ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

CC BY 4.0

DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-4-99-115
УДК 658.81,658.811,658.817(045)
JEL L26, L21, L25

Управление продажами. Методика повышения эффективности системы продаж в компании

А.И. Назаров
ВШКУ РАНХиГС, Москва, Россия
https://orcid.org/0000-0002-4102-2551

АННОТАЦИЯ

Количество попыток создать методологию построения системы управления продажами говорит о ее актуальности. Попытки эти будут продолжаться, так как бизнесу необходима устойчивая и последовательная модель действий. Последние 7 лет ознаменованы общим экономическим падением и медленным восстановлением. Востребованными являются темы повышения эффективности бизнеса, доходности инвестиций, обоснованности трат, качества и стоимости управления. Важными становятся попытки увеличить продуктивность любого бизнеса, в первую очередь с высокими затратами и рисками.

Количество запросов клиентов автора по теме управления продажами начало расти с 2015 г. Предлагаемое исследование стартовало в 2010 г. и продолжается до сих пор. Новизна предложенного подхода — в анализе всей управленческой оболочки системы продаж компании: упор сделан не на описание возможных способов действий, а на логически последовательные цепочки принятия управленческих решений по принципу «если…, то…», анализ их иерархии и взаимного влиянии друг на друга.

Использованный в исследовании метод частично опирается на принципы системного мышления и сфокусирован на анализе вышеупомянутых бизнес-задач.

Работа проводилась с клиентами, обращавшимися за консультационными услугами в данной области. Результатом явилось подтверждение эффективности разработанной модели и ее высокой надежности при анализе различных систем продаж (в меньшей степени — розничных) и принятии управленческих решений в части усовершенствования, что дает основание надеяться на перспективность ее использования компаниями, чья деятельность относится к этому экономическом сектору.

Методика исследования и выводы легли в основу программ и курсов, изучаемых в бизнес-школах ВШКУ (РАНХиГС) и Moscow Business School.

Ключевые слова: управление продажами; анализ эффективности системы продаж; повышение эффективности управления продажами; продажи; управление работой с ключевыми клиентами; планирование результатов в продажах

***Для цитирования*: Назаров А.И. Управление продажами. Методика повышения эффективности системы продаж в компании. *Управленческие науки.* 2021;11(4):99-115. DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-3-99-115**

ORIGINAL PAPER

Sales Management. Methodology of Improving the Efficiency of the Company's Sales System

A.I. Nazarov
Graduate School of Corporate Management, RANEPA
Moscow, Russia
https://orcid.org/0000-0002-4102-2551

ABSTRACT

The unyielding efforts to develop a methodology for building a sales management system are yet another proof of its relevance. These efforts will continue, as the business community needs a sustainable and consistent operation model. The last 7 years have seen a general economic downturn and a slow recovery. Such topics as improvement of business efficiency and investment performance, validation of costs, enhancement of management quality and cost controls have been gaining in relevance. Efforts to improve efficiency of businesses, primarily of those which are associated with high costs and risks are becoming increasingly important. Since 2015, the author has been

© Назаров А.И., 2021

receiving an ever-increasing number of client enquiries on the subject "Sales Management". The research described was started in 2010 and it is still ongoing. The bulk of the research work and experiments, the results of which are described in the article, were completed in 2016. The novelty of the proposed approach lies in its systemic analysis of the entire managerial paradigm governing the corporate sales system. It does not offer a description of feasible operation methods but it does offer a logically consistent chain of managerial decisions following the "if..., then..." principle. The proposed methodology is logically complete and organised in a hierarchical pattern where decisions made are arranged in a graded order according to their importance. The proposed research approach relies in part on the principles of holistic thinking and it is focused on the analysis of the hierarchy of managerial decisions made and their interplay. The research was conducted while working with the clients who sought sales management consultancy services. The study results proved the effectiveness of the developed model and its high reliability for the analysis of different sales systems when one has to make managerial decisions designed to improve the sales system (though the study results are to a lesser extent applicable to retail sales). The prospects for the practical application of the results generated by this study are encouraging: modern companies need a sustainable model to analyse and streamline their sales management system. The research methodology and conclusions form the basis of the education programmes and training courses offered at the Graduate School of Corporate Management at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) and Moscow Business School.

Keywords: sales management; sales system analysis; sales system performance analysis; improvement of sales management efficiency; sales; key account management; sales results planning

For citation: **Nazarov A.I. Sales management. Methodology of improving the efficiency of the company's sales system. *Management Sciences.* 2021;11(4):99-115. DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-3-99-115**

ВВЕДЕНИЕ

Тема управления продажами и повышения эффективности не нова. Есть множество вариантов описания этого предмета и достаточно много моделей. При этом для последних 7 лет, с 2014 по 2021 г., характерен общий экономический спад и слишком медленное восстановление. Все показатели говорят о том, что на быстрое восстановление и рост экономики России рассчитывать не стоит. В периоды экономического «не роста» в числе прочих всегда становятся актуальными темы обоснованности трат, качества и стоимости управления бизнесом. Внимание и запросы клиентов по теме управления продажами начали расти с 2015 г. Нельзя назвать этот «спрос» квалифицированным — зачастую компании хотят быстрого и простого решения, не касающегося самой сути. Такие решения на рынке уже есть, но они, как правило, рассматривают управление продажами фрагментарно, без связей между компонентами. Автор данного исследования предлагает иной подход, описание которого не удается найти в других источниках. Новизна предложенного им подхода заключается в анализе всей управленческой оболочки системы продаж компании (начиная с рассмотрения функции маркетинга и заканчивая программами подготовки менеджеров соответствующего отдела) и представления ее в виде модели. Описание почти всех компонентов такой модели можно найти, но по отдельности, а автор предлагает их объединить и проанализировать связи между ними, потому что, как показало исследование, основные ошибки в управлении продажами кроются не в самих хорошо известных отдельных компонентах, а именно в связях между ними. Актуальность темы управления продажами в ближайшие годы будет расти, а спрос станет (и уже становится) более квалифицированным. Компании все больше готовы вкладываться в сложные комплексные решения, понимая, что фрагментарный подход дает, как правило, фрагментарный результат.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

На тему управления продажами написано много. Если анализировать весь массив информации, то можно определить, что основу большинства книг составляет некий набор рекомендаций: «делать надо так» или «хорошо бы делать так», но при этом отдельным источникам может не хватать системности и связности в описании контекста: как поступать в конкретных ситуациях, от чего зависит классификация ситуаций, что нужно принимать к рассмотрению? К данной литературе автор относит ту, которая содержит всевозможные инструменты и аспекты управления продажами, но без их взаимной увязки, например книга Д.И. Баркана [1].

Другая часть изданий содержит информацию, касающуюся узких аспектов управления продажами, а именно — управления работой с ключевыми клиентами или переговоров, которые, по мнению автора, скорее не относятся к процессу управления [2, 3].

Среди таких книг есть очень серьезные труды, а иногда и «прорывные» — такие, как работы [4–6].

Также существует подход, задачей которого является поднятие мышления на другой, более высокий уровень рассмотрения проблемы, например книга Ф. Котлера [7], содержащая небольшой блок, посвященный управлению продажами.

И есть работы, авторы которых не удерживают в фокусе внимания предмет управления продажами: они мигрируют или в маркетинг, или непосредственно в процесс продаж [8]. Это литература, состоящая из рекомендаций «делать все правильно» и «мотивирующая» [9, 10].

Автору данной работы хотелось создать аналитическую модель, описывающую весь процесс управления продажами с взаимосвязанными элементами и шагами, а также с описанием влияния контекста, в котором работает компания. Литературы, отвечающей заданным автором требованиям, отыскать пока не удалось.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

После создания методики оценки эффективности системы продаж встал вопрос практического подтверждения ее описательной и прогностической достоверности. По сути, ставился вопрос об эффективности ее использования. Для проведения исследования необходимо было собрать значимое количество практических примеров различных компаний, применить данную методику и предложить решение, экономический результат от реализации которого был бы выше, чем все предыдущие.

Исследование состояло из нескольких этапов:

1) поиск компаний с тематическим запросом и проблематикой для проведения эксперимента;

2) получение согласия и проведение анализа текущей ситуации;

3) выработка рекомендаций и подготовки решения с использованием методики;

4) внедрение решения и подсчета экономического результата.

При заявленной проблемной области — повышении эффективности в управлении продажами — провести полный цикл исследования оказалось достаточно сложно, а в большей части случаев не представилось возможным вовсе. Причины этого в следующем:

- абсолютное меньшинство из общего числа компаний, с которыми проводилась работа в ходе исследования, реализовало предложенное решение полностью;
- очень немногие согласились поделиться результатами — в основном данные были защищены соглашением о конфиденциальности;
- из-за длительности рабочего процесса внедрения изменений изолировать воздействие других факторов окружающей бизнес-среды в компаниях стало непростой задачей;
- не удалось привлечь большое число участников для проведения исследования, так как подобные запросы не так часты, и, как правило, компании не формулируют их подобным образом;
- нет контрольной группы для сравнения результатов.

Тем не менее автор поставил перед собой задачу проанализировать все полученные данные и сделать предварительные выводы об эффективности методики.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предлагаемая методика анализа системы продаж компании представлена на *рис. 1*. Рассмотрим ее перед описанием самого исследования.

Как видно из *рис. 1*, методика выглядит как перевернутая пирамида, состоящая из 7 уровней:

- уровень № 1 «Цепочка создания ценности» — анализ создаваемой ценности для клиента;
- уровень № 2 «Проникновение на рынок» — выбор канала сбыта и формы присутствия на рынке;
- уровень № 3 «SKAM»[1] — организация продаж ключевым клиентам;
- уровень № 4 «KAM[2], Сбор и анализ информации» — управление отношениями с ключевыми клиентам на оперативном уровне;
- уровень № 5 Планирование деятельности по продажам;
- уровень № 6 Выбор ситуации и техники продаж;

[1] SKAM — Стратегический KAM — уровень стратегического управления работой с ключевыми клиентами.

[2] KAM (Key account manager) — менеджер по работе с ключевыми клиентами.

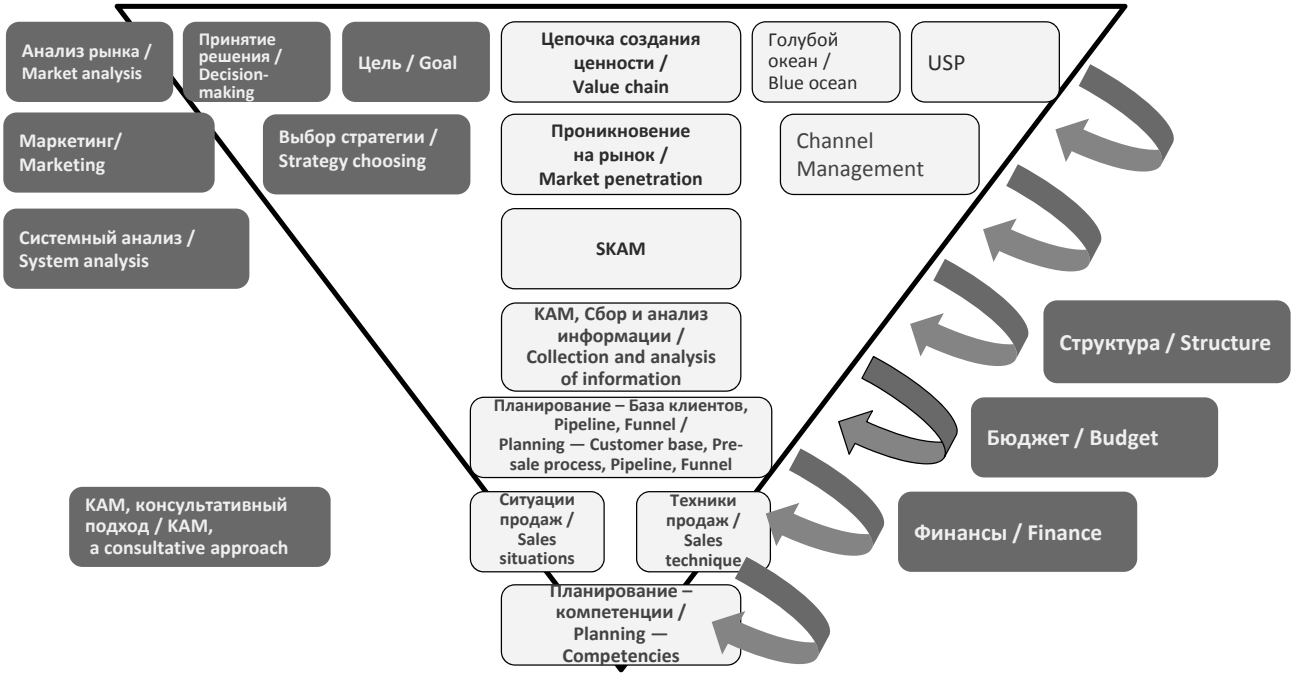

Рис. 1 / Fig. 1. **Методика анализа системы продаж / Methodology for analyzing the sales system**

Источник / Source: разработано с использованием [11] / developed by the using of [11].

• уровень № 7 — «Планирование компетенций» — планирование обучения и развития сотрудников.

При использовании методики принципиально важны следующие моменты:

• каждый уровень пирамиды отражает определенные управленческие решения и выбор направления развития отдела продаж;

• чем выше (самый высокий — № 1) уровень принимаемых решений в пирамиде, тем значимее и масштабнее их последствия отражаются на результатах и эффективности работы компании;

• чем больше число, соответствующее номеру уровня пирамиды, тем менее значимы последствия решений, принимаемых на данном уровне — они носят локальный характер;

• ошибки и логические разрывы, допущенные руководством в решениях на более высоком уровне, не компенсируются и не исправляются полностью на более низком;

• анализ и принятие решений нужно начинать с 1-го уровня пирамиды и после этого двигаться дальше, спускаться ниже; если поступить иначе, то эффективность частных решений на более низких уровнях будет нулевой или крайне ограниченной;

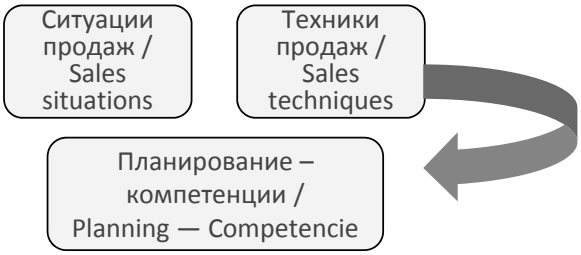

Рис. 2 / Fig. 2. **Переход между уровнями № 7 и № 6 в методике анализа системы продаж / The transition between 7th and 6th levels in the method of the sales system analysis**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

• при переходе с уровня на уровень пирамиды проверяется согласованность принятых решений; в случае обнаружения несоответствия (разрыва) его необходимо исправить с учетом прерогативы более высокого уровня — ориентироваться нужно именно на него.

Суть применения методики состоит в изменении мышления менеджеров и управленцев: обращении их внимания и усилий к более высокому уровню в области рассмотрения проблемы и разъяснении, что найти причину возникновения проблемной

Рис. 3 / Fig. 3. **Ситуации продаж / Sales situations**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

ситуации можно, не реагируя на последствия неверно принятых решений. Такой подход можно обосновать, исходя из того, что при расширении границы рассмотрения проблемы оптимизация охватывает больший периметр системы и является более эффективной.

Исследование начинается с формулирования проблемы клиента. Мы продемонстрируем применение методики на примере одной из компаний. Проблема, обозначенная ее руководством (и это наиболее часто встречающаяся формулировка), — падение или стагнация продаж в компании. И запрос тоже достаточно традиционный: необходимость проведения обучения сотрудников отдела продаж компании с целью увеличения объема реализации.

Уровень № 7 «Планирование обучения и развития сотрудников»

Данный запрос в предложенной методике относится к самому нижнему уровню пирамиды (№ 7) и это, соответственно, самый нижний уровень принятия решений. Такой подход содержит в себе большую опасность принятия локальных, частных решений, не оказывающих влияния на эффективность управления продажами в целом. Согласно предлагаемой методике верным утверждением является следующее: для того, чтобы определить, каких навыков не хватает сотрудникам отдела продаж, необходимо определить, с какими рабочими ситуациями сталкиваются менеджеры и выбрать соответствующую технику (или техники) продаж, по которой и будет проведено обучение, — это уровень № 6 пирамиды.

Уровень № 6 «Выбор ситуации и техники продаж»

Здесь мы проверяем переход между уровнями (*рис. 2*), описываемый условием «программа обучения соответствует ситуации продаж/переговоров». Это достаточно традиционная проверка на непротиворечивость, которая не так часто формулируется с использованием подобных терминов.

Под ситуацией продаж мы понимаем область взаимодействия/переговоров, в которой оказываются участники обмена (продажи) созданной компанией — продавцом ценности на деньги и время компании-покупателя. Можно определить 4 достаточно хорошо дифференцируемых ситуации продаж (*рис. 3*):

- защита позиций: взвешенные решения, анализ информации, эмоциональный комфорт;
- создание стратегической ценности: консультативные техники продаж, подразумевающие хорошую предметную подготовку менеджера по продажам;

• «ценный» человек: коммуникативные техники и психология взаимоотношений продавец-клиент;

• продажа идеи: так называемые «холодные» продажи, когда важна реализация идеи.

Повысить эффективность продаж в различных ситуациях может развитие навыков менеджеров, которое достигается посредством их обучения различным техникам из одного кластера ситуаций продаж. Однако подробное рассмотрение каждой ситуации продаж и каждой из приведенных здесь техник ведения переговоров не является задачей этой статьи.

Итак, при заявленной руководством компании проблеме и запросе в соответствии с предложенной методикой даже подъем на уровень № 6 пирамиды повышает эффективность принимаемого решения: мы сможем определить, что является предметом развития у менеджеров по продажам.

Так, в процессе анализа озвученной компанией проблемы выяснилось, что 40% времени менеджеры находятся в ситуации «Продажа идеи», при этом у них не хватает времени на обслуживание всех действующих клиентов. Ситуация «Продажа идеи» характеризуется тем, что менеджеры должны убедить клиента переключиться с одного продукта на другой, новый продукт, новую схему закупки или новую схему взаимодействия. Это самая «жесткая» ситуация в сфере продаж, требующая хорошей формулировки ценности предложения и содержательной, короткой коммуникации, а также простого и быстрого сравнения с конкурентами и демонстрации различий в предложениях. И она же является самой малоэффективной с точки зрения низкой конверсии потраченных специалистами усилий в полученный результат. Большое количество времени, проводимого в ситуации «Продажа идеи» краткосрочно и среднесрочно снижает эффективность работы сотрудника и уменьшает объем продаж компании. Этот вывод не является результатом применения предложенной здесь методики — он является результатом других исследований практик ведения переговоров и здесь используется как объективный факт.

Также было определено, что эти 40% рабочего времени (довольно большую его часть) менеджеры проводят в ситуации «Продажа идеи», потому что так руководство компании планирует их деятельность, так поставлена задача. Мы предлагаем альтернативы:

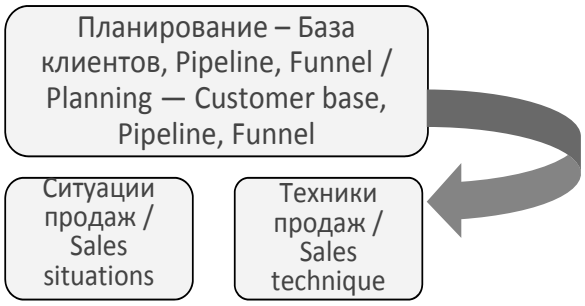

Рис. 4 / Fig. 4. **Переход между уровнями № 6 и № 5 в методике анализа системы продаж / The transition between 6th and 5th levels in the method of the sales system analysis**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

• обучение менеджеров правильным техникам в соответствии с актуальной ситуацией продаж;

• пересмотр планирования деятельности менеджеров, а значит, осуществление перехода на уровень № 5 предложенной методики (*рис. 4*).

Уровень № 5 «Планирование деятельности по продажам

Переход на более высокий уровень анализа является более эффективным решением, так как расширяет масштаб рассматриваемой системы. У такого подхода есть и свой минус: увеличение рассматриваемого периметра может повышать сложность решения задачи и длительность ее реализации. Мы принимаем эти недостатки, но рекомендуем «подниматься по уровням», так как верное решение на более высоком уровне пирамиды может в будущем убрать большую часть проблем (или все) на более низком.

Итак, суть задачи, исследуемой на уровне № 5 — «Планирование деятельности по продажам», т.е. пересмотр объема усилий, прикладываемых менеджерами в ситуациях продаж. Поднимаясь на уровень № 5, мы можем перераспределить время, которое затрачивает сотрудник на различные продукты и сегменты клиентов для получения максимального результата продаж. На уровне № 5 мы обязаны ответить на вопросы:

• Каково оптимальное распределение усилий сотрудников?

• На какое снижение результатов компания готова пойти?

• Какова конверсия усилий в ситуации «Продажа идеи», сколько встреч с клиентами приводит к одной сделке?

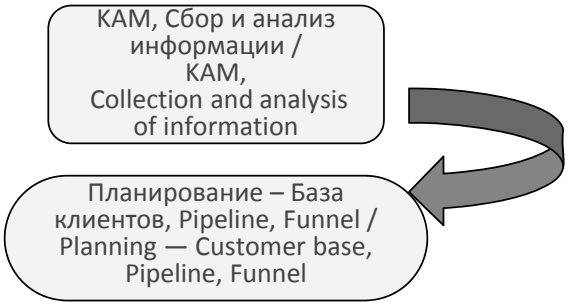

Рис. 5 / Fig. 5. **Переход между уровнями № 5 и № 4 в методике анализа системы продаж / The transition between 5th and 4th levels in the method of the sales system analysis**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

- Какова длительность периода принятия новой идеи клиентами?

Этих вопросов на данном уровне достаточно для принятия обоснованного решения по изменению структуры рабочего времени менеджеров, и они не являются уникальной частью предложенной методики. Они — часть раздела планирования. Преимущество методики в том, что она провоцирует искать противоречия в различных предметных областях, соблюдая предложенную последовательность. Мы можем остаться на этом уровне и довольствоваться найденным здесь решением, и этот шаг уже даст нам преимущество перед нашим первоначальным запросом и намерением планировать обучение сотрудников. Однако, понимая, что центральная часть проблемы — это ухудшение обслуживания действующих клиентов компании, мы можем перейти на следующий, 4-й уровень пирамиды (*рис. 5*).

Здесь мы можем применить модели, оценивающие эффективность работы с традиционными или ключевыми клиентами (КК) нашей компании. Что это даст? Прежде всего, оценку потерь при операциях с ними при выполнении задачи развития продаж за счет новых клиентов и продуктов компании, а также оценку потенциала наших КК.

Уровень № 4 «Управление отношениями с ключевыми клиентам на оперативном уровне»

Теория работы с ключевыми клиентами достаточно хорошо изучена и представлена в множестве разработок и методик, из которых даже при условии различных подходов можно выделить несколько принципиальных общих закономерностей:

- проведение анализа группы, принимающей решение в компании;
- сбор и анализ информации о практике работы компании.

Мнения расходятся по вопросу оптимального набора необходимой информации, но эти различия не принципиальны.

Что можно увидеть на уровне № 4? Изученные автором практические материалы показывают, что при ослаблении внимания компании к качеству работы с ключевыми клиентами показатели эффективности падают в большей степени, чем увеличиваются вследствие роста объема продаж за счет работы с новыми клиентами.

Анализ КК, проводимый на этом уровне, помогает или заставляет оценить потенциальные и реальные потери.

Происходит это таким образом: описывается группа, влияющая на принятие решения (*рис. 6*).

Таким образом, путем описания процесса принятия решения в нашей компании оцениваются необходимые действия по «защите» или развитию деятельности с ключевыми клиентами компании. Они оформляются в виде описания «Плана развития клиента» (*рис. 7*).

На основании такого анализа может быть принят целый ряд решений, включая:

- изменение структуры отдела продаж;
- изменение приоритетов в продажах;
- изменение планов продаж;
- изменение зон ответственности сотрудников.

Исследование, проведенное в работе с 35 компаниями, позволило заключить, что анализ потенциала КК и инвестиции в работу с ними дает в краткосрочной и среднесрочной перспективах лучший экономический результат и более высокую конверсию усилий по продаже товаров и услуг: разница составляет порядка 140–180% прироста объема продаж от развития новых клиентов и новых продуктов. Безусловно, есть и обратные результаты — мы взяли средние цифры по выручке. Исследование позволило выявить эти показатели на примере нескольких компаний, которые изначально фокусировались на продаже новых продуктов, а затем переключились на развитие института работы с КК, и это обеспечило такой результат.

Значит ли это, что всегда нужно подниматься наверх по уровням принятия решений в предложенной автором пирамиде, от уровня № 7 к уровню № 1? Такой подход стабильно обеспечивает лучший

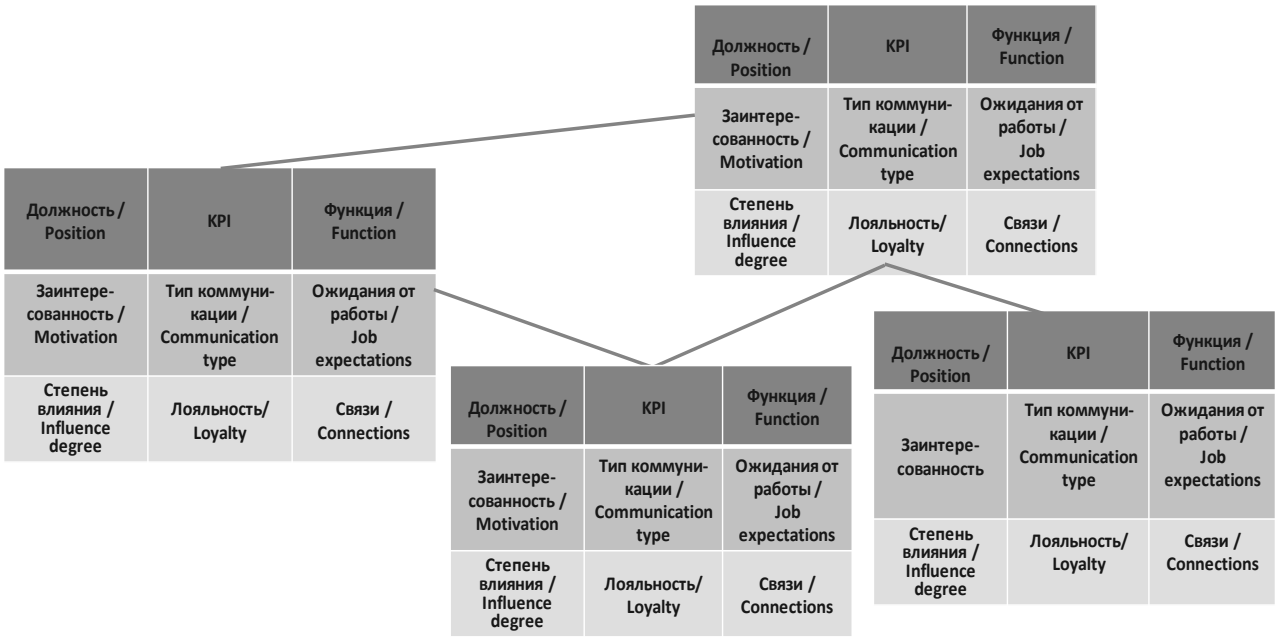

Рис. 6 / Fig. 6. **Описание группы ключевых клиентов, влияющей на принятие решения о покупке / Description of a group of key clients affecting the purchase making decision**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

результат, но увеличивает время на корректировки в ходе работы, а самое главное, переход к мышлению в рамках этой методики заставляет изменить взгляд менеджмента на продажи, что, как правило, является непростым для линейных сотрудников. За все время проведения исследования мы получили множество тому подтверждений.

При реализации плана развития КК компании часто сталкиваются с ограничениями, которые накладываются на работу оперативного КАМ и влияют на его возможности по причине принятия целого комплекса управленческих решений.

Переходим к следующему уровню пирамиды — № 3.

Уровень № 3 «Организация продаж ключевым клиентам»

На этом уровне определяется стратегия развития отношений с ключевыми клиентами. Переход на этот уровень стабильно помогает найти резервы эффективности, которые находятся в области управления (*рис. 8*).

Мы рассматриваем 5 приоритетных областей управления работой с КК в компании:

- стратегия работы с КК (*рис. 9*);
- зоны ответственности и переговорные возможности оперативного КАМ (*рис. 10*);
- KPI (ключевые показатели эффективности)[3], оценивающие эффективность работы оперативного КАМ (*рис. 11*);
- правила, глубина и длительность планирования работы с КК (*рис. 12*);
- уровень компетенций, необходимых для реализации функции (*рис. 13*).

Если продолжать анализ вышеупомянутого примера, то после проработки уровня № 5 и перехода на уровень № 4 разбор группы, влияющей на принятие решения, показал, что KPI основных лиц, принимающих решения, составлены таким образом, что исключают принятие рискованных решений и ввод нового непроверенного продукта, даже произведенного известной компанией. Это и определяло сложности для менеджеров в проведении переговоров. И именно это затрудняло работу с существующими клиентами и вынуждало команду отдела продаж тратить до 40% своего рабочего времени на новых клиентов — компании меньшего размера и с другими приоритетами выбора товара. Поскольку изменить условия

[3] KPI (Key Performance Indicators), или ключевые показатели эффективности — числовые выраженные в абсолютных или относительных (процентных) значениях показатели для измерения результативности и эффективности предпринятых действий.

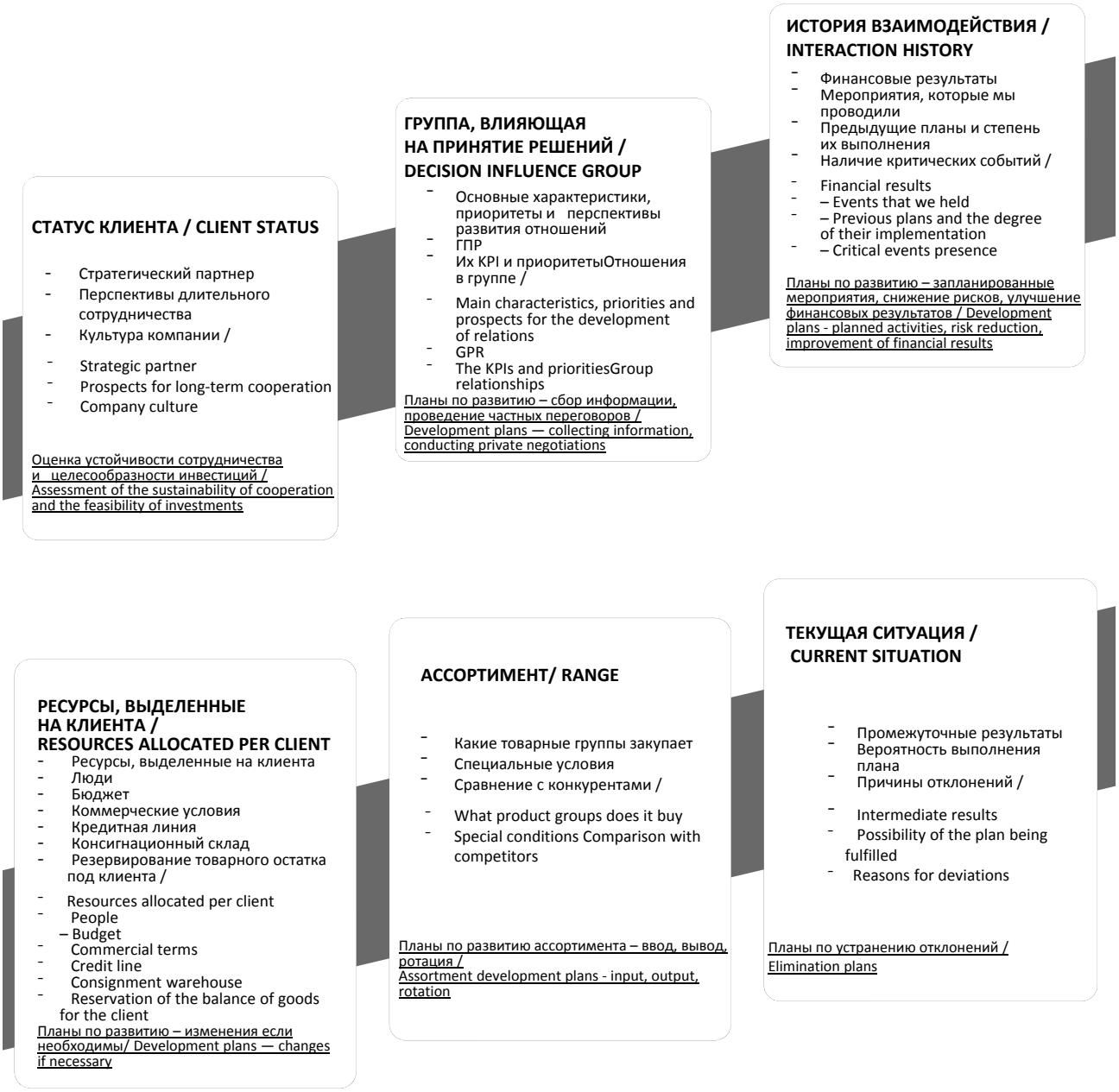

Рис. 7 / Fig. 7. **План развития ключевого клиента / Key client development plan**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

поставки нового продукта оперативные КАМ не могли (это выходило за их зону ответственности), у них не было права на эксперименты с КК и предоставление им специальных условий. Но эта сложность легко преодолевается на стратегическом уровне управления отношениями с ключевыми клиентами. Изменение ситуации имело большие финансовые и логистические последствия, поэтому потребовало организации комитета, который за неделю смог принять решение по специальным условиям реализации. В результате объем продаж нового продукта ключевым клиентам превысил показатели работы с новыми ключевыми клиентами на 1200%.

Хотим отдельно подчеркнуть, что расширение границ области анализа до этого уровня позволяет находить системные и более устойчивые решения, которые могут обеспечить стабильно предсказуемый результат. Не стоит рассчитывать на то, что это под силу оперативным КАМ, для

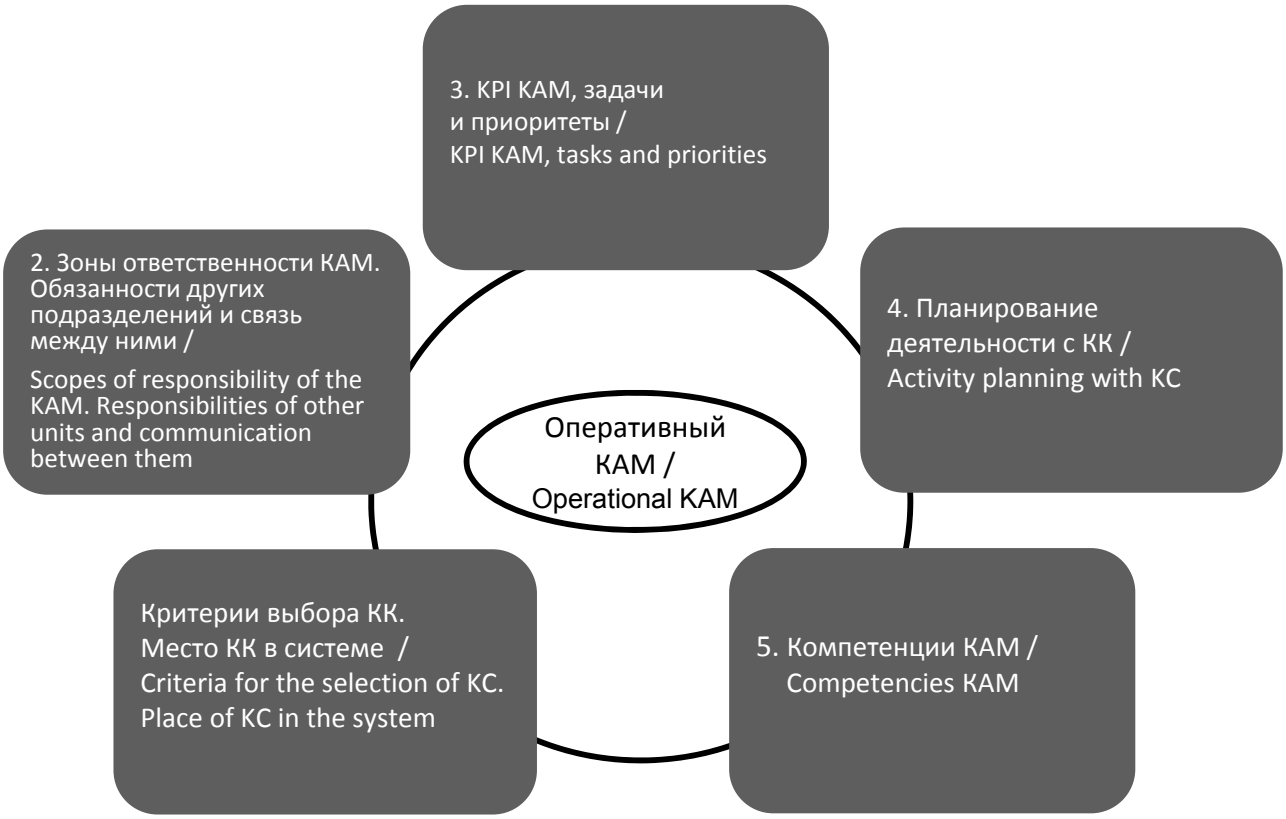

Рис. 8 / Fig. 8. **Организация продаж ключевым клиентам / Sales organization to key clients**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Рис. 9 / Fig. 9. **Стратегия работы с ключевыми клиентами / Key account working strategy**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

того, чтобы они смогли собственное принятое решение реализовать, другие подразделения компании обязаны его поддержать, что случается нечасто, и сотрудники должны иметь крайне высокую мотивацию для взаимодействия с системой управления и для ее изменения. Не стоит также рассчитывать, что таких менеджеров будет много, так как в ситуации борьбы с устоявшейся системой у них возникают существенные персональные риски, вплоть до потери работы.

Выводы, сделанные на уровне № 3, дают значимый результат, превышающий по эффекту предыдущие. Выше находится стратегический уровень анализа и принятия решений, который уже недоступен (как правило) менеджерам, являющимся руководителями функции, при этом уровень № 2

ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ / ZONES OF RESPONSIBILITY

- Каковы зоны ответственности подразделений, отвечающих за работу с КК?
- Каковы полномочия КАМ в формировании предложения для КК? /
- What are responsibility zones of the units responsible for work with KC?
- What are the powers of the KAM in forming a proposal for the KC?

2. Зоны ответственности КАМ. Обязанности других подразделений и связь между ними /
Scopes of responsibility of the KAM. Responsibilities of other units and communication between them

Рис. 10 / Fig. 10. **Зоны ответственности КАМ / Key account manager (KAM) responsibility zones**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ / ZONES OF RESPONSIBILITY

- Каковы KPI КАМ?
- Каковы дополнительные цели и приоритеты?
- Каков период оценки?/
- What are the KPIs of KAM?
- What are the additional goals and priorities?
- What is the evaluation period?

3. KPI КАМ, задачи и приоритеты /
KPI KAM, tasks and priorities

Рис. 11 / Fig. 11. **KPI оперативного КАМ / Key Performance Indicators (KPI) for KAM**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

УПРАВЛЕНИЕ / CONTROL

- Каков способ управления отношениями с КК?
- Что обеспечивает применение выбранной методики процесса?
- Какую информацию собираем?/
- How to manage the relationship with KC?
- What does ensure the application of the selected process methodology?
- What information is collected?

4. Планирование деятельности с КК /
Activity planning with KC

Рис. 12 / Fig. 12. **Планирование деятельности с ключевыми клиентами / Planning activities with key clients**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

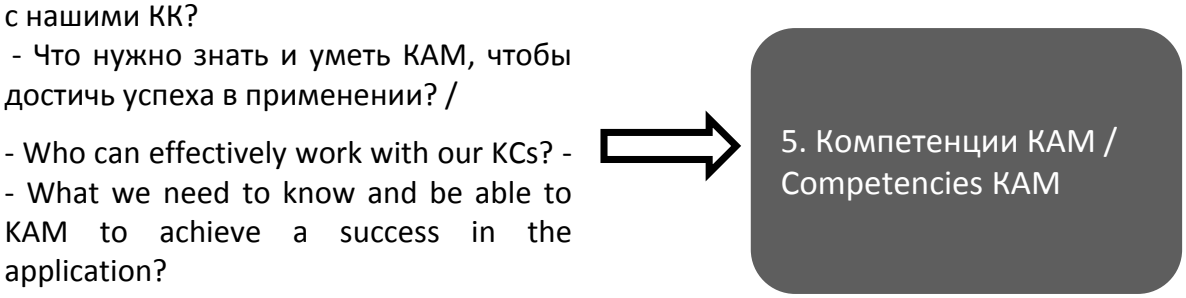

Рис. 13 / Fig. 13. **Компетенции менеджеров / Managers competence**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

пирамиды определяет эффективность в еще большей мере, чем предыдущий № 3.

Уровень № 2 «Выбор канала сбыта и формы присутствия на рынке»

Выбор ключевых клиентов происходит уже после принятия в компании решения о том, в каких каналах сбыта она планирует работать. Что такое канал сбыта/продаж? Это система взаимосвязанных ступеней, делающих товар или услугу доступными для потребления или использования [12, 13]. Традиционно считают, что каналов сбыта 5:

- Оптовый канал, объединяющий оптовые компании, осуществляющие перепродажу закупленного товара/услуг с ограниченным контролем дальнейшего его распространения.
- Дистрибьюторский канал, объединяющий дистрибьюторские компании, которые занимаются распространением продукции и контролируют потоки информации, связанные с ними. Дистрибьюторы осуществляют взаимодействие с поставщиком и обладают возможностью координировать с ними свои действия. Они создают большую ценность для клиентов компании-производителя, чем оптовые компании.
- Корпоративный канал, создаваемый для обслуживания специфических покупателей, компаний, закупающих товары/услуги для собственного пользования либо для производства изделий на их основе.
- Розничный канал, состоящий из предприятий розничной торговли, осуществляющих продажу конечным потребителям — физическим лицам.
- Нерегулярный канал, подразумевающий наличие сделок, осуществляемых на нерегулярной основе с плохо предсказуемой динамикой и слабо прогнозируемым результатом; часто подразумеваются разовые сделки.

Выбор основного канала для фокусирования усилий по продажам определяет и выбор стратегии, и структуру отдела сбыта, и практику управления им, и успешность продвижения.

Вернемся к рассматриваемому выше примеру. Компания выбрала для фокуса своих усилий по продажам корпоративный канал — его формировали строительные компании, которые закупали продукцию под реализацию девелоперского проекта. Это означало, что перед закупкой компонента, необходимого на стройке, клиент должен был «попасть» в спецификацию проекта, которая составляется на этапе его архитектурной проработки примерно за 1,5 года до начала строительства. Рост в корпоративном канале медленный и сложный. Хотя нужно признать, что если продукт попал в проект, то у него намного больше шансов быть гарантированно использованным в строительстве. Продукция компании обладала необходимыми эксплуатационными качествами для продажи в корпоративном канале — удобством, стабильным качеством, высокой скоростью монтажа. Компания в описываемое время ощущала стагнацию продаж и поставила задачу поднять объем для полноценной загрузки производства на территории Российской Федерации. Попытки увеличить продажи через корпоративный канал столкнулись с тем, что цикл продаж оказался «длинным», а продажи — трудоемкими, что привело к увеличению штата сотрудников, но не помогло сократить продолжительность цикла. Мы предложили часть ассортимента продвигать через менее качественный, но более подвижный

дистрибьюторский канал, который предполагает более поверхностные продажи с низким качеством обслуживания, но может показать быстрый результат. Для этого нужно сформировать коммерческую политику работы, сделать предложение компаниям, привлекательным для контрагентов и, конечно, определить полномочия оперативного KAM и правила планирования взаимодействия с ключевыми клиентами в этом канале (на уровне № 3). Данное решение находится в стадии реализации, его результаты будут получены до конца года, и пока нельзя судить об уровне его эффективности, но можно сказать с уверенностью, что данное предложение точно даст эффект раньше завершения традиционного цикла продаж длительностью 1,5 года.

На этом уровне мы упоминали ценность, создаваемую продуктом, и ее добавление с помощью ресурсов компании (дистрибьюторы). Анализом самого высокого уровня в описываемой методике является анализ ценности — он дает наибольшее понимание того, какой канал для продвижения нужно выбрать, как построить систему управления продажами, включая структуру отдела продаж, как работать с ключевыми клиентами, планировать результат, какими должны быть компетенции сотрудников. Методика не подразумевает анализа возможного изменения ценностного предложения продукта — система продаж работает с готовым продуктом, и его модификация не входит в зону влияния функции продаж. Тем не менее понимать ценностное предложение необходимо.

Уровень № 1 «Анализ создаваемой ценности для клиента»

Этот уровень анализа является наивысшим и последним для данной методики. Сюда есть смысл подниматься, если мы хотим выработать самое эффективное решение в рамках функции продаж, но не более (маркетинг и стратегия не затрагиваются данной методикой, для этого существуют другие).

Если мы выбрали канал сбыта, то для успешного обмена создаваемой ценности на деньги и время клиента необходимо понимать, в чем она состоит. Суть анализа — определение того, за что в первую очередь может захотеть заплатить клиент. Это центральный момент. «Цепочка создания ценности» — термин не новый, он введен М. Портером [14] в 1985 г., и основной идеей было сопоставление на каждом этапе преобразования продукта объема создаваемой потребительской ценности и объема понесенных компанией затрат. Этот анализ нужен был для того, чтобы определить этапы, на которых теряется эффективность и не создается достаточная ценность (или «пустая» стоимость) (*рис. 14*).

В предложенной автором статьи методике нас интересуют основные генераторы потребительской стоимости — того, за что в первую очередь платит потребитель (*рис. 15*).

Понимание этой ценности даст нам представление о том, как наше предложение соотносится с конкурентными и в каком канале сбыта мы сможем его полностью реализовать. Что это значит? Это значит, что желание клиента обменять свои деньги на наше предложение будет максимальным.

Сам по себе этот анализ не даст нам представления о нашей конкурентоспособности — ее мы сможем оценить, сравнивая предложения (свое и конкурентов) по критериям выбора, характерным для каждого канала; только после этого можно определить, в каком из них процесс пройдет быстрее и с большей эффективностью.

На *рис. 16* мы видим пример такого сравнения предложений компании МакДональдс и двух ее конкурентов. Пример, как и сам подход критериального сравнения, представлен в [15].

Завершая описание методики исследования, нужно отметить, что ее оригинальность заключается в сочетании аналитических инструментов и переходов между уровнями принятия управленческих решений. Если мы с ее помощью сможем достоверно определить конкурентоспособность рассматриваемой компании, которая базируется на основной создаваемой ценности, то сможем определить дальнейшую судьбу продвижения продукта с минимальными потерями эффективности в процессе его продажи.

Методической основой результативности предлагаемого подхода является расширение границ рассматриваемой системы управления и оптимизация в этом большем периметре принимаемых управленческих решений, что дает лучшие результаты и в большой степени гарантирует достижение желаемого эффекта. Хотя данный подход не является уникальным, ценность предложенной методики заключается в составлении алгоритма применения метода расширения границ по уровням и связывании применяемых инструментов в логическую последовательную цепочку.

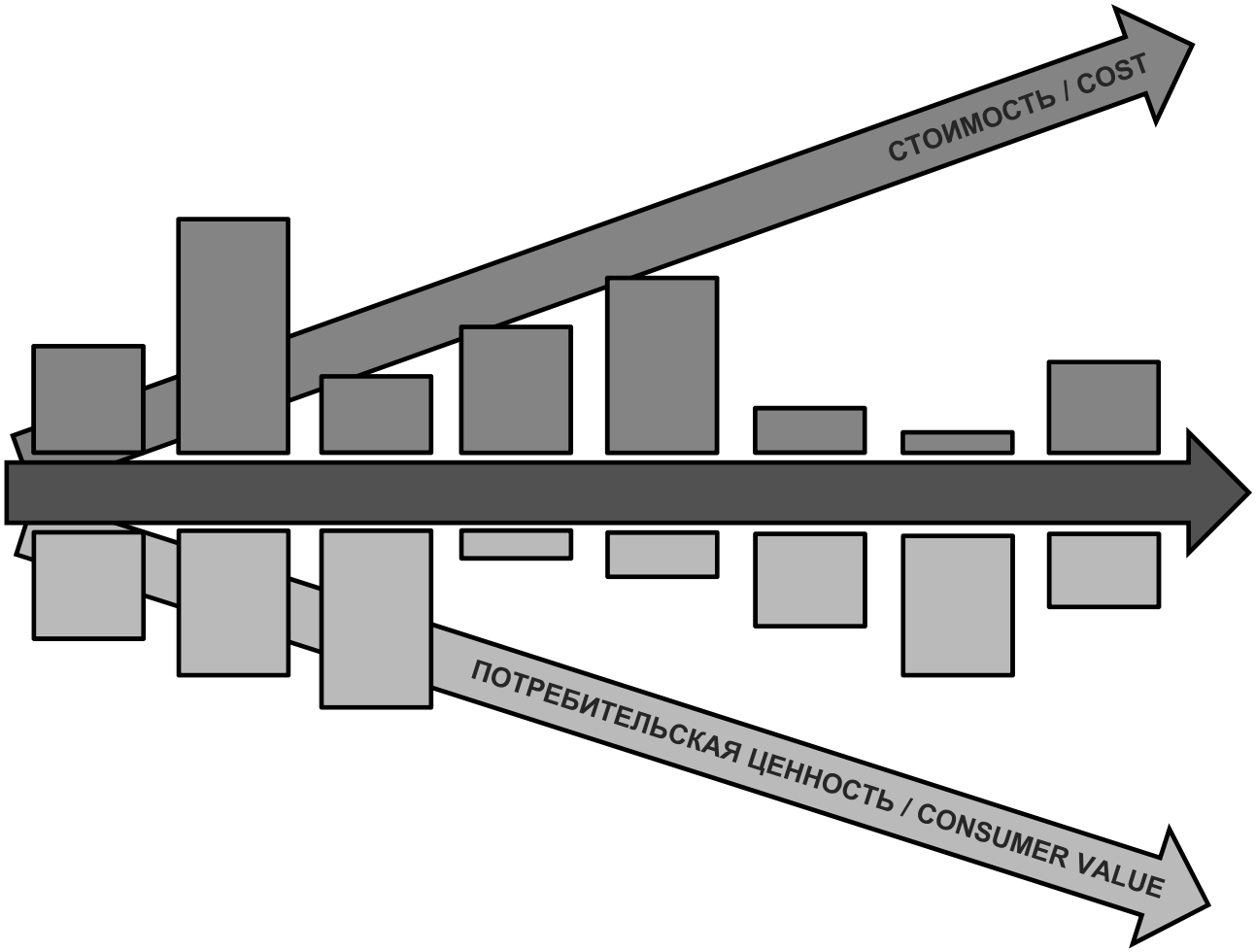

Рис. 14 / Fig. 14. **Соотношение создания ценности и стоимости по этапам производства товара или услуги / The ratio of value creation and cost in the production stages of goods or service**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Результатом исследования мы считаем эмпирическое доказательство эффективности предложенной теоретической методики, а точнее — доказательство на практических примерах обоснованности методических приемов. Нельзя сказать, что до начала исследования методика была чисто теоретической, созданной путем логического синтеза. Все ее элементы были последовательно разработаны в ходе выполнения консалтинговых проектов для компаний-клиентов. Объединение ее отдельных компонентов в единое целое проходило последовательно и заняло около 3 лет. Само исследование, включающее в себя 43 примера применения методики преимущественно в сегменте B 2B, длилось 4,5 года. Подавляющее количество экспериментов с использованием клиентами предложенного подхода завершилось успешно; 3 из 43 компаний-клиентов не добились увеличения финансовых показателей эффективности процесса продаж. Причины остались неясны, поскольку они не поделились описанием процесса внедрения предложенных решений. В настоящее время исследование продолжается.

Почти все компании-клиенты работали с условием соглашения о конфиденциальности данных и не дали разрешения на их публикацию, поэтому поделиться в статье конкретными результатами применения методики не представляется возможным.

Однако, подводя некоторые итоги, можно отметить, что внедрение принятых на высоких уровнях пирамиды решений дает увеличение эффективности в среднем 24%. Это связано как с увеличением объема продаж (35% случаев), так и со снижением затрат на них (55%); в 15% случаев эффект не наблюдался. Несколькими компаниями при внедрении

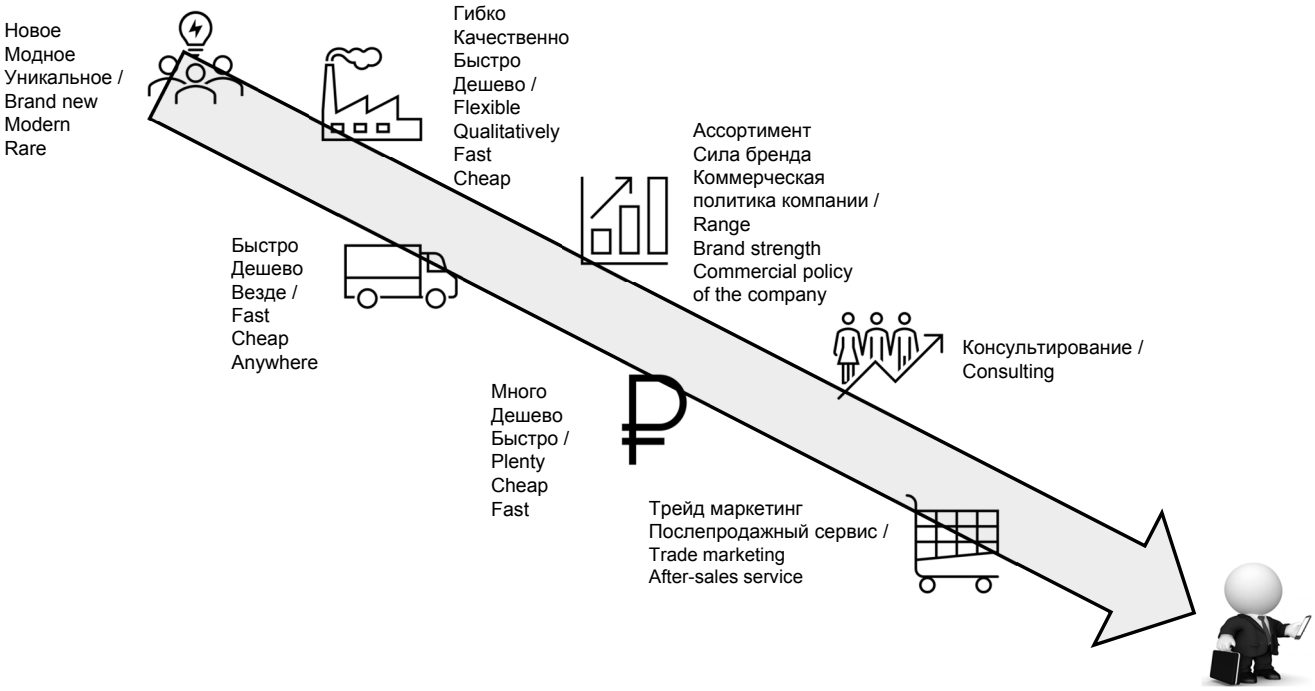

Рис. 15 / Fig. 15. **Основные создатели ценности и стоимости на примере функциональных подразделений компании / The main creators of value and cost on the example of the company's functional divisions**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

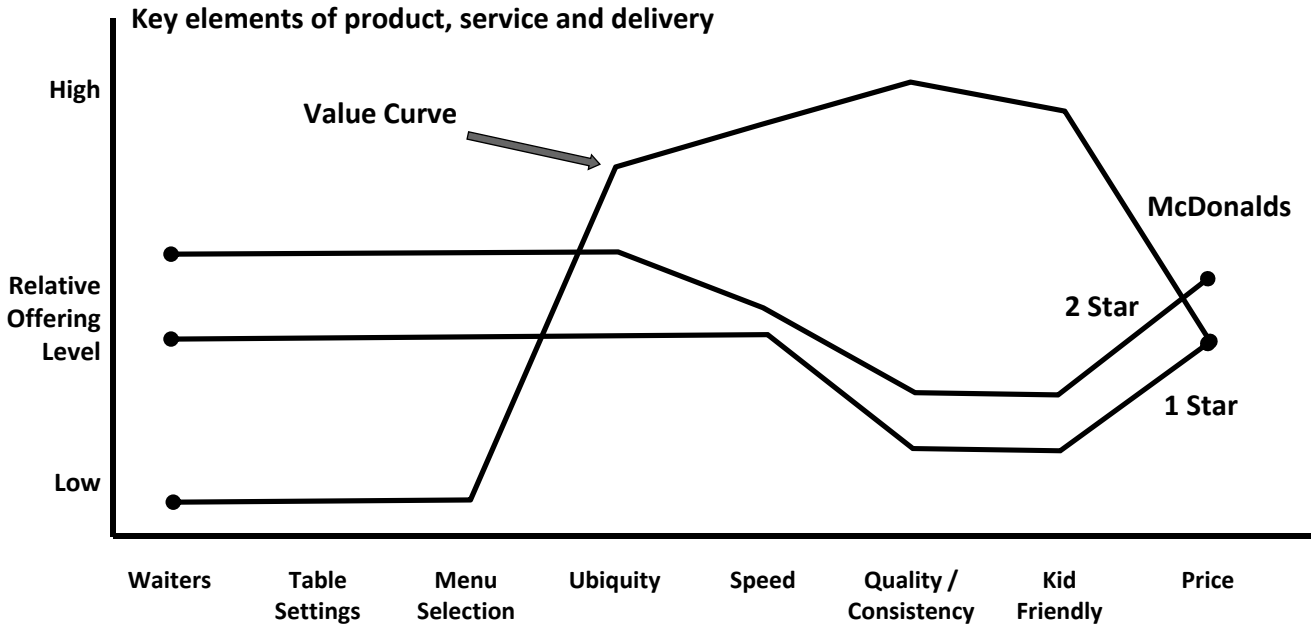

Рис. 16 / Fig. 16. **Пример конкурентного анализа / An example of competitive analysis**

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

предложенных решений был получен результат, которого нельзя было добиться путем применения никаких других мер. Например, увеличение EBITDA[4] в 2,7 раза за два года. При использовании решений с более низких уровней пирамиды (5, 6 и 7) наблюдались в основном эффекты, связанные со значительным уменьшением неоправданных расходов компании, что увеличивало их чистую прибыль, но редко давало прирост объема продаж даже на 10–15%. При этом снижение затрат увеличивало EBITDA компаний на 2–3%.

ВЫВОДЫ

Автор модели понимает, что для строго научного обоснования эффективности предложенной методики не хватает достаточного объема надежно подтвержденных результатов. Практика ее разработки и применения показала, что собрать необходимые данные по эффективности ее применения строго научным методом не получится. Вместе с тем следует отметить, что даже частные решения, предлагаемые и обоснованные методикой, давали при их применении хороший результат. Автор считает, что было бы правильно открыть дискуссию и поделиться методикой с представителями того сегмента рынка, для которого она создавалась. Стоит обратить внимание, что подход дает достаточную методическую базу для обоснования решения, предлагаемого менеджменту компании, и на общем фоне недостаточной методической проработки темы «Управление продажами» предложение логично и обосновано. Автор продолжает поиск и сбор фактического материала для подтверждения эффективности своей методики.

[4] EBITDA — прибыль, из которой еще не высчитали кредитные проценты, налоговые платежи, долю износа основных средств (амортизацию). Выводится в финансовых отчетах компаний как показатель, характеризующий доходность предприятия, результат его работы. URL: https://www.finam.ru/education/likbez/kak-rasschitat-ebitda-20200706–19560/.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Баркан Д.И. Управление продажами. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ; 2008. 908 с.
2. Гусарова В., Птуха К. Управление продажами на территории: Теоретические основы и практические рекомендации. М.: Альпина Паблишер; 2013. 208 с.
3. Рекхэм Н. СПИН-продажи. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2008. 320 с.
4. Диксон М., Адамсон Б. Чемпионы продаж. Что и как лучшие продавцы в мире делают иначе. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2014. 304 с.
5. Adamson B., Dixon M., Spenner P., Toman N. The challenger customer: Selling to the hidden influencer who can multiply your results. New York: Portfolio; 2015. 288 p.
6. Кожемяко А.П. Эра умных продаж. Стратегии и управление. М.: Синергия; 2014. 288 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. М.: Прогресс; 1990. 652 с.
8. Веселов А., Горбачев М. Организация работы отдела продаж. Системный подход. Ростов-н/Д: Феникс; 2014. 176 с.
9. Лукич Р.М. Управление продажами. М.: Альпина Паблишер; 2013. 256 с.
10. Кузнецов И.Н. Управление продажами. Учебно-практическое пособие. М.: Дашков и К°; 2008. 492 с.
11. Назаров А., Будовская О. Управление продажами. Как построить систему продаж, которая реально работает. СПб.: Питер; 2016. 384 с.
12. Dent J. Distribution channels: Understanding and managing channels to market. London, Philadelphia: Kogan Page; 2008. 322 p.
13. Горчелс Л., Мариен Э., Уэст Ч. Управление каналами дистрибуции. Пер. с англ. М.: Изд. дом Гребенникова; 2005. 248 с.
14. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2015. 454 с.
15. Ким Ч.В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2019. 336 с.

REFERENCES

1. Barkan D.I. Sales management. St. Petersburg: Graduate School of Management, St. Petersburg State University; 2008. 908 p. (In Russ.).
2. Gusarova V., Ptukha K. Onsite sales management: Theoretical foundations and practical recommendations. Moscow: Alpina Publisher; 2013. 208 p. (In Russ.).
3. Rackham N. SPIN selling. New York: McGraw-Hill Book Co.; 1988. 197 p. (Russ. ed.: Rackham N. SPIN-prodazhi. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2008. 320 p.).
4. Dixon M., Adamson B. The challenger sale: Taking control of the customer conversation. New York: Portfolio; 2011. 240 p. (Russ. ed.: Dixon M., Adamson B. Chempiony prodazh. Chto i kak luchshie prodavtsy v mire delayut inache. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2014. 304 p.).
5. Adamson B., Dixon M., Spenner P., Toman N. The challenger customer: Selling to the hidden influencer who can multiply your results. New York: Portfolio; 2015. 288 p.
6. Kozhemyako A.P. The era of smart sales: Strategy and management. Moscow: Sinergiya; 2014. 288 p. (In Russ.).
7. Kotler Ph. Marketing essentials. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1984. 556 p. (Russ. ed.: Kotler Ph. Osnovy marketinga. Moscow: Progress; 1990. 652 p.).
8. Veselov A., Gorbachev M. Organization of the work of the sales department. Systems approach. Rostov-on-Don: Phoenix; 2014. 176 p. (In Russ.).
9. Lukic R.M. Sales management. Moscow: Alpina Publisher; 2013. 256 p. (In Russ.).
10. Kuznetsov I.N. Sales management. Educational and practical guide. Moscow: Dashkov and Co.; 2008. 492 p. (In Russ.).
11. Nazarov A., Budovskaya O. Sales management: How to build a sales system that really works. St. Petersburg: Piter; 2016. 384 p. (In Russ.).
12. Dent J. Distribution channels: Understanding and managing channels to market. London, Philadelphia: Kogan Page; 2008. 322 p.
13. Gorchels L., Marien E.J., West C. The manager's guide to distribution channels. New York: McGraw-Hill Education; 2004. 225 p. (Russ. ed.: Gorchels L., Marien E., West C. Upravlenie kanalami distributsii. Moscow: Grebennikoff Publ.; 2005. 248 p.).
14. Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press; 1998. 397 p. (Russ. ed.: Porter M. Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslei i konkurentov. Moscow: Alpina Publisher; 2015. 454 p.).
15. Kim C.W., Mauborgne R. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. Boston: Harvard Business Review Press; 2005. 256 p. (Russ. ed.: Kim C.W., Mauborgne R. Strategiya golubogo okeana. Kak naiti ili sozdat' rynok, svobodnyi ot drugikh igrokov. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2019. 336 p.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Алексей Игоревич Назаров — аспирант Высшей школы корпоративного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Москва, Россия
nazarov.nvision@gmail.com; www.anazarov.org

ABOUT THE AUTHOR

Alexey I. Nazarov — post-graduate student, Graduate School of Corporate Management of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow, Russia
nazarov.nvision@gmail.com; www.anazarov.org

Статья поступила в редакцию 16.08.2021; после рецензирования 20.09.2021; принята к публикации 01.11.2021.
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The article was submitted on 16.08.2021; revised on 20.09.2021, accepted for publication on 01.11.2021.
The author read and approved the final version of the manuscript.