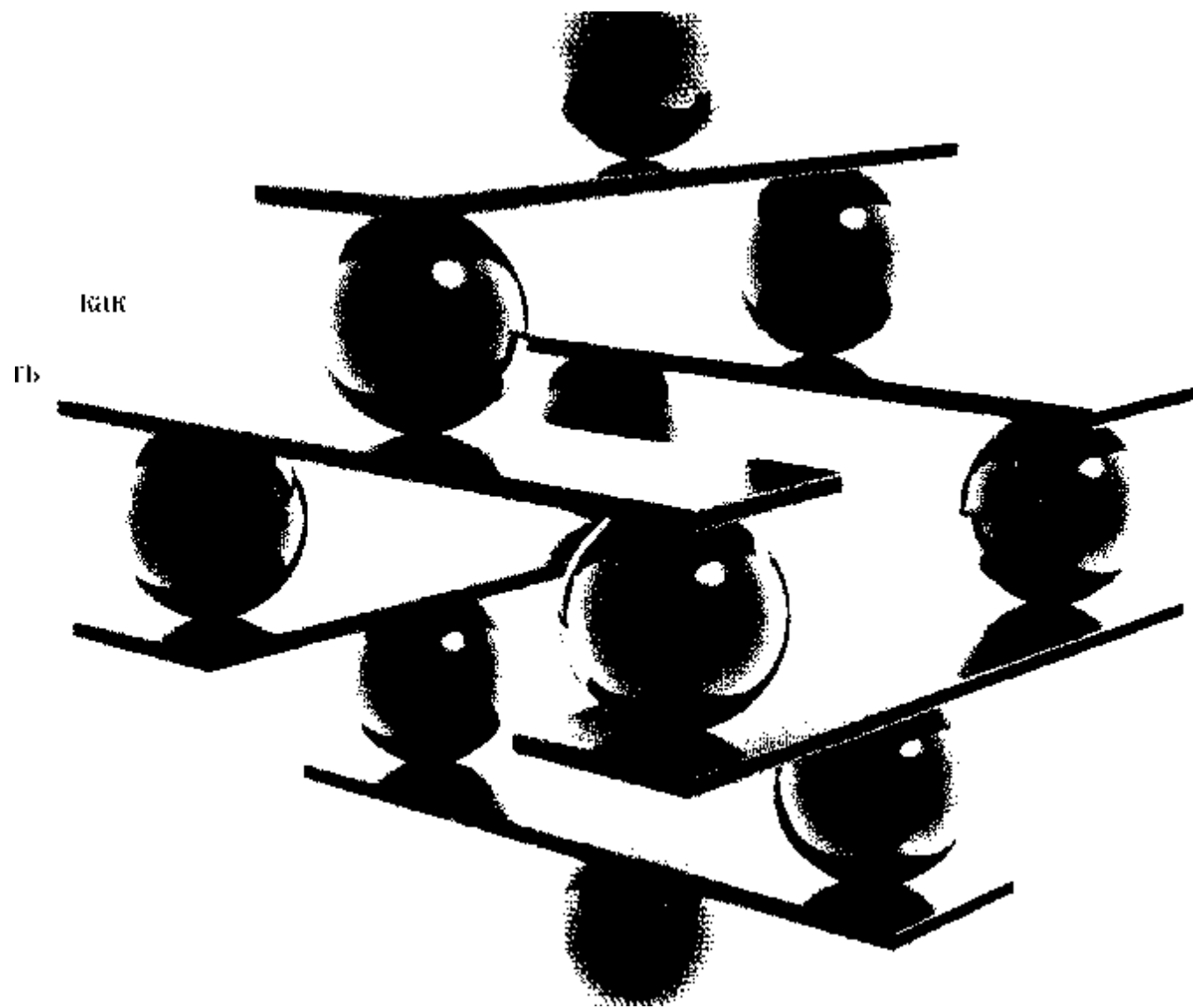
Третий шаг - пройти с продавцом и его начальником весь путь, предписанный для совершения продажи, и найти те места, где бесцельно тратится время. Гарантируем, что вы увидите: минимум 50% времени продавец не продает, убивая его на «составление контракта», «выяснение остатков на складе» и «дозвон до службы доставки». Задача-максимум - сократить время ожидания клиента (покупки) до нуля. Это один из главнейших этапов повышения продаж. Вы сможете тот же состав продавцов заставить делать в два раза больше. Причем кризис в этом случае также играет вам на руку - они не смогут уволиться, поскольку никто и нигде их нынче не ждет.

Четвертый шаг - жестко зафиксировать действия каждого в цепочке продаж. Здесь пригодится пример об эфиопском рекордсмене бегуне: непонятное на первый взгляд продавцу действие, которое вы заставляете его делать, приводит к росту ваших продаж. У всех - от продавца «в поле» до вашего заместителя - должны появиться ежедневные количественные нормативы их действий, без выполнения которых вы не будете начислять им зарплату.

На четвертом шаге важно, чтобы за одно действие отвечал только один человек. В идеальном случае звонить, ездить на встречи и оформлять контракты должны три разных человека. Это дает возможность требовать от них выполнения одной повторяющейся операции. Тогда ни один из них не сможет сказать, что он занимался контрактом и у него не хватило времени на звонки. Во время кризиса такая роскошь может быть не позволительна. Поэтому мы рекомендуем поставить четкие нормативы на каждое действие: 50 звонков в день новым клиентам, 30 – старым, 5 встреч, 2 контракта.

Пятый шаг чрезвычайно важен. О нем мы поговорим чуть ниже.

**После кризиса важно не растерять  
все положительное, накопленное в его ходе**



КАК

ГЬ

## **КРИЗИС НИКОГДА НЕ ПРИХОДИТ ОДИН**

ВЕРНАЯ СПУТНИЦА КРИЗИСА - паника, часто мешающая правильно расставить акценты в том, что мы делаем. Она часто заглядывает в гости вместе с неопределенностью. Сообща они делают самое грязное дело, которое только возможно по отношению к человеку, - снижают его аналитические способности. Вследствие этого человек способен только к простейшим, в большинстве случаев неправильным, действиям.

Когда дела идут не так, как хотелось бы, все второстепенное должно отходить на задний план. Что же главное в кризисе? На чем руководителю сосредоточить основное внимание? На продажах! На том, чтобы любой ценой не дать остановиться потоку живительной влаги в виде платежей клиентов.

Конечно, издержки нужно резать, лишние руки сокращать, складские запасы оптимизировать. В момент истины все то, что вчера могло «полежать до завтра» должно быть выброшено за ворота. Но, к сожалению, организм хочет кушать. Хотя бы один раз в день. Вы обязаны получать деньги от клиентов, чтобы ваш бизнес мог жить. Если вы займетесь только сокращениями издержек и забудете о поддержании продаж, то ваш бизнес рискует умереть, достигнув перед смертью необыкновенной легкости и красоты своего «тела». Чтобы подобного не произошло, предлагаем сделать несколько простых операций, показанных всем, попавшим в беду:

! во-первых, определите локомотивную (ту, которая двигает продажи вперед) позицию своих продаж и сконцентрируйтесь на ней;

! во-вторых, отбросьте все неважное (непродающееся) и заставьте всех продавцов двигать только «локомотив»;

! в-третьих, создайте простой план победы, план превращения количественно измеряемых элементарных действий ваших продавцов в качественные результаты продаж.

О последнем нужно сказать подробнее. Это и есть тот самый пятый шаг.

## **РЕНЕССАНС СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

НЕ ТАК ДАВНО, чуть больше десяти лет назад, многие компании в мире не знали, как связать те действия, которые они предпринимали по отношению к рынку, с получившимися результатами.

Идя навстречу пожеланиям большого и малого бизнеса, Роберт Каплан и Дэвид Нортон в конце прошлого тысячелетия предложили свою авторскую разработку, которую назвали BSC - Balanced Scorecard (ССП, то есть «система сбалансированных показателей» или «сбалансированная система показателей» - существует два перевода на русский язык). Отличительной ее особенностью стало то, что авторы предложили бизнесу ориентироваться не только на показатели, выраженные в виде денег (финансы), но и на ранее неучитываемые: «клиенты», «бизнес-процессы» и «обучение и рост сотрудников». Вторым революционным и более интересным для нас моментом СПП было введение понятия «опережающие показатели». Каплан и Нортон логично показали, что для достижения «опаздывающих» результатов (деньги клиента на счету) необходимо добиваться выполнения каких-то действий, последствия которых приводят к желаемому результату. Например, общеизвестно, что лояльные клиенты платят компании больше денег. А что влияет на лояльность клиентов? Это может быть точная доставка товара, а может быть и время, потраченное менеджером подрядчика на выяснение более точного запроса со стороны клиента. Обнаруженные таким образом зависимости ложатся в основу бизнес-процессов компании и позволяют ей переводить качественные показатели (достигли плана продаж или нет) в количественные (сколько часов провели в офисе клиента и как часто точно доставляли товар на его склад). Кстати, те, кто знаком с тренерской «Системой Лобановского» могут вспомнить, что Валерий Васильевич начал пользоваться СПП значительно раньше американцев: все его футболисты должны были выполнять определенные нормативы во время тренировок и игр. К примеру, футболист получал «зачет» только если выполнял определенное число передач в ходе матча. Иногда систему можно было обмануть, делая пасы ради набора нормы, но у великого тренера общий набор количественных показателей всегда перерастал в требуемый качественный результат - победу.

## **АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ**

НА ОСНОВЕ перечисленных выше пяти шагов и логики СПП составим алгоритм действий,

рекомендуемый нами для применения в кризисный период.

Определите товары или услуги, которые приносят вам наибольшую прибыль или в сложившейся ситуации проще и быстрее всего продать.

Пройдите по всей цепочке продаж (от продавца до руководителя отдела или заместителя директора по продажам) и определите, как вы можете упростить продажу и сделать ее более быстрой. Задача данного этапа - устранить все задержки, которые могут возникнуть при получении контракта, его оформлении и отгрузке товара (начала оказания услуги).

Сформулируйте еще раз, почему именно ваш товар или услугу должен захотеть купить клиент. Это должна быть фраза, которую можно произнести за пять секунд и которая вберет в себя основные аргументы. Помните, что в моменты кризиса люди реагируют только на важное и понятное для них.

Разработайте корпоративные регламенты, которые будут требовать от всех людей, работающих в цепочке продаж, совершения определенных действий. Вспомните ССП - у каждого должен появиться измеримый норматив. Такое-то количество звонков в день, встреч в неделю, контрактов в месяц.

Опять проверьте цепочку продаж. На этом этапе может оказаться, что нормативы выше физически выполнимых людьми в силу того, что цепочка продаж усложнена или отягощена ненужными действиями. Сократите их.

Добейтесь сокращения до нуля времени от запроса клиента до получения им результата. Идеальный вариант - покупка книги по Интернету: заполнили форму, нажали «купить» и ждите через неделю посылку.

Привяжите уровень оплаты всех людей, участвующих прямо или косвенно в продаже, к показателям, разработанным на четвертом этапе.

## **ЖИЗНЬ ПОСЛЕ КРИЗИСА**

ПОСКОЛЬКУ КРИЗИС когда-нибудь закончится, а ваш бизнес останется, то можно воспользоваться поводом, чтобы внедрить ССП у себя в компании. Вы уже сделали первый шаг, связав действия продавцов (опережающие показатели) с результатами для компании (уровень продаж). Это здорово, но для нормально развивающейся компании - недостаточно. Поэтому уже сегодня стоит обратить внимание на такие показатели, как «бизнес-процессы» и «обучение и рост сотрудников». Улучшение в этих сферах напрямую влияет на ускорение продаж и как следствие - на удовлетворение потребителя. Показатель «внутренние бизнес-процессы» отвечает на основной вопрос, какие процессы мы должны максимально усовершенствовать, чтобы удовлетворить наших клиентов, а «обучение и рост сотрудников» на вопрос, как мы можем поощрить рост и развитие сотрудников, чтобы реализовать нашу стратегию развития. Для «бизнес-процессов» важным параметром может быть «время ожидания клиентом своего заказа», а для «обучения и роста» - «количество учетных часов по продукту на одного сотрудника в год».

К сожалению, ССП - не очень распространенная идея по систематизации управления в нашей стране. С первых дней своего прихода в Россию и Украину система подверглась критике за сложность в ее воплощении. Те, кто внедрял ССП в своих компаниях начиная с конца 1990-х, просто опередили время, так как в условиях бурного роста продаж грамотное управление не нужно: бери больше, бросай дальше. Совершенно другая ситуация складывается во времена сокращения доходов.

Очень важно те достижения, которые вы положите в свою копилку в течение ближайшего года,

сохранить на будущее. Чтобы рост бизнеса, неизбежный после окончания кризиса, не разрушил все, сделанное вами, требуется цементировать систему. Лучший способ для этого - разработать систему управления бизнесом. Мы рекомендуем вам ближайшие полгода посвятить росту продаж и ускорению системы обслуживания покупателей. А последующие полгода - созданию системы управления результатами.

При работе над своими проектами общение с заказчиком мы начинаем с того, что просим владельцев и топ - менеджеров сформулировать, зачем им нужно больше денег от их бизнеса. Если в воображении этих людей существуют материальные объекты или идеи, на покупку которых требуется значительно больше денег, чем сегодня дает их деятельность, то проект по росту продаж можно начинать. Если же таких идей и вещей нет, то поднять продажи будет невозможно. Поэтому мы советуем сделать очень простое упражнение – помечтайте как следует о том, что вы еще хотели бы получить от жизни. Если в прямом и переносном смысле «цена» желаемого не больше той суммы, которой вы располагаете в настоящее время, то вы спокойно переживете кризис без дополнительных усилий. Если хотя бы на порядок меньше - добро пожаловать в мир стремящихся!

ВАЛЕНТИН ПЕРЦИЯ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР BRANDAID,  
ВЛАДИМИР ЛЮБАРОВ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОРПОРАЦИИ «ИНДУСТРИЯ ИНТЕЛЛЕКТА»