

Вадим Дозорцев

Управление продажами

Методология SDM



Библиотека современной бизнес-литературы

Москва, 2019

Вадим Дозорцев

**Управление продажами.
Методология SDM**

«Издательские решения»

Дозорцев В.

Управление продажами. Методология SDM / В. Дозорцев —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-968979-5

Появление концепции SALES DRIVE MANAGEMENT и ее широкая популярность были продиктованы растущим спросом на экспертную диагностику системы продаж и клиентского сервиса на рынке консалтинговых услуг. Сегодня это направление активно развивается и получает все большую актуальность. Экспертное участие позволяет применить концепцию на практике для оценки текущей ситуации в бизнесе любого корпоративного формата, найти решение проблем и увеличить объемы продаж.

ISBN 978-5-44-968979-5

© Дозорцев В.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Организационные решения	9
Планирование продаж	9
Контроль продаж	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Управление продажами Методология SDM

Вадим Дозорцев

Благодарности:

Полина Вадимовна Дозорцева

© Вадим Дозорцев, 2020

ISBN 978-5-4496-8979-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Экосистема управленческих решений

Руководство компании принимает решение о создании или реорганизации системы продаж. С чего начать? И в этот момент, каждый руководитель понимает, что у него нет однозначного понимания каким образом выстраивать управление. Любые попытки «схватить» и исправить конкретную управленческую задачу вызывают массу сомнений.

У наиболее решительных, взявшихся исправлять наболевшие упущения в системе продаж, например мотивацию или распределение ролей сотрудников, через некоторое время наступает понимание прискорбного факта, что реальных позитивных изменений минимум, сотрудники в стрессе (изменения еще никому не давались легко), а главное, не понятно, что делать дальше.

Чтобы не испытывать такое разочарование, важно понимать, что если собираешься строить систему, то и решения должны быть системными, последовательными и методичными.

Методология **Sales Drive Management** – практичный инструмент настройки эффективного управления.

Давайте обсудим подробнее.

Главная задача, которую предстоит решить при помощи методологии Sales Drive Management – построение единой экосистемы управления, т.е. последовательности логичных и сбалансированных управленческих решений. Поэтому применение SDM, можно разбить на 3 этапа: организационные решения, решения, связанные с человеческим фактором в продажах, и решения, связанные с адекватной автоматизацией процессов управления взаимоотношениями с клиентами.

К **организационным решениям** мы относим последовательно принимаемые решения о сегментации клиентов и стратегии продаж, технологии работы с ключевыми сегментами. Последовательность применения организационных решений зависит от отрасли и бизнес-модели компании. Далее разрабатываются **плановые показатели и KPI** продаж. Для реализации контроля достижения поставленных планов формируется **система контроля**, включающая в себя перечень и форму регулярных отчетов сотрудников, регламент предоставления отчетов и самое ценное – алгоритмы решений, принимаемых руководителями продаж в случае отклонения фактических результатов от плановых показателей и KPI. Далее происходит корректировка **организационной структуры**.

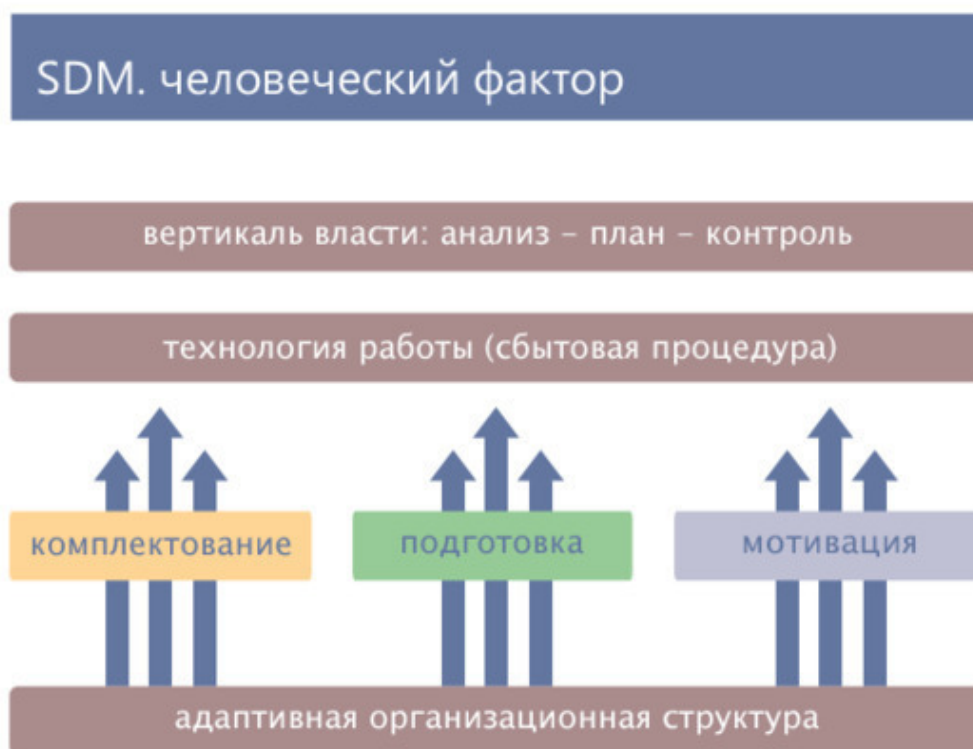
SDM. организационные решения

вертикаль власти: анализ – план – контроль

технология работы (сбытовая процедура)

адаптивная организационная структура

Принятие организационных решений, открывает дорогу к **решениям, связанным с людьми**. Теперь становится понятно, **каких и в каком количестве** сотрудников необходимо иметь в отделе продаж. На основании сформированных плановых показателей и технологии работы, становятся понятными **требования к знаниям, навыкам и качествам** как опытных продавцов, так и новичков. По формализованным процессам работы не составляет большого труда сформулировать требования к **системе подготовки и повышению квалификации** сотрудников. И самый волнующий элемент управления – привязка требований по выполнению целей и KPI к соответствующим разделам мотивационных схем для формирования материального и морального стимулирования сотрудников. Только таким образом создаются эффективные и работающие **системы мотивации продавцов**.



Современная реальность, а именно большое количество клиентов, сложные процессы взаимодействия, большое количество продуктов и услуг предъявляют серьезные требования к **современным системам автоматизации**.

Поэтому заключительным этапом Sales Drive Management становится автоматизация продаж, то есть **внедрение CRM**.

Экономия времени на рутинных операциях, повышение скорости и точности оформления документов, а главное, принятие точных и своевременных управленческих решений за счет накопленной информации и формирование адекватных планов приводит к росту производительности каждого сотрудника.

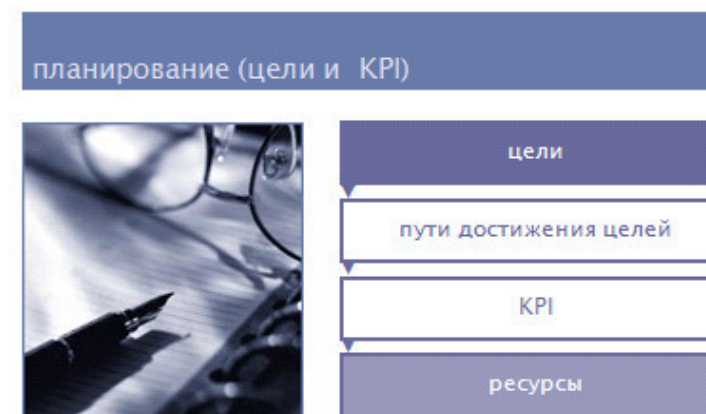
Но внедрение CRM означает успешные продажи только при условии, что в компании уже создана экосистема управленческих решений.

Организационные решения

Планирование продаж

Планирование продаж начинается с определения целей

В процессе продаж, главной и единственной целью являются финансовые показатели:



- объем продаж
- маржинальность
- валовой доход
- рентабельность продаж
- уровень дебиторской задолженности

Полный спектр финансовых показателей определяется из нужд финансового менеджмента компании. С точки зрения эффективности управления сбытовыми подразделениями и сотрудниками, финансовые показатели должны иметь детализацию по отделам/группам, а главное по каждому сотруднику.

Детализация обеспечит точность постановки индивидуальных целей для каждого сотрудника продаж, и как следствие, обеспечит точный индивидуальный контроль результативности работы продавца.

Подавляющее количество компаний имеет в своем управленческом арсенале финансовые показатели и, казалось бы, на этом планирование продаж завершено, но именно здесь таится главная опасность. Каким образом сотрудник добьется поставленной цели? Где он будет искать доходы, сколько и каких должно быть у него клиентов, как часто он должен будет с ними контактировать? Руководители обязаны дать ответы на эти вопросы!

Где и как искать запланированные объемы? Стратегия и политика продаж.

Руководитель должен определить элементы стратегии продаж на текущий период. Какие территории, какие сегменты и каналы сбыта, какие отрасли в случае B2B, какие социально-демографические группы в случае B2C? Для принятия решений руководителю понадобятся результаты анализа продаж за прошедший период, данные о развитии отрасли и экономической ситуации в регионах, базы данных потенциальных дистрибьюторов, дилеров и потенциальных конечных потребителей.

Определившись со стратегией, важно сформулировать основные положения сбытовой политики, т.е. виды контактов и коммуникаций, которые будут использоваться для взаимодействия с клиентами. Личные встречи (на своей или чужой территории, исходящие или инициированные клиентом), исходящие или входящие звонки, письма и взаимодействие через различные мессенджеры, будут ли использоваться различные мероприятия.

Оцифруй и властвуй! KPI продаж

После принятия стратегии и политики продаж, наступает ключевой момент формирования количественных KPI продаж, с помощью которых руководитель планирует деятельность и активность своих сотрудников.

Мы выделяем **2 основные группы KPI:** клиентские показатели и нормативы по контактам.

Клиентские показатели определяют сколько крупных, средних и мелких клиентов должно быть в клиентском портфеле сотрудника и какой «средний чек должен быть у этих групп клиентов. Сколько новых клиентов и с каким уровнем начальных продаж, должен привлечь продавец. Какая «воронка продаж» должна быть для обеспечения продаж по новым клиентам.

Далее планируем с какой регулярностью сотрудник будет контактировать с клиентами и с какой интенсивностью сотрудник будет работать. Вторая группа KPI – нормативы по контактам с клиентами и нормативы работы продавца.

Сколько нужно продавцов? Определяем бюджет продаж

Сколько понадобится сотрудников, чтобы сделать должное количество контактов с должным количеством клиентов, для достижения должного количества денег. Именно таким образом определяется штатное расписание и бюджет подразделения продаж.

Подведем итог

Планирование продаж – совокупность сбалансированных количественных (цели, KPI, бюджет) и качественных (стратегия и политика продаж) решений, которые с большой вероятностью приведут компанию к достижению требуемых результатов по доходам.

Контроль продаж

Организационные решения. Контроль продаж

Вы выстроили четкие и логичные процессы, запланировали цели и KPI сотрудников. Наступает время замкнуть «вертикаль власти» и приступить к процессам контроля. Как не скатиться к бюрократическому отслеживанию каждого «чиха» сотрудника и каким образом прекратить партизанскую вольницу несистемных продаж.

Контроль продаж. 3 шага

В учебнике по менеджменту в главе «управленческий контроль», увидим, что контроль продаж – функция, состоящая из 3-х задач.

– **Стандарты деятельности.** Это финансовые цели, KPI и требования к бизнес-процессам

– **Измерение результатов.** Это контрольные отчеты, обязанностью заполнять которые, одаривают руководители своих подчиненных.

– **Принятие руководителями решений** в случае отклонения измеренных результатов от запланированных показателей.

Око государево или сколько отчетов необходимо руководителю

Если с планированием мы разобрались и описали необходимые для этого задачи в отдельной статье, то теперь пришло время разобраться с отчетностью. Для измерения достижения финансовых показателей (общих, по подразделениям и по конкретным сотрудникам) в компаниях существует специализированное подразделение, знакомое каждому.

Конечно, это бухгалтерия! Корректное измерение движения материальных ценностей, к которым относятся в том числе, показатели по выручке, отгрузке, дебиторским и кредиторским задолженностям возможно только методами бухгалтерского учета. Когда на помощь приходит автоматизация в виде эффективной ERP-системы, то проблема измерения финансовых целей полностью решена.

И на первый план выходит задача измерять эффективность деятельности сотрудников, т.е. выполнение KPI. Каким образом можно измерить выполнение показателей по воронке продаж, интенсивности взаимодействия с клиентами и нормативов сотрудников? Единственным вариантом является регулярный отчет сотрудника о своей деятельности. Только таким образом руководитель имеет возможность измерять активность сотрудника и иметь представление о том, что именно и с какими клиентами делал в течение дня продажник.

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.