

21 января 2003 г.
v.0.9

Управление продажами

Модели и стратегии / дизайн и внедрение /
планирование и принятие решений /
контроль и отчетность

Михаил Козлов
Руководитель проекта
Развитие Бизнеса / ru
mkozloff@devbusiness.ru



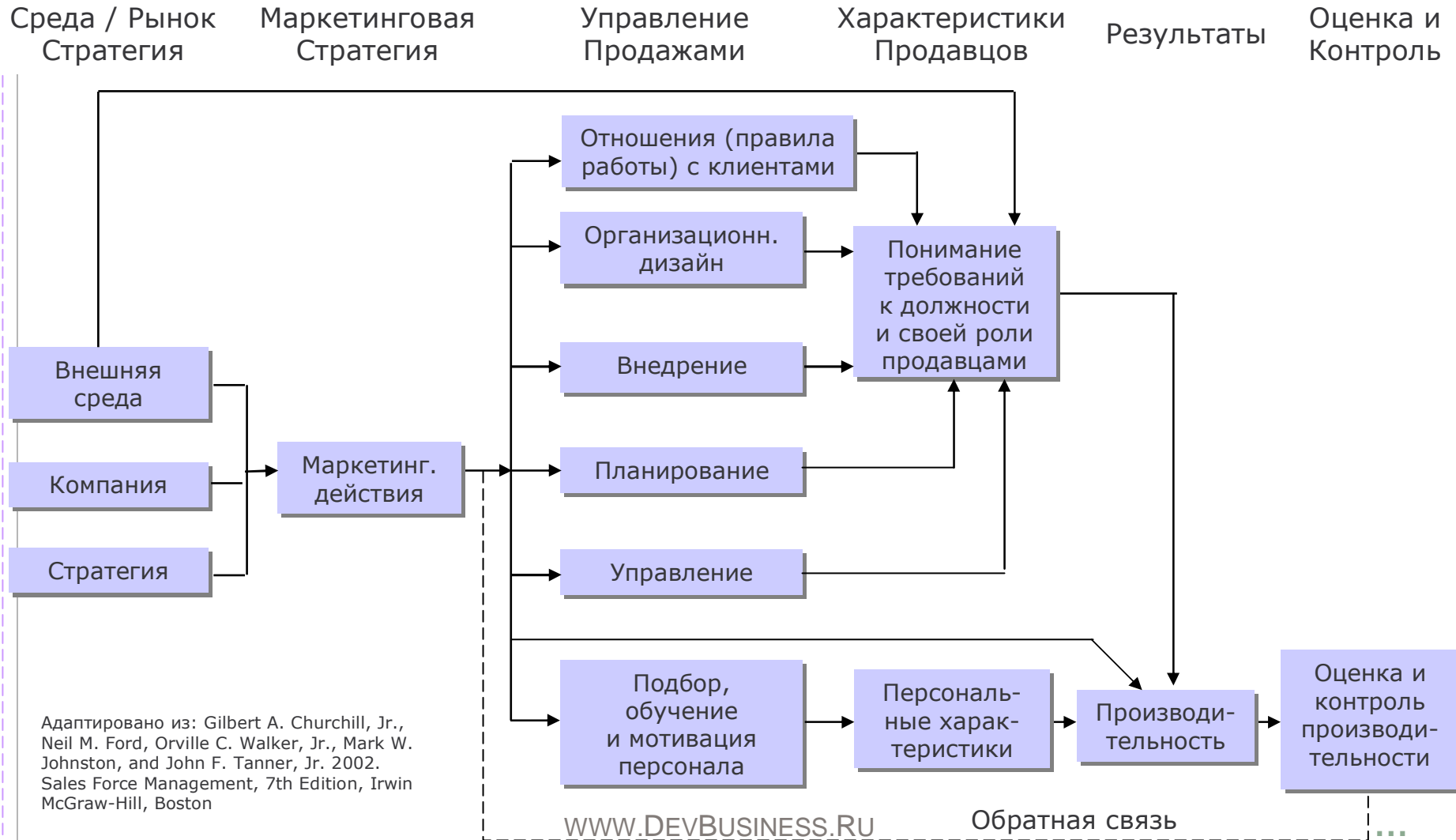
Разработка модели продаж

**Модели продаж, направленные на
создание Ценности для потребителей**

Стратегия продаж. Влияние среды

Правила работы с клиентами, CRM

Обобщенная модель продаж



Адаптировано из: Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., Mark W. Johnston, and John F. Tanner, Jr. 2002. Sales Force Management, 7th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston

Влияние среды, маркетинг и продажи

СРЕДА / РЫНОК

Внешняя среда

- Клиенты
- Конкуренты
- Поставщики
- Политика
- Экономика
- Общество
- Технологии
- Натуральные ресурсы

Внутренняя среда

- Стратегия
- Персонал
- Финансы
- Производство
- Инновации

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Маркетинг-микс

- Продукты
- Ценообразование
- Политика продвижения
 - ✓ Каналы сбыта
 - ✓ Продажи
 - ✓ Реклама
 - ✓ Стимулирование сбыта
- Целевые рынки и клиенты

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

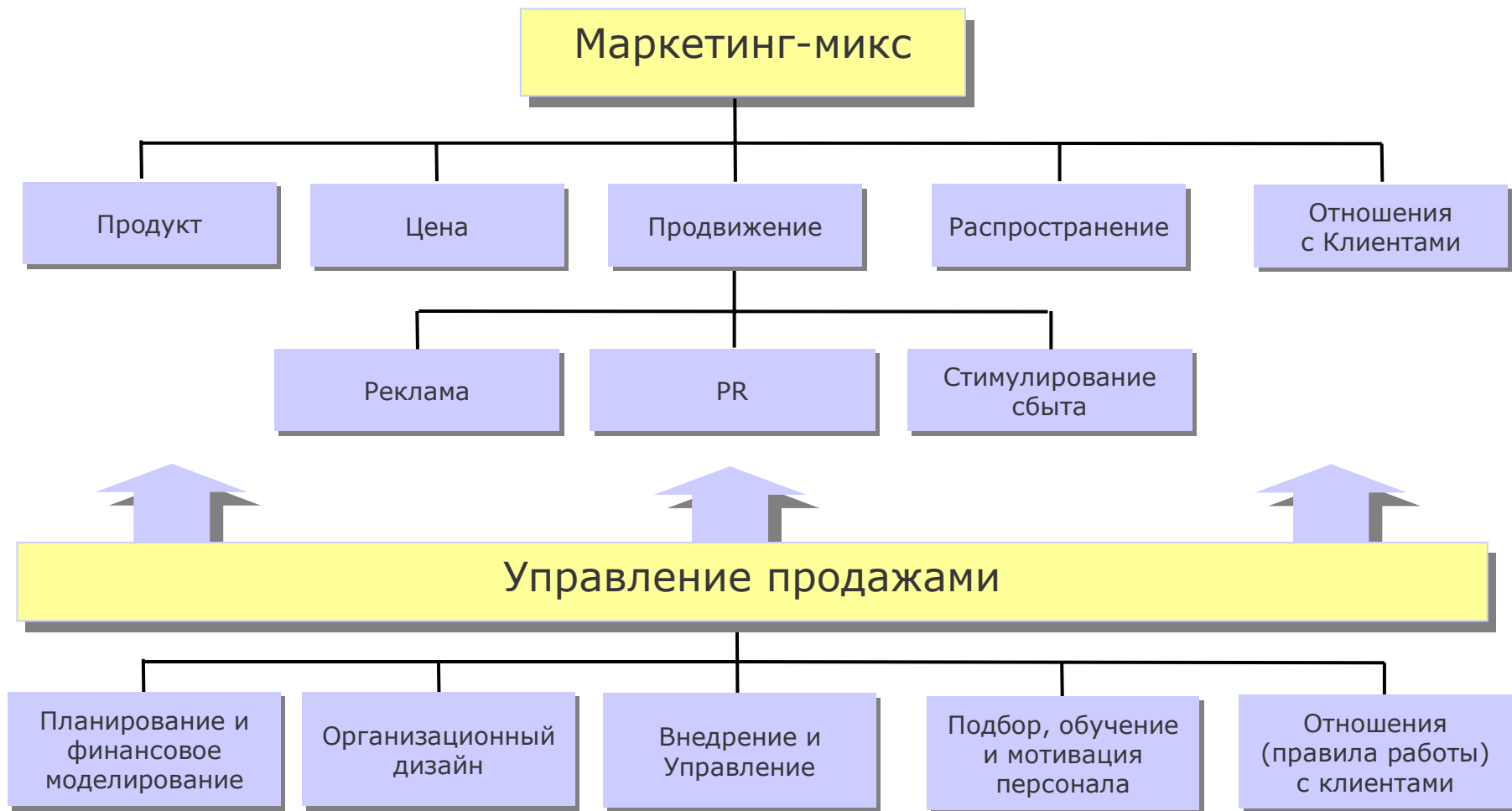
Стратегия и Отношения с клиентами, партнерами и персоналом

Организационный дизайн

Планирование и моделирование продаж

Внедрение и контроль

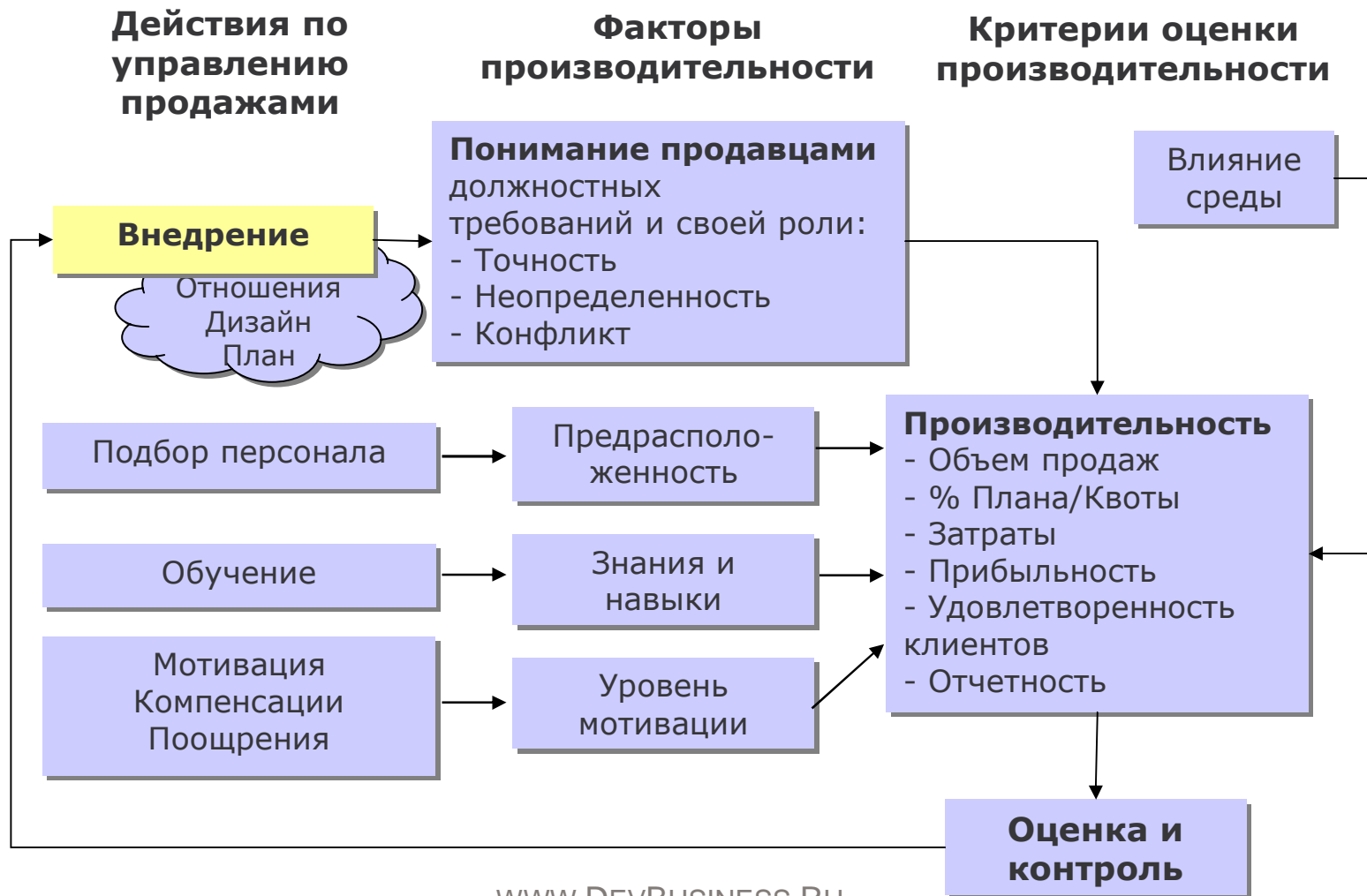
Маркетинговая стратегия



Управление продажами

- Стратегия и отношения (правила работы) с клиентами, партнерами и сотрудниками
- Организационный дизайн
 - Организационная структура, бизнес-процессы и должности
 - Территория и каналы распространения
 - Квоты, показатели оценки и система управленческой отчетности
- Планирование и моделирование
 - Прогноз продаж
 - Бюджет продаж
 - Поддержка принятия управленческих решений
- Внедрение и контроль
 - Развитие персонала
 - Анализ и система отчетности
 - Операционное управление (управление временем)

Внедрение системы продаж



Характеристики продавцов

→ Знания и Навыки

- Показатели системы оценки персонала (грейд)

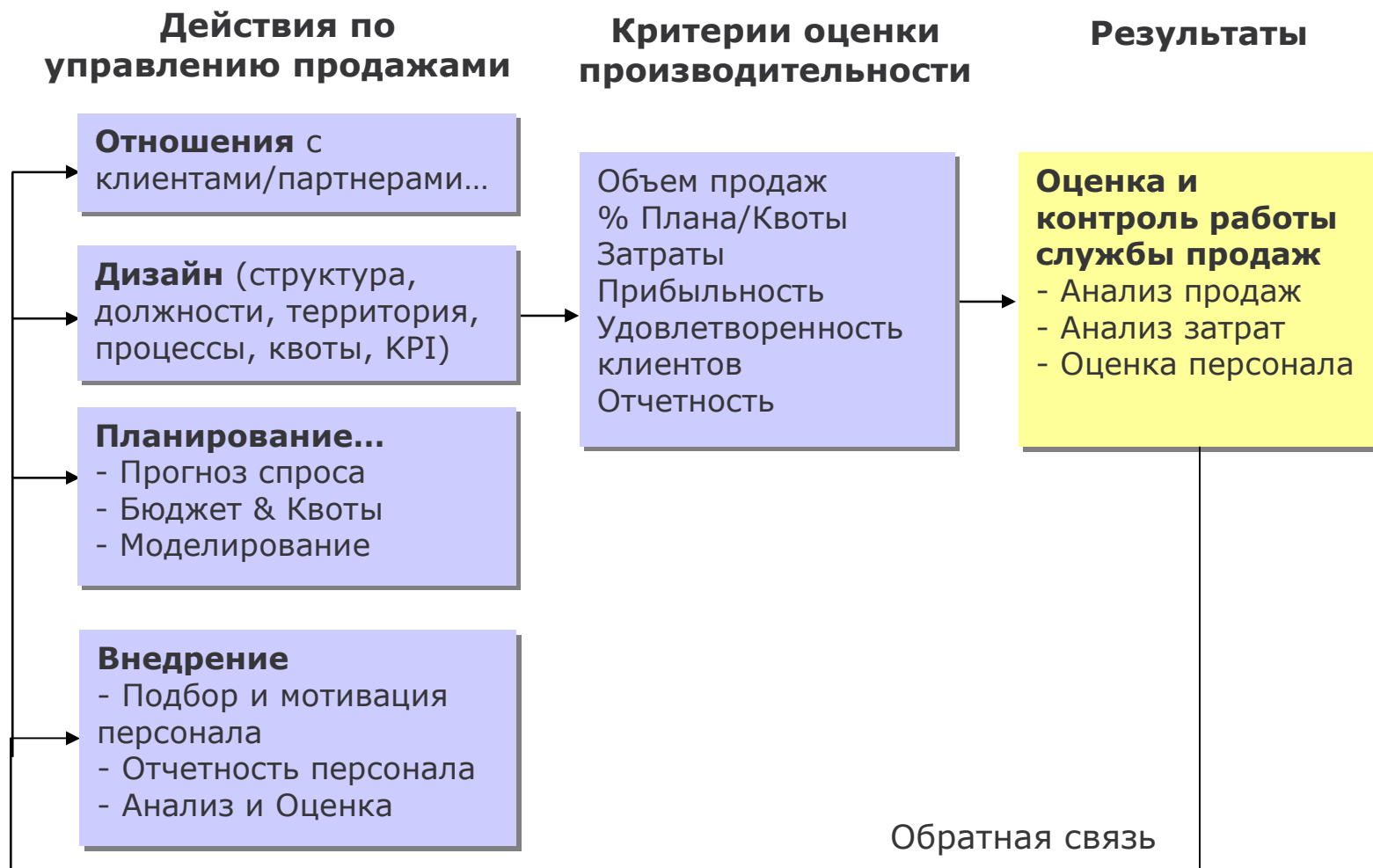
→ Предрасположенность и уровень мотивации

- Показатели системы оценки персонала (грейд)

→ Производительность

- Показатели выполнения плана продаж (квоты)
- Показатели выполнения действий по продажам (воронка продаж)
- Затраты и прибыль
- Удовлетворенность клиентов
- Отчетность и выполнение распоряжений руководства

Оценка и контроль



Модели продаж основанные на транзакциях и отношениях

→ Транзакционные продажи

- Акцент на навыках продаж
- Реактивное определение потребностей клиентов. Предоставление хороших продуктов, цен и услуг
- Узкая концентрация на клиентах
- Различие в продуктах
- Фокус на доходах
- Традиционные отношения клиент/продавец

→ Продажи через развитие отношений

- Акцент на общих управленческих навыках
- Учет интересов клиентов ваших клиентов
- Различие в людях
- Фокус на прибыли
- Доверительные и партнерские отношения
- **Ценность торгового предложения создается продавцом, а не продуктом**

Что такое Ценность (Value)?

Ценность = Выгоды – их Стоимость

Value = Benefits – Cost

На практике: ценность – это что-то,
за что клиент готов заплатить.

Добавленная Ценность (The Value Chain)

Стратегические бизнес процессы

Разработка стратегии

Разработка политик/правил/БП

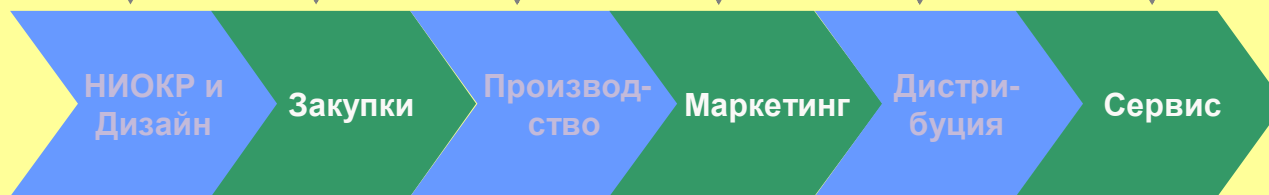
Управление проектами

Аудит и контроль

Материальные ресурсы

Нематериальные ресурсы и сотрудники

Основные БП



Ценность продуктов и услуг

Обеспечивающие БП

Финансы

Инф. технологии

Юридич. поддержка

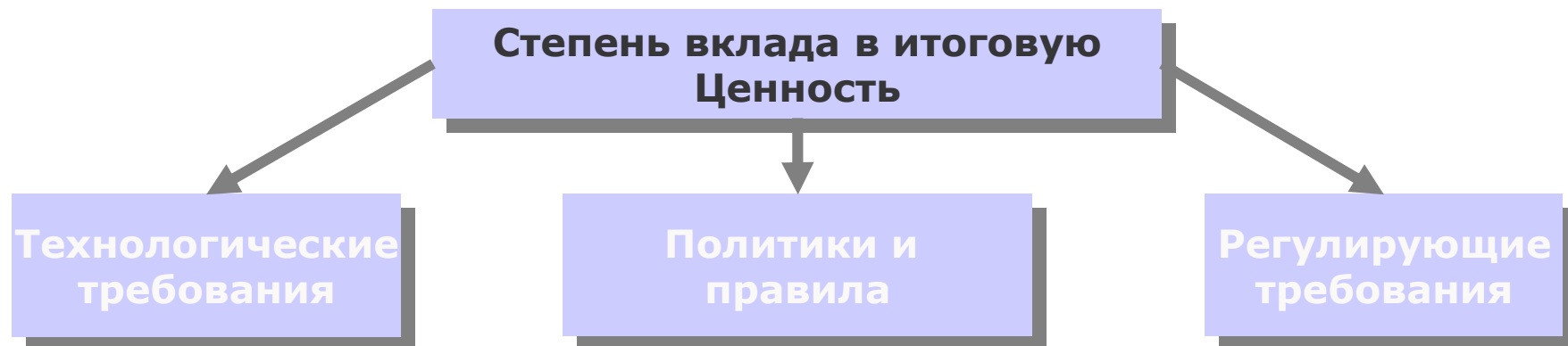
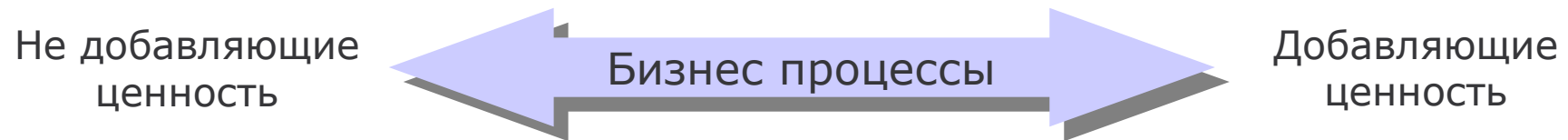
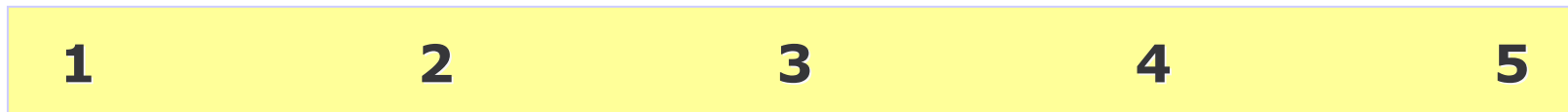
Управление качеством

Кадры

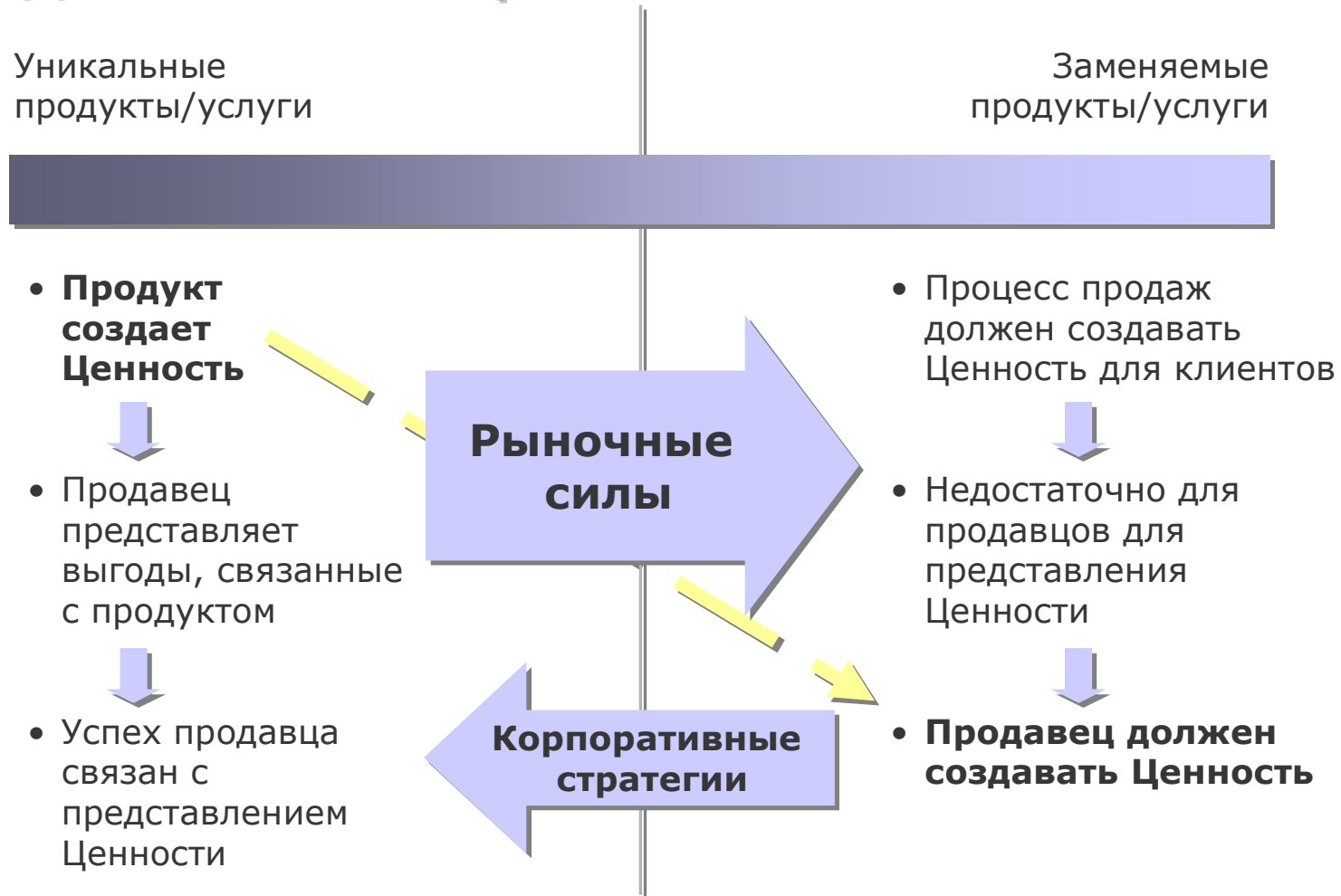
Инфра-структ.

Как определить вклад БП?

Оцените бизнес процессы (действия) по 5-и/10-и бальной шкале



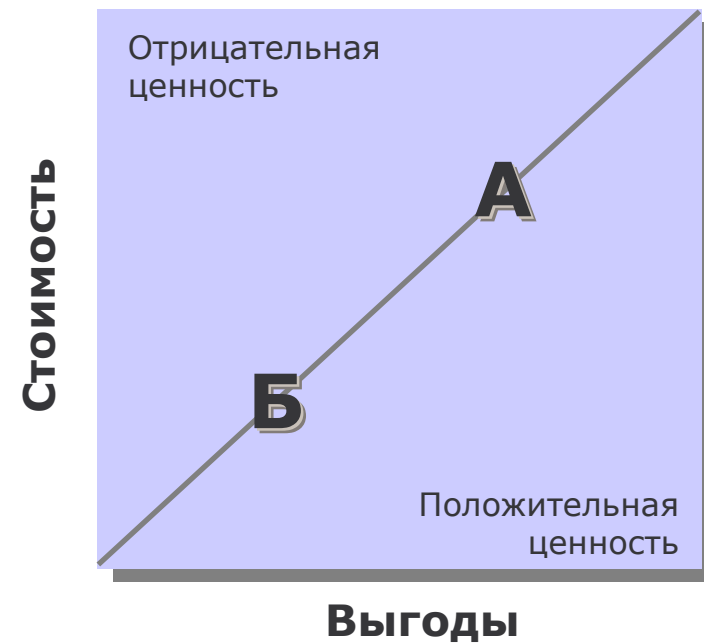
Модели продаж: создание Ценности vs. представление Ценности



Source: Neil Rackham, John DeVincentis, Rethinking the Sales Force, 2001 (Huthwaite, Inc.)

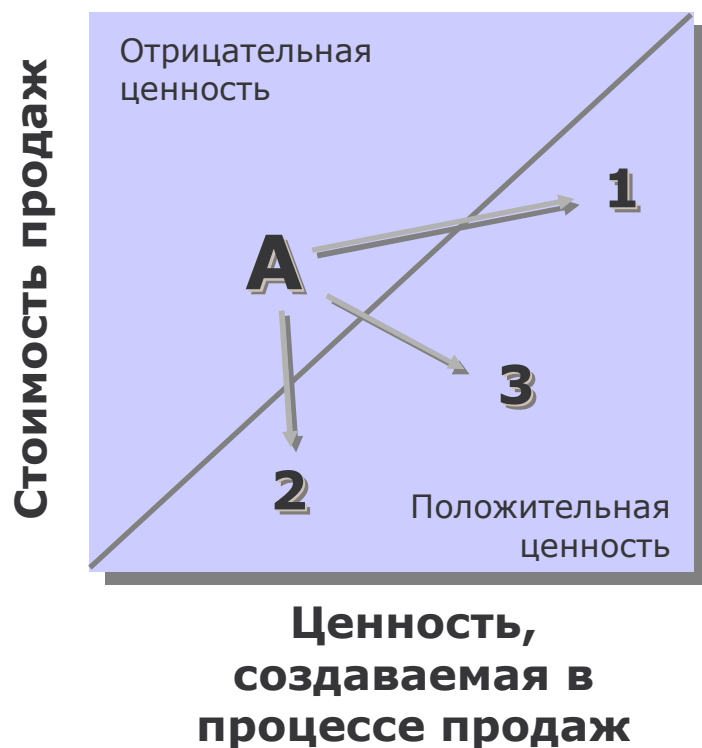
Карта Ценности

- ➔ Предложение с высокой стоимостью (А) может конкурировать с более дешевым (Б) если оно предоставляет дополнительные выгоды



Source: Neil Rackham, John DeVincentis, Rethinking the Sales Force, 2001 (Huthwaite, Inc.)

Стратегия продаж, основанная на Ценности



Вариант 1

→ Наибольшая ценность

Вариант 2

Наименьшая стоимость

Вариант 3

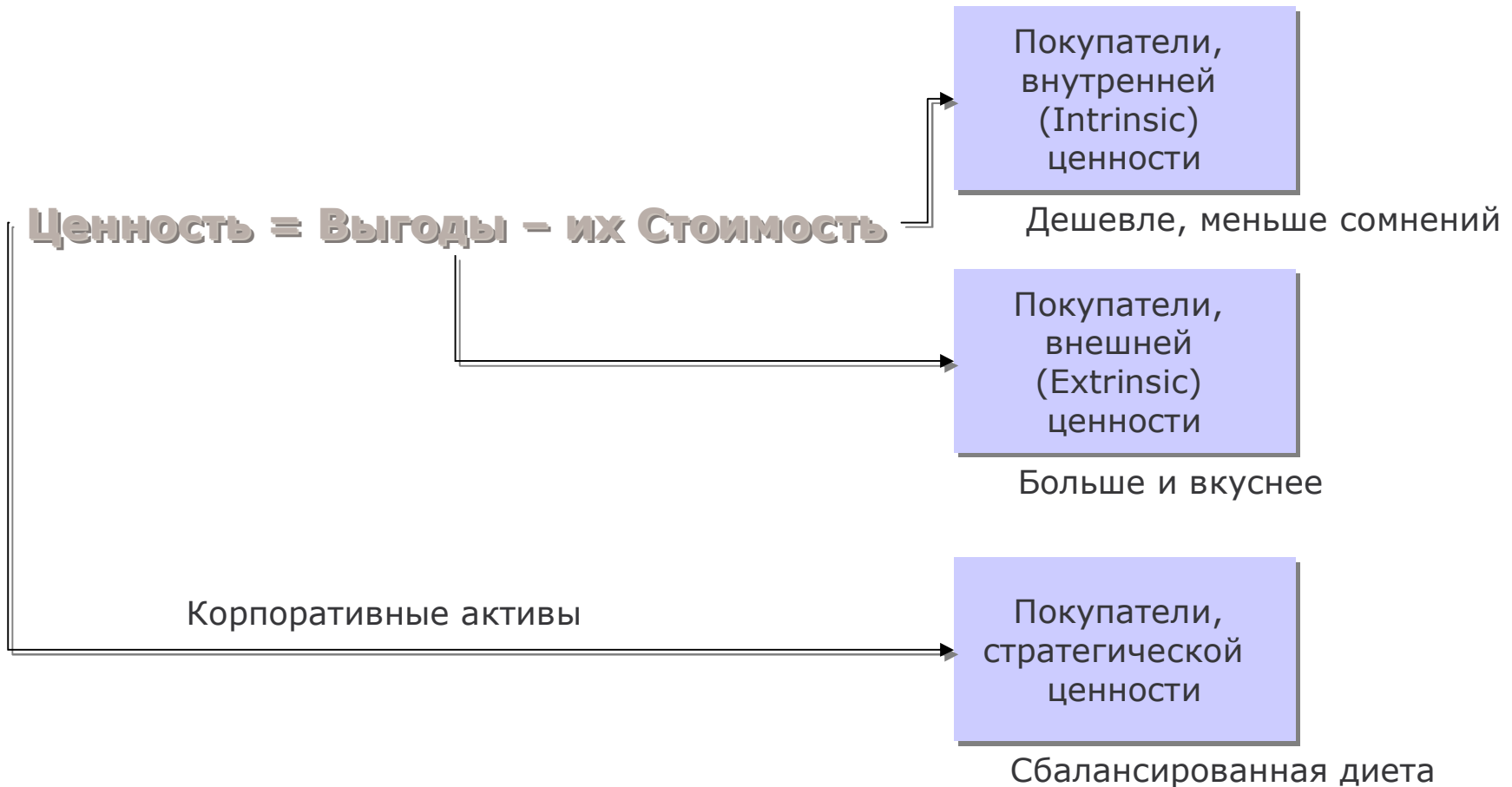
→ «Гибрид» 1 и 2

→ Многие верят в вариант 3

→ На практике – очень, очень трудно реализуем

Source: Neil Rackham, John DeVincentis, Rethinking the Sales Force, 2001 (Huthwaite, Inc.)

Типы клиентов по отношению к Ценности



Source: Neil Rackham, John DeVincentis, Rethinking the Sales Force, 2001 (Huthwaite, Inc.)

Три модели продаж

Транзакционная

Ценность создается через уменьшение стоимости и легкость приобретения

Клиент: Я знаю, что мне нужно и не хочу терять силы и время

Я не знаю ответ и мне нужны помощь и экспертиза

Консультационная

Ценность создается через консультации, определение проблем, их анализ и предложение подходящего решения

Предпринимательская (enterprise)

Ценность создается через балансирование потенциальных возможностей предприятия, непосредственно не связанных с предлагаемым продуктом

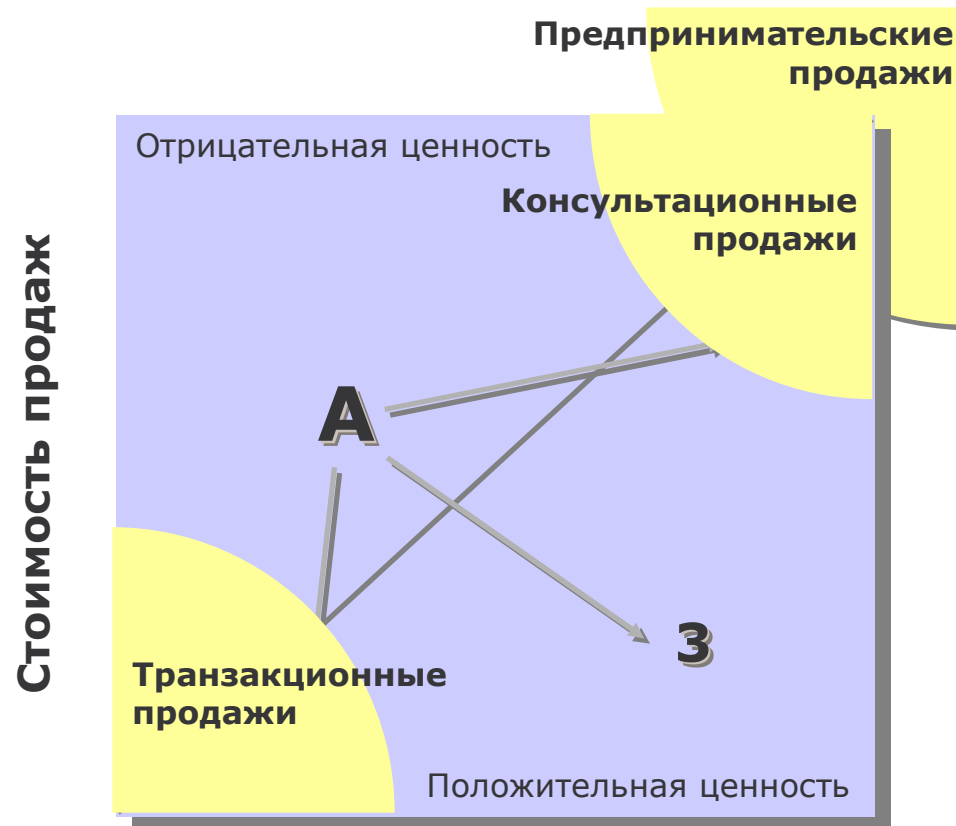
Мне нужен партнер. Я хочу изменить мою организацию

Source: Neil Rackham, John DeVincentis, Rethinking the Sales Force, 2001 (Huthwaite, Inc.)

WWW.DEVBUSINESS.RU

...

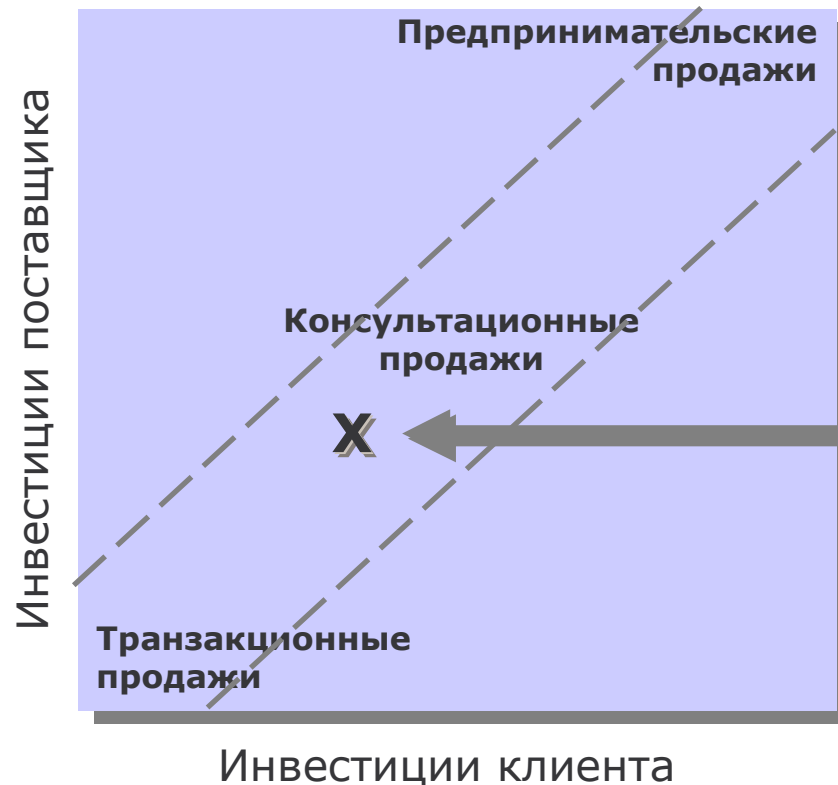
Консультационные и транзакционные продажи на карте Ценности



Ценность, создаваемая в процессе продаж

Source: Neil Rackham, John DeVincentis, Rethinking the Sales Force, 2001 (Huthwaite, Inc.)

Оптимизация инвестиций в продажи



- Большинство продавцов работают здесь
- Слишком дорого для транзакционных продаж
 - Нехватка ресурсов и навыков для консультационных продаж

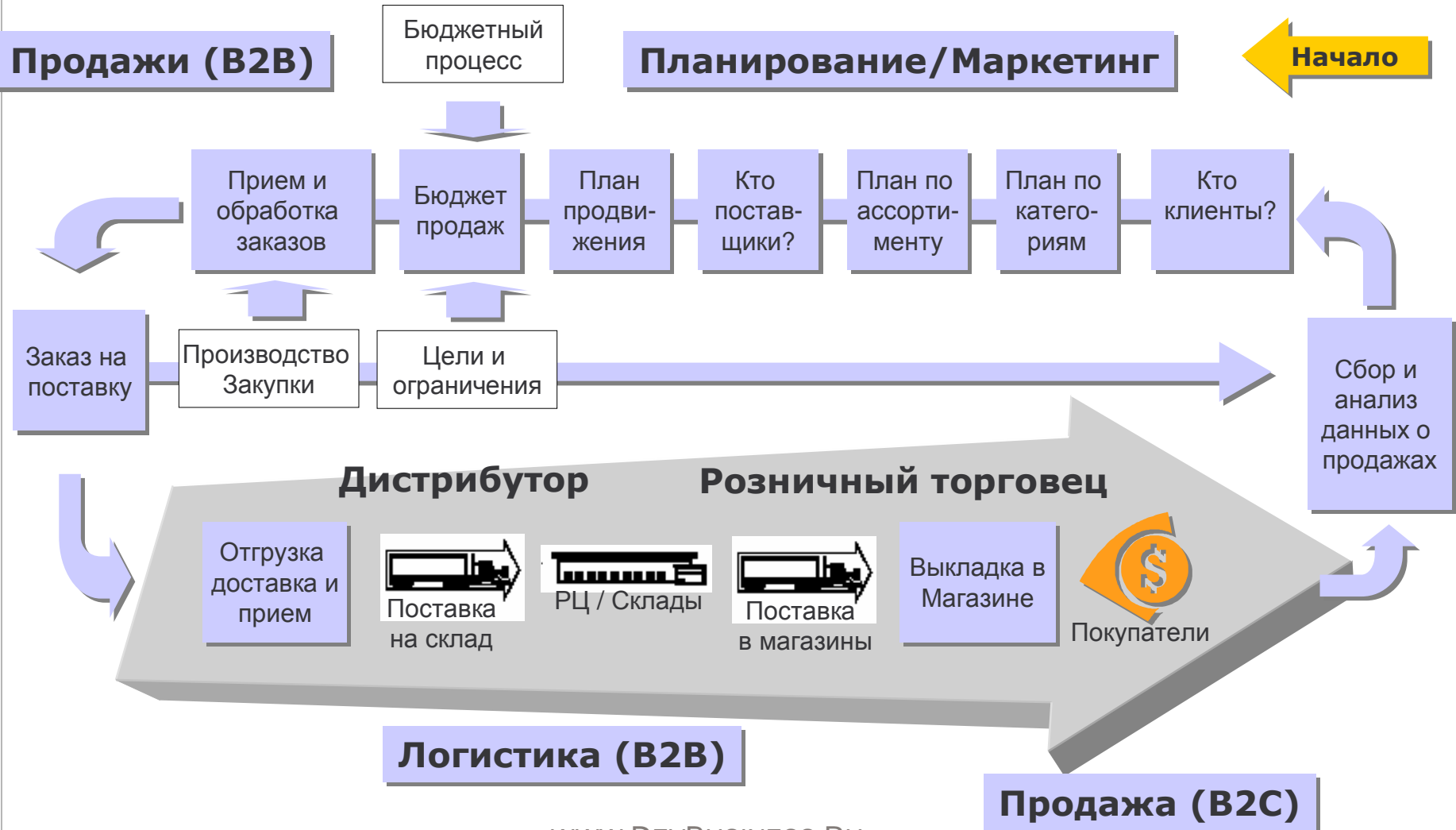
Source: Neil Rackham, John DeVincentis, Rethinking the Sales Force, 2001 (Huthwaite, Inc.)

Вопросы для размышления

1. Может ли один департамент продаж преуспеть одновременно в транзакционных и консультационных продажах? Если да, то как он должен быть организован?
2. В чем различие между продажами и маркетингом, если продажи ориентированы на создание Ценности?
3. В большинстве случаев достаточно трудно перейти от продажи продуктов к продаже решений. Какие барьеры стоят на пути перехода к продажам, ориентированным на создание Ценности?

Source: Neil Rackham, John DeVincentis, Rethinking the Sales Force, 2001 (Huthwaite, Inc.)

Пример цикла продаж производителя СРG



Развитие франчайзинга как модель продаж

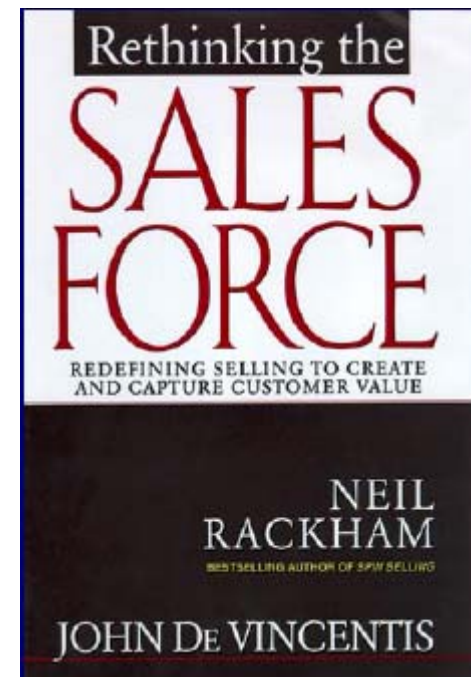
- ❖ Франчайзинг - это такая организация бизнеса, в которой компания (франчайзор) передает независимой компании (франчайзи) право на продажу своего продукта и услуг.
 - Франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзор.
 - В обмен на осуществление этих правил франчайзи получает разрешение использовать имя франчайзора, его репутацию, продукт и услуги, бизнес технологии, экспертизу и поддержку.
- ❖ Основные задачи для франчайзора:
 - Стандартизация и оптимизация процессов
 - Разработка операционных руководств по ведению бизнеса для Франчайзи
 - Подключение нового участника к системе франчайзинга и контроль его деятельности

Бизнес процессы франчайзинга

- Планирование и развитие бизнеса Франчайзи (планирование, анализ среды, концентрация на прибыли, принятие решений)
- Юридические вопросы и защита интеллектуальной собственности
- Отчетность (Франчайзи и Франчайзора) и документооборот
- Выбор места и открытие магазина Франчайзи
- Стандарты оформления торговых точек и использования торговых марок
- Организационный дизайн (структура и должности)
- Общее управление Франчайзи (навыки менеджера, управление персоналом,
- Закупки, транспортировка, хранение для Франчайзи
- Организация маркетинга, рекламы и продаж в Франчайзи
- Финансы и учет
- Ежедневное операционное руководство (открытие, закрытие магазина, уборка, обслуживание покупателей, решение основных проблем)
- Обеспечение безопасности и предотвращение потерь
- Информационные системы и технологии
- Продвижение системы франчайзинга Франчайзором
 - Дополнительные материалы:
<http://www.devbusiness.ru/development/marketing/franchasing.htm>

Литература к разделу

- Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., Mark W. Johnston, and John F. Tanner, Jr. 2002. Sales Force Management, 7th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston
- Neil Rackham, John DeVincintis, Rethinking the Sales Force, 2001 (Huthwaite, Inc.)





Стратегия и продажи

Модели продаж, направленные на создание
Ценности для потребителей

Стратегия продаж. Влияние среды

Правила работы с клиентами, CRM

Стратегия!!!

→ Стратегия и тактика:

- Как нам выиграть войну?
- Как нам выиграть сражение?

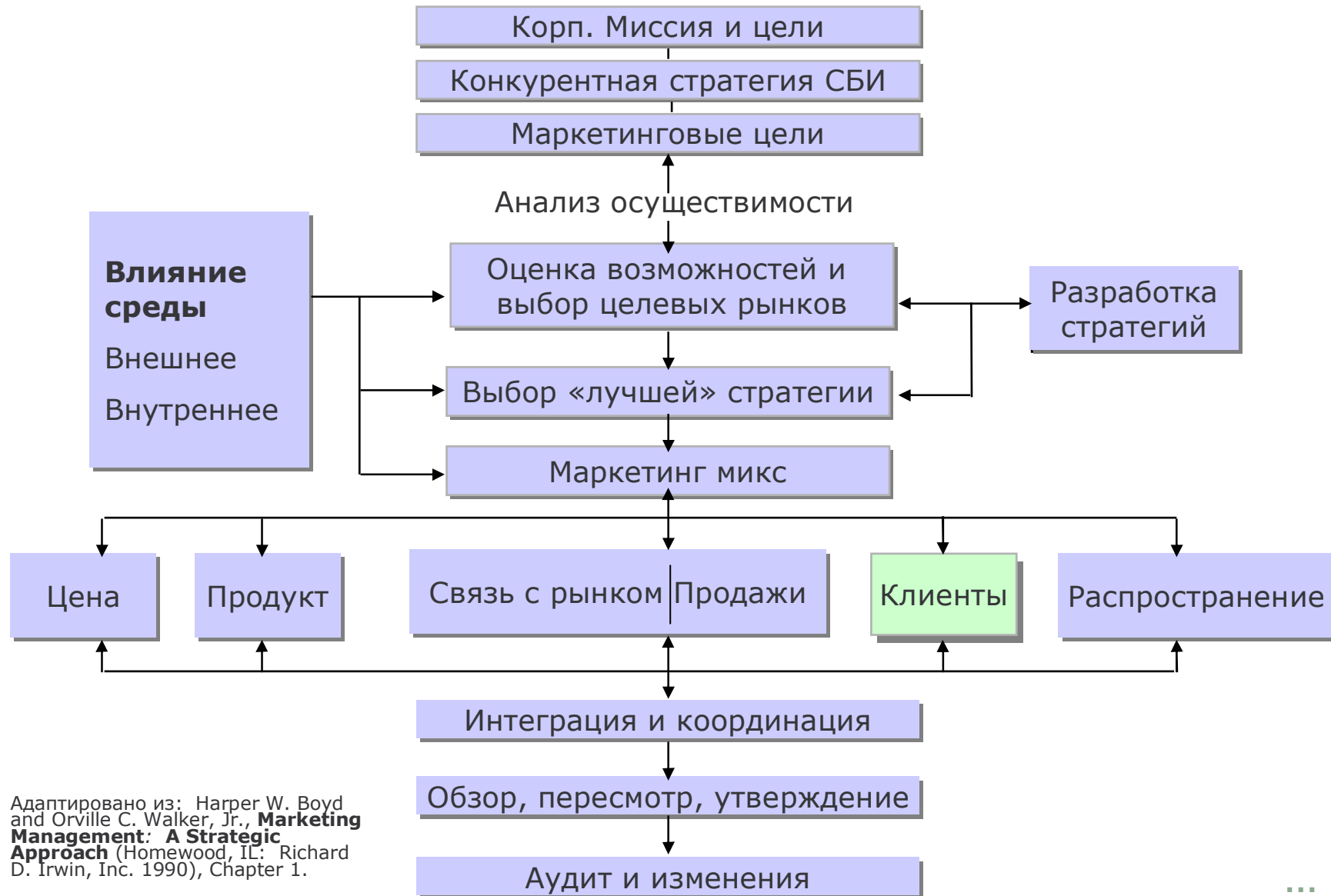
→ 4Ps (perspective, position, plan, and pattern)

- **Перспектива** – видение, миссия, цели
- **Позиция** – устойчивые конкурентные преимущества для товаров и услуг
- **План** – «как» достигнуть цели
- **Принципы**, на которых строится и работает организация

→ Инструменты:

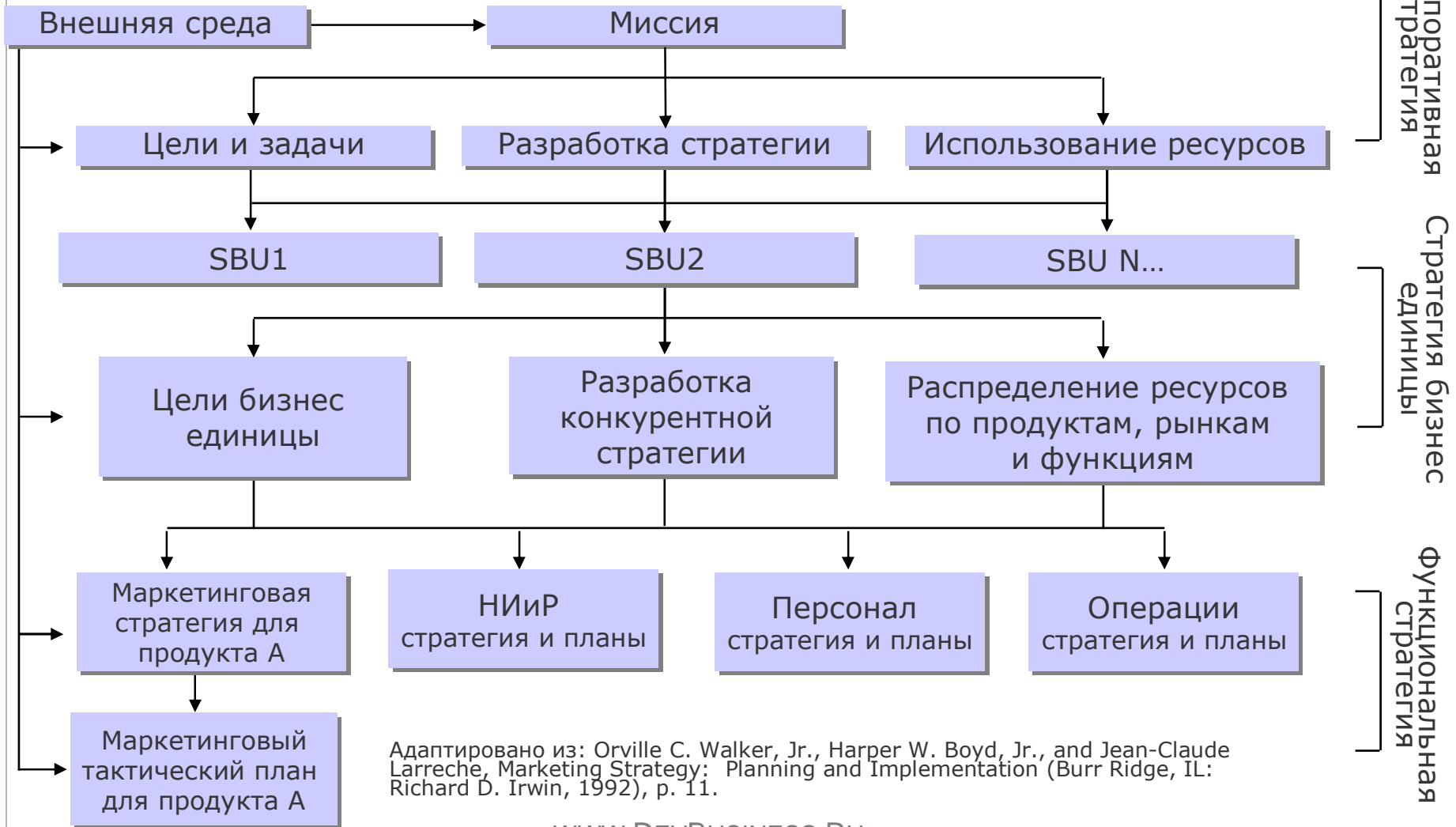
- Porter's 5-Forces, SWOT, PEST, Сценарное планирование, анализ активов и портфеля продукции, матрицы BCG, GE/McKinsey, ADL/Life Cycle, Shell/Direct Policy...
- <http://www.devbusiness.ru/development/strategy.htm>

Общая бизнес стратегия



Адаптировано из: Harper W. Boyd and Orville C. Walker, Jr., **Marketing Management: A Strategic Approach** (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1990), Chapter 1.

Декомпозиция стратегии

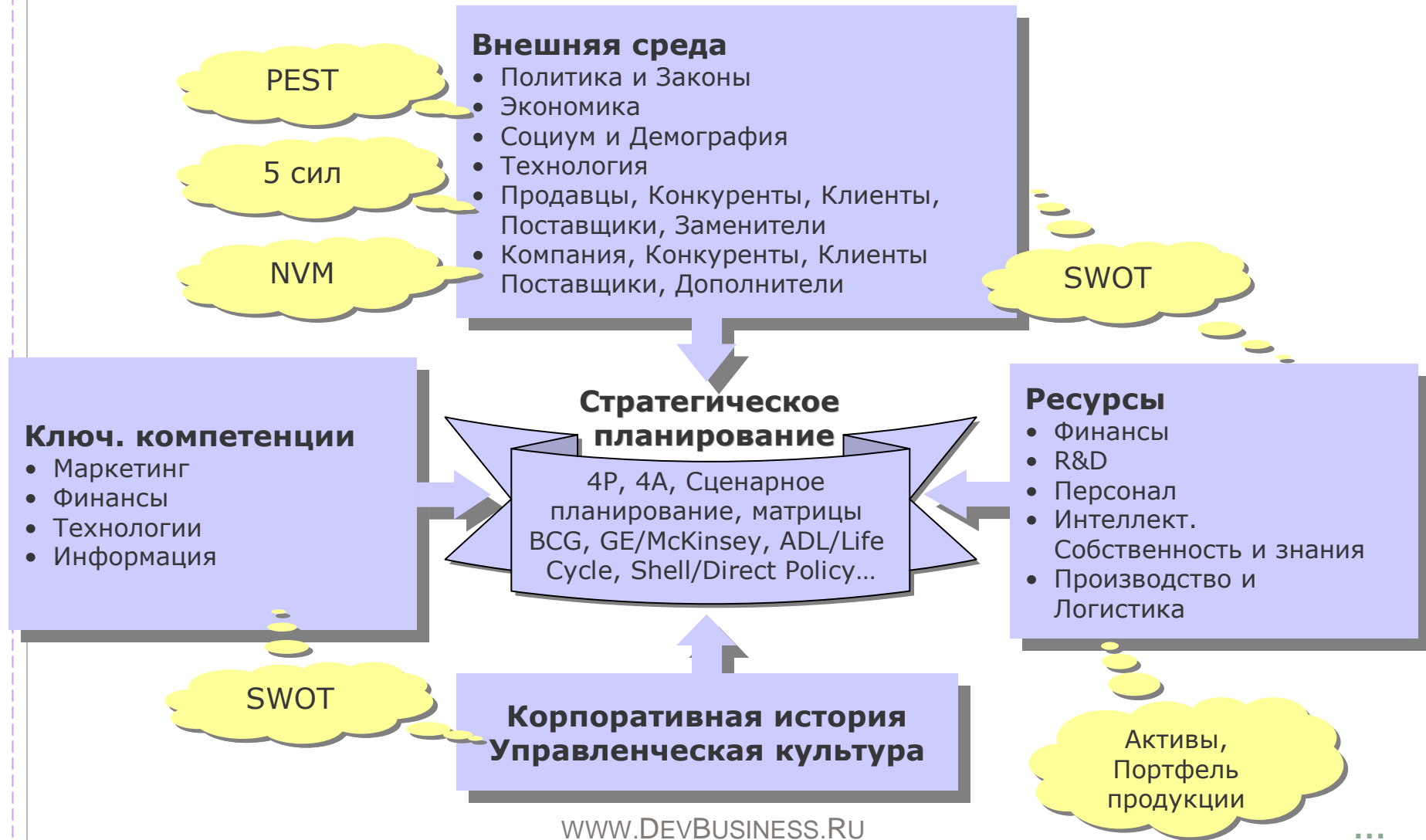


Адаптировано из: Orville C. Walker, Jr., Harper W. Boyd, Jr., and Jean-Claude Larreche, Marketing Strategy: Planning and Implementation (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1992), p. 11.

Декомпозиция целей



Анализ влияния среды



Тип стратегии и организация продаж: Портер

Ценовая (Low Cost Supplier)

- Экономика масштаба в т.ч. за счет накопленного отраслевого опыта. Жесткий контроль операционных и накладных затрат. Обычно связана с большой долей рынка.

1. Обслуживание и поиск больших клиентов
2. Минимизация затрат, конкуренция по цене, ориентация на длинные последовательности заказов

На базе уникальных отличий (Differentiation)

- Создание общепризнанно уникальной продукции
- Высокая лояльность к бренду уменьшает эластичность по цене

1. Продажа нематериальных ценностей. Высокое качество обслуживания и ответственность
2. Рост вместе с рынком, поиск клиентов, мало чувствительных к цене
3. Требуется высококлассных продавцов

Нишевая

- Обслуживание целевых сегментов рынков с оптимизацией организации под эти рынки
- Доля рынка в отрасли небольшая, но компания доминирует на своих сегментах

1. Эксперты в операциях и возможностях, относящихся к целевым рынкам
2. Фокус клиентов на неценовых выгодах и концентрация продавцов на целевых рынках

Тип стратегии и организация продаж: Miles & Snow

Разведчик (Prospector)

- Пионер в развитии продукции и рынка
- Частые изменения в продукции
- Краткосрочная прибыль приносится в жертву долгосрочной позиции на рынке

1. Ориентация на рост продаж
2. Управление территориями для широкого охвата клиентской базы

Защитник (Defender)

- Ограниченный стабильный набор продукции на прогнозируемом рынке
- Рынок в последней стадии роста или ранней стадии зрелости ЖЦ продукта
- Низкие затраты / большие объемы

1. Обслуживание существующей клиентуры. Поиск новой ограничен
2. Обслуживание клиентов улучшается вместе с развитием отношений

Аналитик (Analyzer)

- Выход на растущие рынки вместе с удержанием позиции на зрелых
- Меньше изменений в продукции чем у Разведчиков, но меньше консерватизма чем у Защитников

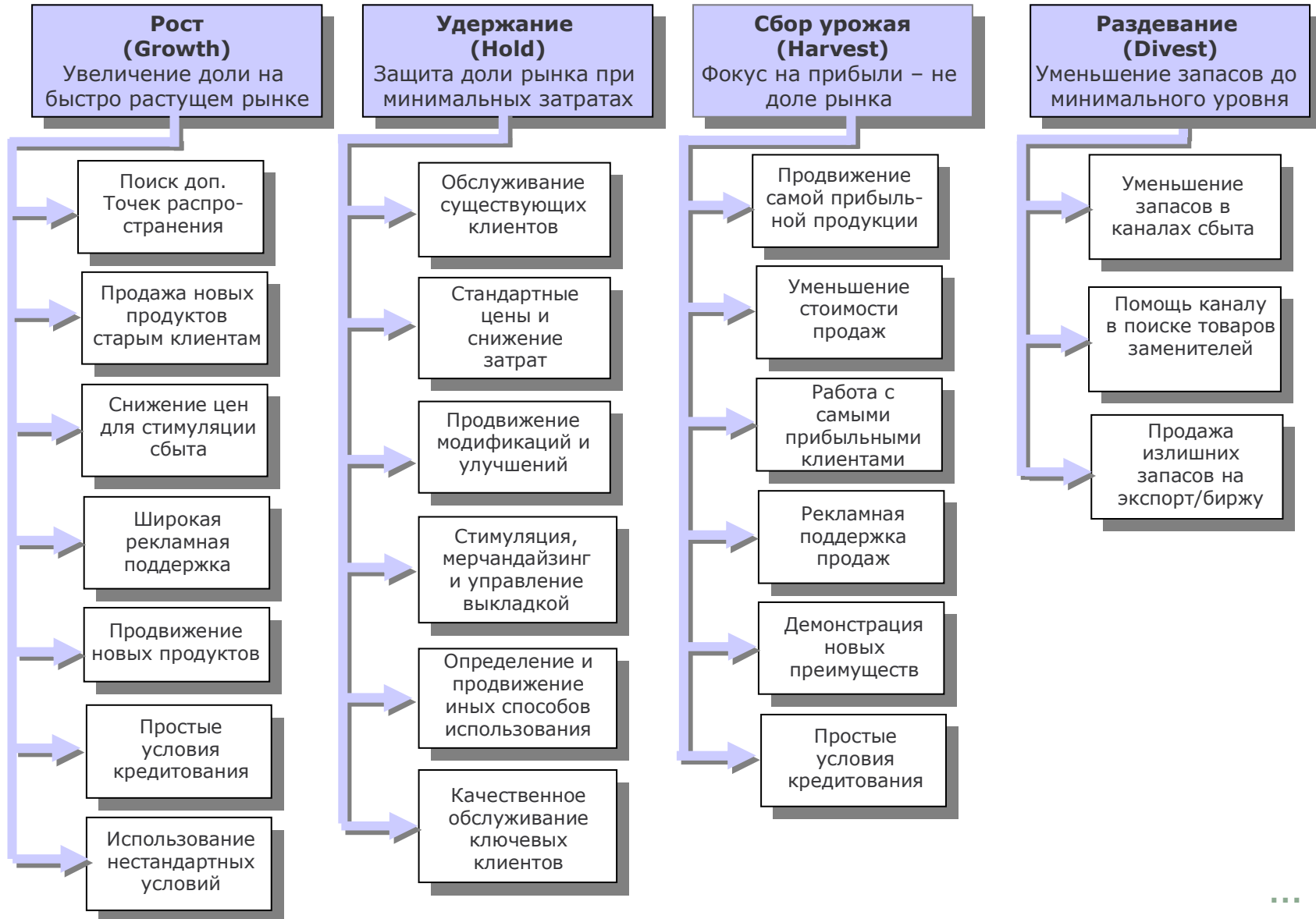
1. Баланс ролей: обслуживание существующих клиентов, поиск новых, распространение старых продуктов и поиск возможностей и продвижение новых

Адаптировано из: William L. Cron and Michael Levy, "Sales Management Performance Evaluation: A Residual Income Perspective," Journal of Personal Selling and Sales Management (August 1987), p. 58.

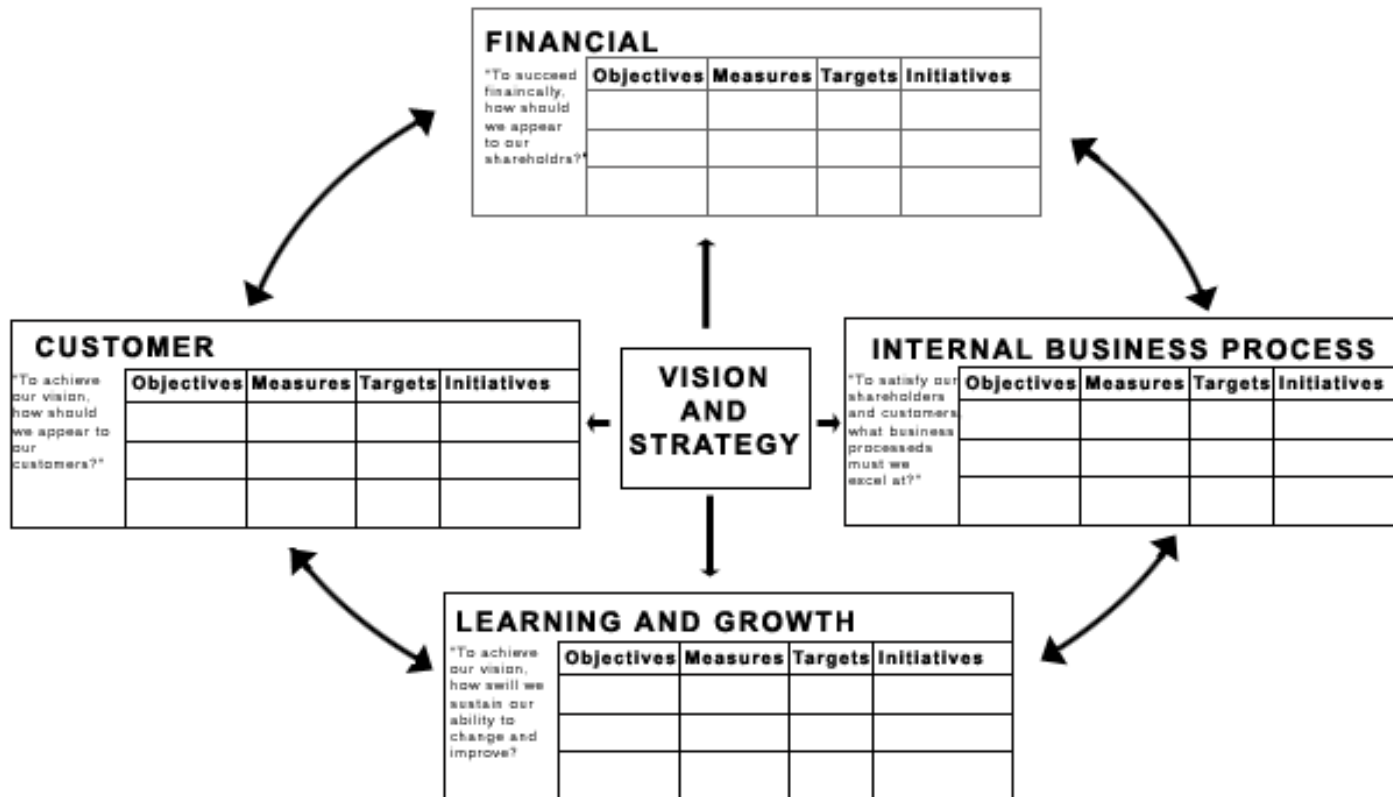
Стратегия продаж



Изменение функции продаж...



Связь Стратегии с Операционной Эффективностью (Balanced Scorecard)



Objective: a word statement of what the organization wants to accomplish
Measure: the quantitative representation of a strategic objective
Target: The value for each strategic measure that the organization is striving to achieve
Initiative: a program designed to help the organization achieve the targeted value.

Источник: Partnering and the Balanced Scorecard by Robert S. Kaplan and David P. Norton, HBSWK Dec 23, 2002

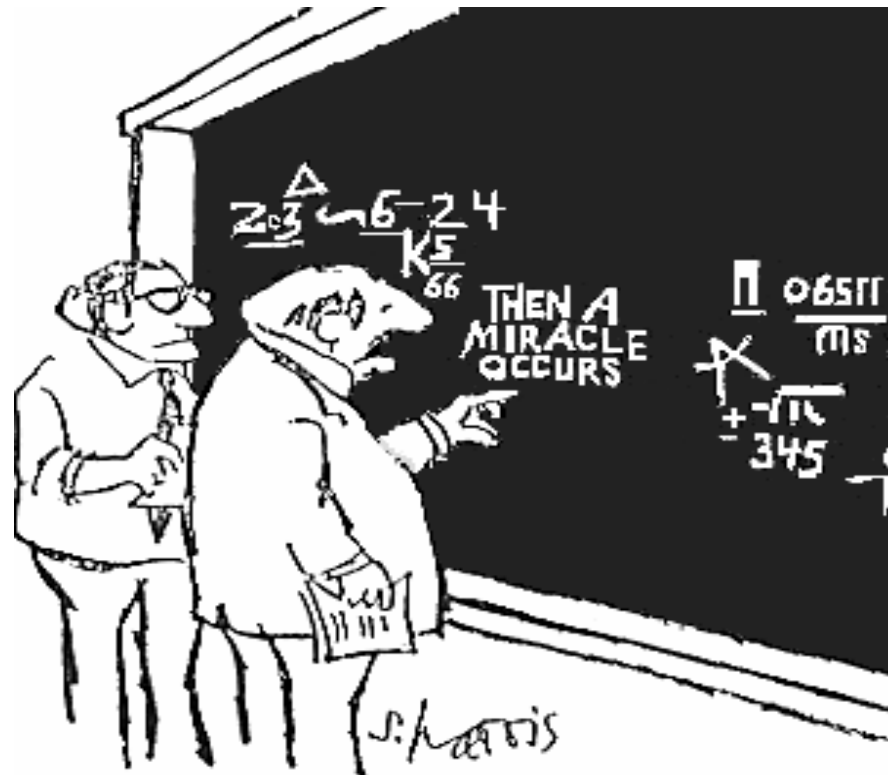
Развитие отношений с клиентами (CRM)

Модели продаж, направленные на создание
Ценности для потребителей

Стратегия продаж. Влияние среды

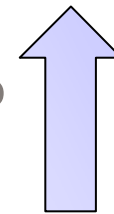
**Правила работы с клиентами, CRM как
стратегия продаж**

Волшебство CRM



"I THINK YOU SHOULD BE MORE EXPLICIT HERE IN STEP TWO."

Sales UP
50%



Источник: "The 'Real' Silver Bullet" By Ron Meyer, Versaterm Inc,

Развитие отношений как стратегия в продажах

→ Развитие отношений с клиентами (CRM), партнерами (PRM) и сотрудниками (ERM):

- **Перспектива**
 - Отношения с рассматриваются как стратегический актив, что позволит достичь... (**что именно ???**)
- **Позиция**
 - Мы приобретаем устойчивые конкурентные преимущества для наших товаров и услуг! (**какие?**)
- **План**
 - Централизованное (**в каких пределах?**) управление продажами, маркетингом и поддержкой
- **Принципы**
 - Различные клиенты требуют различного подхода

10 критических вопросов в CRM

Клиенты

1. Кто наши клиенты?
2. Каковы их цели и как они хотят их достигать?
3. Какова их ценность (в т.ч. потенциальная) для нас?

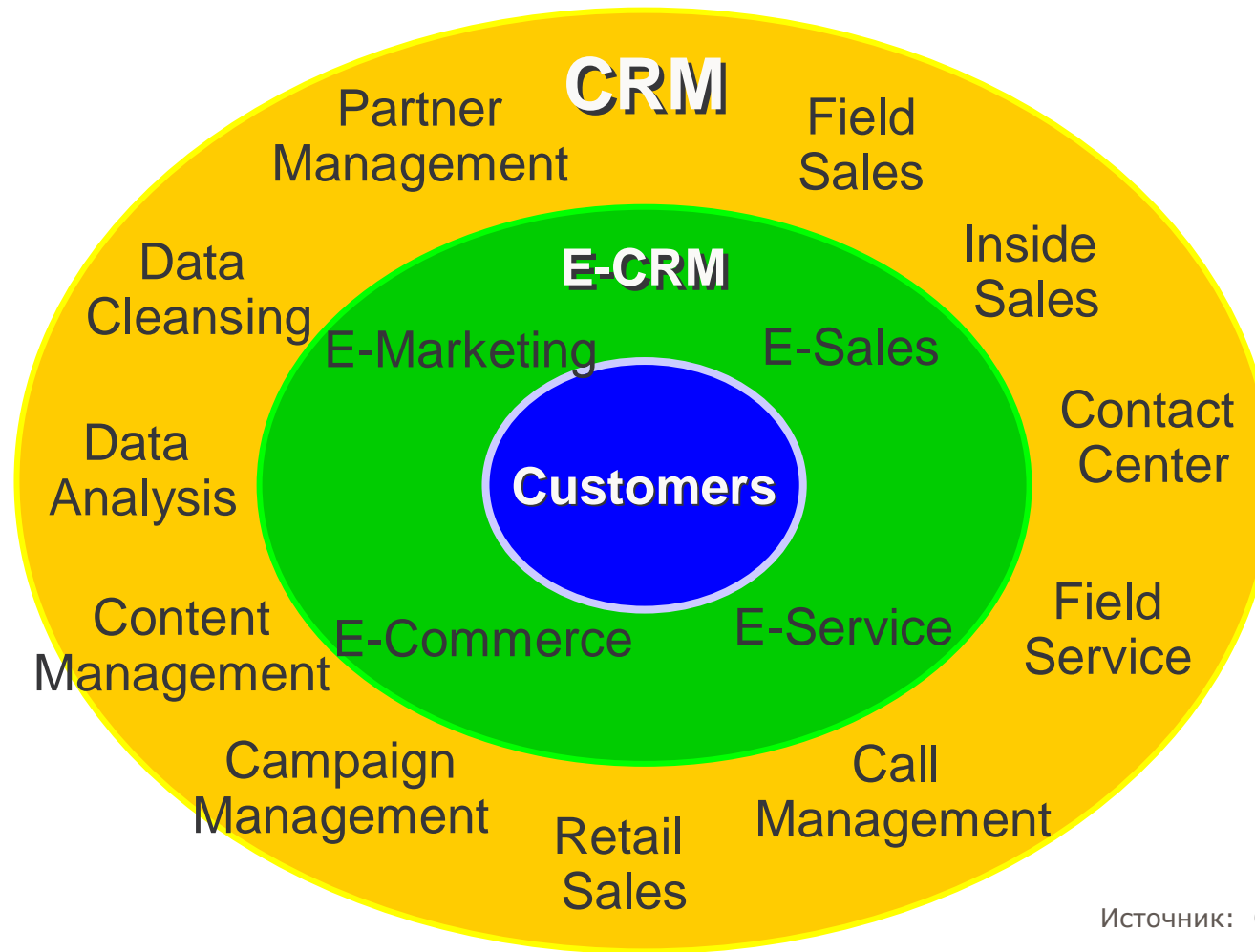
Отношения

4. Какого типа отношения мы хотим создать?
5. Как мы будем стимулировать их развитие?
6. Как организовать коллективную работу с клиентами и управление?

Принятие управленческих решений

7. Кто мы?
8. Как показать клиентам нашу способность создавать ценность?
9. Как мы оцениваем и контролируем результаты работы?
10. Как повысить нашу гибкость и способность к переменам?

Компоненты CRM



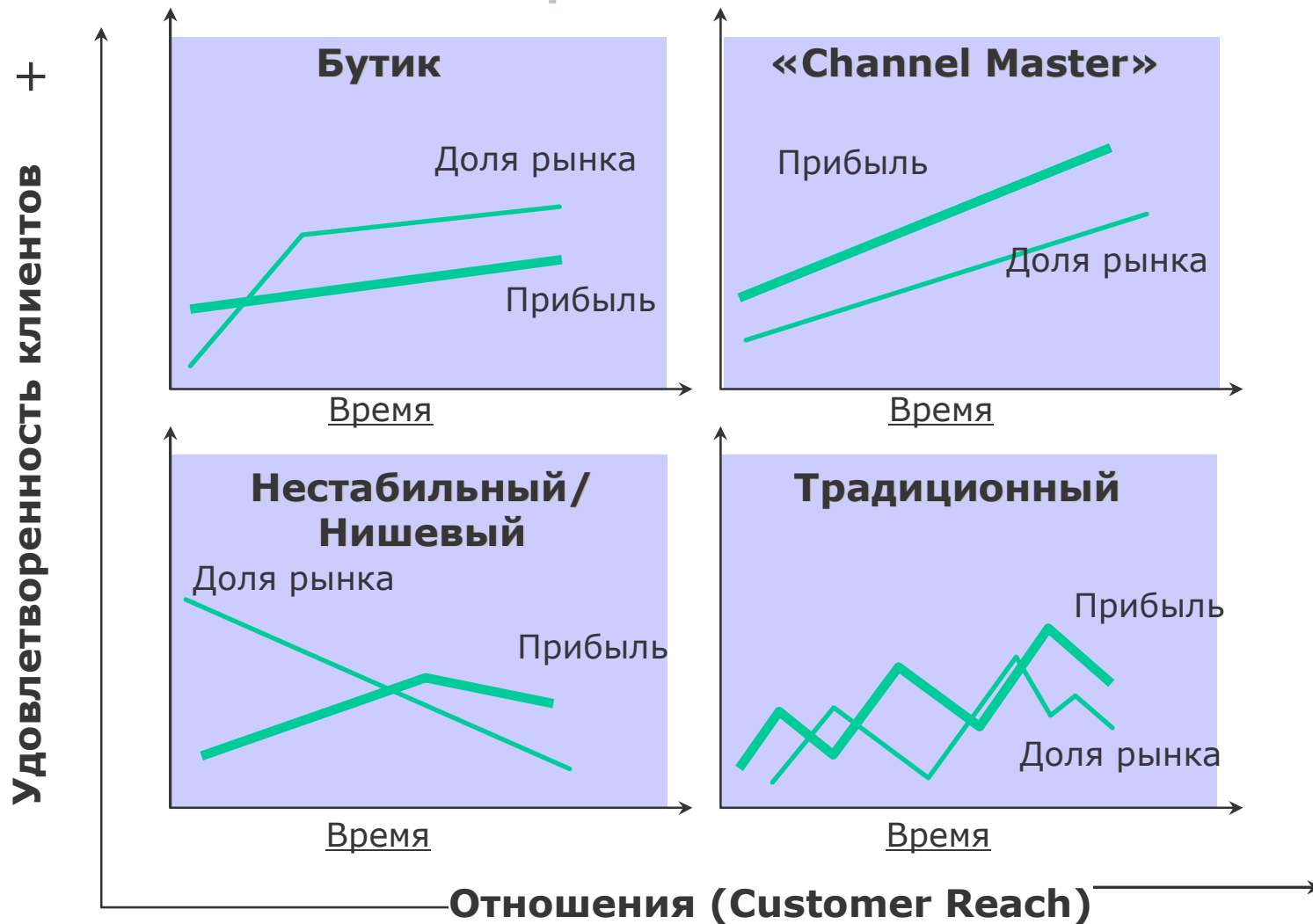
Источник: Gartner

Ключевые требования к CRM



Источник: Salesforce.Com

Типы поставщиков



Информационные системы

- ❖ Список ведущих поставщиков CRM систем и дополнительные материалы по теме:
http://www.devbusiness.ru/development/sales_crm.htm

Литература к разделу

- Henry Mintzberg, "The Rise and Fall of Strategic Planning", 1994
- Harper W. Boyd and Orville C. Walker, Jr., Marketing Management: A Strategic Approach (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1990), Chapter 1.
- William L. Cron and Michael Levy, "Sales Management Performance Evaluation: A Residual Income Perspective," Journal of Personal Selling and Sales Management (August 1987), p. 58.
- Orville C. Walker, Jr., Harper W. Boyd, Jr., and Jean-Claude Larreche, Marketing Strategy: Planning and Implementation (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1992), p. 11.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, Partnering and the Balanced Scorecard, HBSWK (December 23, 2002)