

ГДЕ ВАШ ОТДЕЛ ТЕРЯЕТ ПРОДАЖИ

Находите причины в данных
и повышайте результат



Адриан Нортвейл

Адриан Нортвейл

Где ваш отдел теряет продажи. Находите причины в данных и повышайте результат

<https://litres.ru/74496454>

SelfPub; 2026

Аннотация

Отдел не выполняет план. Кого менять: продавцов, премии или сам план?

Ошибка в ответе стоит денег. Можно уволить сильного человека со слабой территорией, наградить удачное распределение клиентов и потратить бюджет на обучение, которое не решает проблему.

Получите систему диагностики продаж: потенциал клиентов, потери в воронке, нагрузка команды, справедливость целей и влияние вознаграждения на поведение. Узнайте, как отличать проблему навыка от проблемы условий, рассчитывать численность отдела и проверять новую схему мотивации до запуска. CRM и отчеты начнут отвечать на управленческие вопросы, если вы научитесь эти вопросы задавать.

Книга для руководителя, которому нужен следующий обоснованный шаг. Найдите место, где усилия перестают

превращаться в результат, прежде чем снова требовать от команды «продавать больше».

Для работы с текстом в процессе подготовки книги применялся Gemini

Содержание

Продажи больше не управляются по трехшаговой формуле	6
Данные полезны только тогда, когда ведут к решению	9
Какие задачи должна решать аналитика	11
Три результата, которых можно добиться	13
Рамка «поддерживать — диагностировать — проектировать — быть партнером»	15
Две части книги	17
Кому адресована эта книга	18
Конец ознакомительного фрагмента.	66

Адриан Нортвейл

Где ваш отдел теряет продажи. Находите причины в данных и повышайте результат

Введение

Как аналитика превращает управление продажами из набора интуитивных решений в воспроизводимую систему

Главная идея

Продажи становятся устойчивее, когда руководитель соединяет данные, профессиональное суждение и понятные рамки принятия решений. Такая комбинация помогает сформировать правильную команду, направить ее к правильным клиентам и закрепить действия, которые действительно создают результат.

Продажи больше не управляются по трехшаговой формуле

Еще недавно управление отделом продаж часто сводилось к простой логике: нанять общительных людей, обучить их продукту, дать список клиентов и связать доход с выполнением плана. Для рынков с ограниченным выбором, небольшим объемом данных и медленной конкуренцией такая схема могла долго казаться достаточной. Сегодня она слишком груба.

Покупатель приходит на встречу уже подготовленным: он сравнил предложения, прочитал отзывы, изучил спецификации и, нередко, знает цены конкурентов. Сам продукт и хорошие отношения остаются необходимыми, но они перестали быть самостоятельным преимуществом. Продавцу приходится разбираться в экономике клиента, диагностировать задачу, предлагать решение и объяснять его ценность. Одновременно руководитель продаж должен принимать взаимосвязанные решения о структуре команды, численности, территориях, найме, обучении, целях, мотивации, инструментах и контроле исполнения.

Эту сложность усиливает технологическая среда. В распоряжении компаний оказываются массивы информации, о которых раньше можно было только мечтать. Но увеличение

объема данных само по себе не делает решения лучше: избыток сигналов легко превращается в шум, а выборочные цифры можно подобрать почти под любую заранее принятую точку зрения.

Что стало доступно

Что это меняет в управлении продажами

Профили клиентов, история сделок, потенциал рынков и сведения о конкурентах

Можно точнее выбирать клиентов, оценивать территорию и отделять реальную недоработку от слабого рынка.

Данные о действиях продавцов и результатах по каждому этапу воронки

Можно анализировать не только итоговую выручку, но и причины результата.

CRM, мобильные устройства, облачные вычисления и ВІ

Информация становится быстрее, доступнее и ближе к моменту принятия решения.

Прогнозные и оптимизационные модели

Руководитель может сравнивать сценарии до того, как дорогостоящие изменения будут внедрены.

Социальные и профессиональные сети

Появляются новые источники сигналов о клиентах, контактах и рынке.

Ключевые изменения, которые расширили роль аналитики в продажах

Данные полезны только тогда, когда ведут к решению

Собрать массив сведений легче, чем превратить его в действие. Поэтому центральным понятием этой книги является рамка принятия решений: заранее выстроенный способ разбирать проблему, сопоставлять факты, выявлять допущения и снижать влияние предубеждений. Рамка не отменяет управленческий опыт. Она делает его проверяемым: руководитель вынужден сформулировать вопрос, определить, какая информация действительно важна, и показать, почему выбранное действие следует из наблюдений.

История CRM хорошо показывает, почему технология не должна подменять управленческую мысль. Первые крупные волны внедрений заставили компании потратить огромные бюджеты и миллионы человеко-часов на сбор данных, но многие команды не понимали, какие решения эти данные должны улучшить. Когда система воспринимается как обязанность по заполнению полей, а не как средство управления, пользователи сопротивляются, качество информации падает, а менеджеры начинают быстрее принимать те же ошибочные решения. Лишь с появлением более легких, отраслевых и лучше встроенных в процессы решений CRM стала заметно полезнее.

Следовательно, вопрос не в том, стоит ли компании "становиться более аналитичной". Практический вопрос звучит иначе: какие решения о продажах важнее всего, какие данные способны сделать их лучше и какие процессы гарантируют, что вывод действительно будет внедрен?

Какие задачи должна решать аналитика

За годы развития sales operations аналитика вышла далеко за пределы отчетов о факте продаж. Зрелая функция помогает отвечать на вопросы, которые определяют саму конструкцию коммерческой системы:

Какие клиенты и потенциальные клиенты заслуживают наибольшего внимания, и какие действия лучше всего раскрывают их потенциал?

Какие роли нужны в отделе продаж, сколько людей требуется в каждой роли и как распределить нагрузку между полевыми, внутренними и специализированными командами?

Какие признаки отличают сильного продавца, насколько надежно компания отбирает кандидатов и чему действительно следует обучать?

Какие инструменты и сведения нужны продавцу, чтобы создавать ценность для клиента, а не просто фиксировать активность?

Согласованы ли система вознаграждения, цели и управление эффективностью между собой, и не подталкивают ли они сотрудников к неверному поведению?

Сильная аналитика способна дать на эти вопросы более качественные ответы. Но она требует дисциплины: данные

должны быть релевантными и достаточно точными, несколько функций компании должны работать вместе, а сами методы нужно регулярно обновлять по мере изменения рынка и технологий.

Три результата, которых можно добиться

Mediora Diagnostics: +3,1 процентного пункта доли рынка

В 2018 году руководство Mediora Diagnostics поставило перед коммерческой командой цель увеличить долю на 3 пункта за 18 месяцев. Первичная реакция полевого отдела была резко скептической. Аналитическая группа разложила рынок по сегментам и крупным клиентам, сопоставила потенциал, текущую долю и плотность визитов, а затем предложила новую схему приоритизации и покрытия. После нескольких циклов обучения и совместного планирования команда приняла подход. Через полтора года доля выросла на 3,1 пункта. После этого руководитель sales analytics получил статус вице-президента и постоянное место в коммерческом комитете.

CityStay Corporate Housing: перестройка процесса продаж

В 2020 году компания CityStay, управлявшая сетью апартаментов для длительных деловых поездок, сравнила работу лучших продавцов с поведением остальной команды. Sales

operations выделила несколько повторяющихся приемов, перестроила этапы воронки, добавила инструменты подготовки предложения и ввела метрики качества прохождения сделки. За последующие 12 месяцев доля выигранных сделок выросла почти втрое, средняя длительность цикла сократилась более чем наполовину, а текучесть продавцов опустилась ниже 5%.

Veridian BioPharma: ежегодный цикл повышения эффективности

Veridian BioPharma ввела ежегодный обзор ключевых драйверов эффективности продаж. В начале каждого года руководство выбирало несколько приоритетных проблем, формировало план изменений и заранее определяло измерители результата. Один из проектов сравнивал продавцов по сочетанию качества работы с клиентом и достигнутых результатов, а затем переводил выводы в программу развития. Шесть лет подряд компания удерживала двузначный рост выручки и постепенно распространила подход из американского подразделения на другие рынки.

Рамка «поддерживать — диагностировать — проектировать — быть партнером»

Практическая роль аналитики удобно описывается четырьмя режимами работы. Они различаются не сложностью модели, а тем, какую управленческую функцию выполняет аналитическая команда.

Режим

Смысл

Типичный результат

Поддерживать

Надежно обеспечивать повседневную работу коммерческой системы.

Дашборды, расчеты премий, данные для визитов, регулярные отчеты.

Диагностировать

Обнаруживать отклонения, причины проблем и скрытые возможности.

Выявленный пробел в покрытии, слабая территория, перекос мотивации, потеря сильных сотрудников.

Проектировать

Создавать или перестраивать драйверы эффективности.

Новая структура, территории, система целей, профиль найма, процесс продаж.

Быть партнером

Помогать руководству выбирать приоритеты и проводить изменения.

Единая повестка коммерческих преобразований и согласованные решения разных функций.

Четыре способа, которыми аналитика добавляет ценность

Первые три режима образуют набор профессиональных возможностей. Четвертый — партнерство — возникает, когда коммерческое руководство доверяет аналитической функции настолько, что привлекает ее не только для расчета ответа, но и для постановки самого вопроса.

Две части книги

Дальнейшие главы организованы вокруг двух практических вопросов. Первый: где именно аналитика способна улучшить решения о продажах? Второй: какие люди, процессы, данные и инструменты нужны, чтобы это стало регулярной способностью компании, а не разовым проектом?

Первая часть последовательно рассматривает восемь областей: оценку потенциала клиента, процесс продаж, численность и структуру команды, территории, найм и обучение, вознаграждение, постановку целей и управление эффективностью. В каждой области акцент будет сделан не на абстрактных формулах, а на том, как аналитика поддерживает работу, помогает диагностировать проблему и участвует в проектировании решения.

Вторая часть посвящена построению самой способности к аналитике: компетенциям людей, операционным процессам, данным и инструментам, взаимодействию с IT, а также ситуациям, когда часть работ передается внешним или офшорным командам. Отдельное внимание будет уделено запуску аналитики одновременно с созданием нового отдела продаж.

Кому адресована эта книга

Руководителю продаж она дает способ посмотреть на коммерческую систему как на набор взаимосвязанных решений, а не как на совокупность отдельных "лучших практик". Руководителю sales analytics или sales operations — карту возможностей, показывающую, где функция может приносить измеримую ценность и как перейти от обслуживания запросов к роли партнера. Для будущих лидеров обеих функций книга полезна тем, что показывает общий язык, на котором должны разговаривать бизнес и аналитика.

Конечная цель проста: добиться, чтобы в нужных ролях работали нужные люди, чтобы их усилия были направлены на правильных клиентов и действия, а система управления помогала повторять результат. Аналитика не заменяет лидерство. Она делает лидерство более точным, последовательным и способным учиться на собственных решениях.

ГЛАВА 1

Глава 1. Аналитика как система повышения эффективности продаж

Как перейти от отчетности к поддержке, диагностике, проектированию и партнерству с коммерческим руководством

Тезис главы

Лучшие коммерческие организации используют аналитику не ради отчетов. Она помогает поддерживать ежедневную работу, обнаруживать проблемы и возможности, проектировать ключевые элементы системы продаж и постоянно улучшать их вместе с руководством.

1.1. Как изменилось принятие решений в продажах

Руководить продажами всегда означало действовать в условиях неполной информации. Раньше главный инструмент руководителя состоял из собственного опыта, наблюдений региональных менеджеров и мнения продавцов. Такой подход не исчез: полевое знание по-прежнему критически важно. Изменилось другое — теперь игнорировать данные стало столь же рискованно, как раньше было рискованно полагаться только на них.

Одновременно произошли два сдвига. Первый — взрыв объема информации: профили клиентов, прямые и дистрибьюторские продажи, демография, рыночный потенциал, конкурентная разведка, активность продавцов, характеристики сотрудников, сигналы из социальных и профессиональных сетей. Второй — технологический: мобильные устройства, облачные вычисления, CRM, business intelligence, системы управления эффективностью, современные средства отчетности, прогнозные и оптимизационные модели.

Раньше Сегодня

Спросить региональных менеджеров, сколько людей им нужно.

Сегментировать клиентов, оценить необходимую интенсивность работы по сегментам, посчитать финансовую ценность покрытия и сравнить варианты численности.

Спросить продавцов, нравится ли им новый план мотивации, и проверить бюджет выплат.

Смоделировать варианты до запуска, оценить нежелательные стимулы и финансовый риск, затем отслеживать распределение выплат и стратегическое соответствие.

Провести мозговой штурм с HR о том, как снизить текущую.

Связать данные об увольнениях с результатами и потенциалом сотрудников, подобрать разные меры для сильных, средних и слабых продавцов и регулярно проверять эффект.

Пример эволюции управленческих решений в продажах

Разница между этими подходами не в том, что один "человеческий", а другой "математический". Зрелое решение сочетает оба. Аналитика делает допущения видимыми, позволяет проверить логику на данных и оценить последствия до

того, как организация начнет дорогое внедрение.

1.2. Аналитика продаж — это способность, а не отдел

Чтобы конкурировать в такой среде, компании нужны не отдельные отчеты, а способность регулярно использовать аналитику и рамки принятия решений. Эта способность складывается из четырех компонентов: людей и компетенций, процессов, данных и инструментов. Ее можно собрать в отдельном подразделении sales operations, распределить между финансами, HR и IT или частично передать внешнему партнеру. Организационная схема вторична; принципиально, чтобы задачи выполнялись устойчиво и были связаны с решениями коммерческого руководства.

Самая зрелая модель возникает тогда, когда аналитическая функция становится партнером бизнеса. В таком состоянии ее руководитель участвует в выборе приоритетов, ставит неудобные вопросы, помогает согласовать изменения между функциями и отвечает не только за правильность расчета, но и за то, чтобы решение было внедрено.

Atlas Diagnostics: как строится культура решений на данных

В 2019 году генеральный директор североамериканского подразделения Atlas Diagnostics поставил коммерческой команде цель увеличить долю рынка на 3 процентных пункта за 18 месяцев. Полевые менеджеры считали задачу почти

недостижимой: рынок замедлялся, а конкуренты агрессивно защищали ключевые контракты.

Аналитики в течение нескольких недель объединили данные о продажах, сегментах, потенциале и покрытии крупных клиентов, протестировали несколько статистических моделей и нашли комбинацию приоритизации клиентов и интенсивности работы, при которой цель становилась реалистичной. Затем потребовалось несколько раундов встреч с продавцами: нужно было объяснить не только итоговый список клиентов, но и логику распределения усилий.

Через полтора года компания достигла цели. Руководство закрепило четыре практики: нанимать аналитиков, способных мыслить стратегически; требовать на управленческих совещаниях обоснования решений данными; заранее устанавливать метрики эффекта; повысить статус руководителя sales analytics до уровня вице-президента. Ключевым результатом стала не сама модель, а привычка организации обсуждать решения на языке проверяемых аргументов.

1.3. Драйверы эффективности отдела продаж

Отдел продаж работает благодаря множеству решений и процессов. Они определяют, кого компания обслуживает, какие роли создает, кого нанимает, как распределяет территории, чему обучает, как ставит цели и чем обеспечивает продавца в ежедневной работе. Эти элементы удобно называть драйверами эффективности продаж, или SFE-драйве-

рами (Sales Force Effectiveness).

Категория

Основные драйверы

Стратегия продаж

Потенциал клиента; приоритизация клиентов; процесс продаж.

Организация

Численность; структура ролей; дизайн территорий.

Люди

Профиль успеха; найм; обучение и коучинг.

Обеспечение активности

Стимулы и цели; дашборды и информация; управление эффективностью.

Основные группы SFE-драйверов

Сильные драйверы определяют состав команды и то, чем эта команда занята. Когда они спроектированы с помощью данных и понятной логики решений, вероятность того, что правильные люди будут выполнять правильные действия для правильных клиентов, заметно возрастает. Именно поэтому аналитика должна работать не только на уровне клиента, но

и на уровне всей коммерческой системы.

1.4. Аналитика — это гораздо больше, чем анализ клиентов

При словах "аналитика продаж" многие первым делом представляют сегментацию клиентов, прогноз спроса или рекомендации следующего предложения. Это важная область, но она охватывает лишь часть вопросов. Аналитика способна поддерживать решения на каждом уровне иерархии.

Вопросы коммерческого руководства

Какие роли нужны компании: универсальные продавцы, продуктовые специалисты, технические эксперты, менеджеры ключевых клиентов, inside sales? Сколько людей должно быть в каждой роли?

Как выглядит профиль успешного продавца именно в нашей модели продаж? Как привлекать и отбирать людей, которые с наибольшей вероятностью будут результативны?

Как сконструировать систему переменного вознаграждения, чтобы она мотивировала нужные действия и при этом оставалась финансово управляемой?

Вопросы линейного менеджера

Как распределить клиентов и потенциальных клиентов между продавцами, чтобы обеспечить покрытие и одновременно дать каждому реалистичный шанс выполнить план?

Какие навыки и знания нужно развивать у конкретного сотрудника, и какие обучающие программы действительно

соответствуют его пробелам?

Как поставить по территории цель, которая будет одновременно достижимой, сложной и справедливой?

Как отличить слабую работу продавца от слабого потенциала его территории и что именно следует исправлять?

Вопросы продавца

На каких клиентах и потенциальных клиентах сосредоточить время?

Какое предложение лучше соответствует ситуации конкретного клиента?

Какой тип взаимодействия и последовательность действий повышают вероятность сделки и ценность для клиента?

Какие сведения нужны сегодня, чтобы спланировать неделю и не тратить время на низкопотенциальные возможности?

Таким образом, аналитика повышает качество решений не только у топ-менеджмента, но и у тех, кто ежедневно управляет территориями и встречается с клиентами.

1.5. Четыре способа создавать ценность

Большинство аналитических задач в продажах можно отнести к четырем функциям. Они образуют последовательную систему: сначала организация должна надежно работать, затем видеть проблемы, затем уметь перестраивать ключевые элементы и, наконец, совместно с руководством выбирать направления изменений.

Функция

Главный вопрос

Пример

Поддержка

Что нужно делать регулярно, чтобы система продаж не останавливалась?

Дашборды, расчет премий, инструмент подготовки предложения.

Диагностика

Что идет не так или где появилась возможность?

Недостаточное покрытие крупных клиентов, перекос целей, рост текучести сильных продавцов.

Проектирование

Как должен быть устроен драйвер эффективности?

Новая структура команды, территория, профиль найма, система целей.

Партнерство

Какие изменения важнее всего и как провести их через организацию?

Совместная с лидерами программа повышения эффективности и координация Sales, Marketing, HR, Finance и IT.

Модель «поддержка — диагностика — проектирование — партнерство»

1.6. Поддержка: надежность повседневной коммерческой машины

Поддержка — наименее эффектная, но фундаментальная часть аналитики. Она обеспечивает повторяющиеся потребности: своевременные отчеты, корректный расчет премий, доступ продавца к данным, работу инструментов формирования цены и предложения. Если эта база ненадежна, организация не доверяет цифрам и более сложная аналитика теряет смысл.

Хорошая поддержка требует дисциплинированных процессов, точных данных и инструментов, которые работают одинаково из месяца в месяц. Здесь особенно важны люди с операционным мышлением: внимание к деталям, контроль качества, понимание зависимостей и способность быстро разбирать сбои.

Как поддерживать четыре плана вознаграждения для 1 200 продавцов

В компании Meridian Industrial Sales 1 200 продавцов были распределены между четырьмя командами, и каждая работала по собственной схеме переменного вознаграждения. Все четыре плана зависели от выполнения целей, но у команды ключевых клиентов небольшая доля бонуса была привязана

к качественным задачам, а у специализированной команды действовала дополнительная премия за достижение целей по отдельным продуктам.

Ежемесячный расчет требовал участия внутренней IT-группы, внешнего поставщика программного обеспечения и двух штатных аналитиков. IT готовила данные о продажах и привязке клиентов, поставщик поддерживал конфигурацию системы управления эффективностью, аналитики запускали расчеты и контролировали ошибки. Годовая стоимость поддержки составляла около 1 млн долларов — примерно 5% от общего объема переменного вознаграждения. Эта сумма не создавала новую стратегию, но покупала то, без чего стратегия быстро разрушилась бы: точность, предсказуемость и доверие.

1.7. Диагностика: увидеть причину раньше, чем она станет кризисом

Лучшие отделы продаж постоянно улучшаются. Для этого им недостаточно знать, сколько продано: нужно понимать, где образуется разрыв между потенциалом и фактом, что изменилось в поведении продавцов и какой драйвер эффективности требует коррекции. Диагностика превращает данные из отчетности в управленческий сигнал.

Сопоставить ценность клиентов с объемом усилий и найти сегменты, где компания переинвестирует или недоинвестирует время продавцов.

Оценить распределение нагрузки и потенциала по территориям, чтобы выявить перекосы и пробелы в покрытии.

Проверить цели по территориям и определить, одинаково ли справедливо они растягивают возможности команды.

Связать текучесть с уровнем результативности и потенциалом сотрудников, чтобы понять, действительно ли компания теряет тех, кого должна удерживать.

Нередко диагностика начинается с разового вопроса: «Какие крупные клиенты получают слишком мало внимания?», «Действительно ли наш бонус платит за результат?», «Не уходит ли слишком много сильных продавцов?». Если ответ приносит ценность, разовая проверка превращается в регулярный элемент поддержки: список приоритетных клиентов формируется каждый месяц, pay-for-performance проверяется ежеквартально, анализ текучести проводится ежегодно.

Northbridge Capital Services: почему продуктивность inside sales упала вдвое

Northbridge Capital Services продавала кредитные и лизинговые продукты малому бизнесу по телефону. В первые годы рост обеспечивали исходящие звонки по качественным лидам. Затем рынок замедлился, качество базы ухудшилось, а за три года продуктивность команды снизилась примерно вдвое.

Аналитическая группа изучила миллионы записей и прослушала десятки разговоров. Время звонка оказалось кри-

тичным: в лучшие интервалы вероятность продажи была примерно в три раза выше, чем в худшие. Перераспределение звонков с учетом часовых поясов обещало увеличить прибыль примерно на 20% без расширения штата.

Далее команда сравнила отрасли. В 7 из 14 целевых отраслей средняя прибыль на звонок не покрывала его стоимость. Модель показала, что увеличение частоты контактов в высокоценностных и отзывчивых сегментах вместе с сокращением звонков в низкоценностные сегменты могло добавить еще около 16% прибыли.

Наконец, анализ разговоров выявил различия в технике. Лучшие продавцы были в 2–3 раза результативнее среднего уровня. Они чаще вели консультационный диалог, задавали вопросы, позволяющие понять ситуацию клиента, и лишь после этого рекомендовали продукт. На основе этих выводов компания одновременно изменила таргетинг, расписание звонков и стандарты разговора, что вернуло рост продаж и прибыли.

Диагностика требует другого типа мышления, чем операционная поддержка. Здесь важны любопытство, способность соединять источники и быстро проверять гипотезы. Ежемесячный отчет о продажах по клиентам — это поддержка. Если к нему добавить потенциал клиента и историю активности, чтобы обнаружить недопокрытые возможности, тот же набор данных превращается в диагностику.

1.8. Проектирование: создавать драйверы эффективности заново

Любой SFE-драйвер когда-то был спроектирован. А затем рынок, продукт, стратегия или технология изменились, и старое решение перестало быть оптимальным. Поэтому проектирование — не одноразовое упражнение, а способность периодически перестраивать коммерческую систему.

Определить численность и структуру: сколько продавцов требуется и какова оптимальная смесь универсальных и специализированных ролей.

Пересобрать найм и обучение: создать новый профиль успеха и программу развития, согласованную с обновленным процессом продаж.

Спроектировать цели и мотивацию: выстроить справедливый процесс постановки целей и план вознаграждения, который поддерживает стратегию.

В проектировании редко достаточно одного аналитика. Нужны творческое решение проблем, управление проектом, консультационные навыки и управление изменениями. Кроме того, команда должна работать поперек организационных границ. Именно поэтому сложные, но редкие проекты часто выполняются совместно с внешними специалистами: постоянное содержание узкой экспертизы внутри компании может быть неэкономично.

Объединение продаж после слияния Helixora

Pharma и Noventra Therapeutics

После слияния двух международных фармацевтических компаний аналитическая команда вошла в интеграционный штаб наравне с коммерческими руководителями и HR. Необходимо было объединить отделы продаж в 40 странах, уложиться в жесткие сроки и не допустить провала результатов из-за неопределенности для клиентов и сотрудников.

Работа шла по единой последовательности: приоритизировать клиентов и определить процесс продаж; выбрать роли, численность, структуру и территории; описать набор и провести отбор и обучение; установить цели и схему вознаграждения; внедрить информационные инструменты; после запуска начать регулярный мониторинг эффективности.

Каждое решение опиралось на собранные данные о продуктах, клиентах, географии и размещении сотрудников. Через три месяца после закрытия сделки, и примерно через месяц после юридического объединения компаний, планы интеграции были готовы для всех рынков; еще через несколько месяцев новая модель уже работала. Для управления изменениями штаб провел более 300 встреч с участием свыше 500 менеджеров, регулярно организовывал телеконференции в формате вопросов и ответов и выпускал внутренний бюллетень.

Коммерческий результат не провалился в переходный период, а обещанная синергия проявилась без характерной для прошлых слияний просадки. Руководство связывало это

прежде всего с тем, что проект был разбит на ясные решения, каждое из которых имело данные, владельца и срок.

1.9. Партнерство: от ответа на вопрос к выбору правильного вопроса

Партнерство возникает, когда аналитическая функция зарабатывает доверие руководителей продаж и других подразделений и становится участником стратегического разговора. Ее задача — не только правильно отвечать на запрос, но и замечать, что запрос может быть сформулирован неверно.

Предположим, продажи жалуются на план мотивации. Операционная аналитика подготовит точный дашборд по выполнению целей и выплатам. Диагностика проверит, действительно ли план несправедлив или причина находится в другом месте — например, в различии потенциала территорий или в изменившемся портфеле. Проектирование позволит изменить план. Партнерство пойдет дальше: аналитики вместе с руководителями спросят, какие еще драйверы нужно пересобрать, чтобы новая мотивация не лечила симптом вместо причины.

Такой подход требует активной позиции. Партнер не ждет очередного технического задания, а изучает потребности, предлагает новые вопросы, формирует подход к решению и заранее подключает Marketing, HR, Finance и IT, если без них изменение не состоится.

1.10. Где аналитика приносит наибольшую пользу

Для разных SFE-драйверов соотношение поддержки, диагностики и проектирования различается. У плана мотивации ценность часто распределена по всему спектру: его нужно регулярно рассчитывать, периодически проверять и иногда перестраивать. У численности и структуры повседневной поддержки меньше: основная ценность возникает в диагностике текущей модели и проектировании новой.

SFE-драйвер

Поддержка

Диагностика

Проектирование

Потенциал клиента

Высокая

Средняя

Очень высокая

Процесс продаж

Средняя

Высокая

Высокая

Численность и структура

Низкая

Средняя

Очень высокая

Территории

Очень высокая

Высокая

Высокая

Найм и обучение

Средняя

Высокая

Высокая

Вознаграждение

Очень высокая

Очень высокая

Очень высокая

Постановка целей

Высокая

Очень высокая

Очень высокая

Управление эффективностью

Очень высокая

Очень высокая

Средняя

Типичная концентрация аналитической ценности по основным драйверам

Эта карта не является универсальной нормой: конкретная ценность зависит от рынка, зрелости процессов и текущих проблем. Но она помогает не сводить sales analytics к одному типу работ. Некоторые области — территории, мотивация, цели — давно используют аналитические методы. Другие, например найм и обучение, во многих компаниях остаются недоиспользованными и потому дают дополнительное пространство для улучшений.

1.11. Постоянные и эпизодические потребности

Еще одно важное различие — частота возникновения задачи. Постоянные потребности повторяются по календарю: еженедельный дашборд, ежемесячный отчет о продажах, квартальный расчет премий. Здесь доминирует поддержка. Эпизодические потребности появляются из-за события: слияния, запуска новой линейки, реструктуризации, изменения модели продаж. В них резко возрастает доля проектирования и диагностики.

Тип потребности

Примеры

Главный акцент

Постоянная

Еженедельный дашборд; ежемесячный performance review; квартальный расчет бонусов.

Надежная поддержка с встроенной диагностикой.

Эпизодическая

Реструктуризация отдела; слияние; новая роль; изменение профиля найма.

Диагностика и проектирование с сильным управлением изменениями.

Частота задачи влияет на требуемый тип аналитической работы

1.12. Что нужно, чтобы аналитика стала партнером

Партнерство невозможно построить декларацией. Сначала функция должна доказать, что ее базовые способности надежны. Компания должна иметь людей и компетенции, процессы, данные и инструменты, которые стабильно закрывают потребности в поддержке, диагностике и проектировании по ключевым SFE-драйверам. Только после этого появляется основание для доверия на уровне руководства.

У лидеров зрелой функции обычно есть четыре качества. Во-первых, способность заслужить доверие руководителей продаж и маркетинга. Во-вторых, умение отличить действительно важный вопрос от просто громкого. В-третьих, готовность отстаивать независимую точку зрения, даже когда она неудобна. В-четвертых, опыт проведения изменений: парт-

нер не ограничивается анализом, а помогает организации пройти путь от решения до нового устойчивого поведения.

На это уходят годы. Руководитель, который сегодня участвует в стратегическом комитете, как правило, сначала несколько лет безошибочно поддерживал регулярные процессы, затем научился выявлять проблемы раньше бизнеса и лишь потом получил право влиять на повестку. Партнерство — это результат накопленного доверия и практической мудрости, а не новая должность в оргструктуре.

Вывод

Аналитика продаж становится по-настоящему сильной, когда перестает быть фабрикой отчетов. Ее зрелость можно оценивать по тому, способна ли она надежно поддерживать коммерческую систему, диагностировать причины отклонений, проектировать драйверы эффективности и совместно с руководством выбирать приоритеты изменений. Именно эта комбинация превращает данные из информационного ресурса в управленческое преимущество.

В следующих главах рамка будет применяться к конкретным решениям: от оценки потенциала клиентов и выбора процесса продаж до структуры команды, территорий, найма, мотивации, целей и управления эффективностью.

ГЛАВА 2

Глава 2. Как измерять потенциал клиента

Как оценить реальную коммерческую возможность, направить усилия на лучшие аккаунты и поддерживать мо-

2.1. Потенциал клиента важнее исторической выручки

Успешные продажи начинаются с двух разных вопросов. Первый: что действительно важно клиенту и какую задачу он пытается решить? Второй: сколько этот клиент способен купить у компании при разумном уровне коммерческого усилия? Первый вопрос описывает потребности, второй — потенциал. Историческая выручка отвечает лишь на то, что уже произошло, и поэтому не должна автоматически становиться главным ориентиром для распределения времени продавцов.

Потенциал — это реалистичная оценка объема, который действующий клиент или перспективный покупатель мог бы приобрести у компании при соответствующем предложении и покрытии. Если компания понимает и потребности, и потенциал, она может направлять дорогой полевой ресурс туда, где он окупается; использовать inside sales, digital-каналы или партнеров для менее емких клиентов; а от части низкопотенциальных контактов отказаться вовсе.

В большинстве рынков распределение возможностей неравномерно. Принцип 80/20 не является точным законом для каждой отрасли, но хорошо передает управленческую проблему: небольшая доля клиентов нередко концентрирует большую часть доступной выручки. При этом продавцу пси-

хологически проще возвращаться к знакомым контактам, отвечать на громкие запросы и обслуживать тех, кто чаще звонит. В результате усилия распределяются по удобству, а не по экономической ценности.

Подход

20 % посещенных аккаунтов

Охваченный потенциал

Случайный выбор

20%

примерно 20%

Приоритизация по потенциалу

20%

до 70–80% при сильной концентрации возможностей

Фокус только на крупнейших

меньше 20%

может покрыть существенную долю потенциала, но повышает риск зависимости

Концептуальная ценность приоритизации: одинаковое число визитов может покрывать радикально разный объем возможностей.

Задача аналитики — не механически отсортировать кли-

ентов по размеру, а создать достаточно надежную меру потенциала, встроить ее в работу продавцов и регулярно проверять, соответствует ли фактическое покрытие ценности клиентской базы.

2.2. Почему оценка потенциала влияет почти на все решения о продажах

Потенциал клиента — не отдельный отчет для отдела аналитики. Он служит основанием для целой цепочки решений. Ошибка в исходной оценке затем распространяется на территории, цели, численность, мотивацию и даже выводы о результативности конкретного продавца.

SFE-драйвер

Как используется понимание потребностей и потенциала

Таргетирование

Сосредоточить усилия на клиентах, которые вероятнее купят и достаточно ценны, чтобы оправдать инвестицию времени.

Процесс продаж

Согласовать интенсивность и тип взаимодействия с потребностями и экономикой аккаунта.

Численность и структура

Выбрать каналы, роли и количество продавцов, достаточные для покрытия рынка при приемлемой отдаче.

Территории

Собрать территории с достаточным потенциалом и управляемой нагрузкой.

Найм и обучение

Связать профиль компетенций с типом клиентов и научить продавцов тратить время там, где оно создает ценность.

Цели и мотивация

Ставить цели с учетом возможностей территории и вознаграждать за работу, а не за случайно доставшийся богатый рынок.

Управление эффективностью

Отличать слабую работу от слабого потенциала и давать продавцу содержательную обратную связь.

Потенциал клиента как исходный параметр коммерческой системы.

2.3. Три шага к рабочей оценке потенциала

Практический подход состоит из трех последовательных шагов. Сначала компания строит интегрированную базу дан-

ных, затем получает первоначальную оценку потенциала и, наконец, проверяет ее на полевом знании продавцов. Важна именно последовательность: модель без данных слаба, а данные без проверки людьми часто описывают рынок слишком грубо.

Собрать единую базу, в которой можно сопоставить клиента, его покупки, профиль, финансовые параметры, активность продавцов и внешние признаки рынка.

Получить первоначальную оценку потенциала — от простых эвристик по сегментам до статистической модели.

Проверить результат вместе с продавцами и менеджерами, исправить пропуски и встроить обратную связь в регулярное обновление модели.

NorthRoute Fleet Leasing: потенциал как основание для перераспределения территории

В 2018 году NorthRoute Fleet Leasing, оператор долгосрочной аренды полуприцепов для перевозчиков и розничных сетей Среднего Запада США, планировал увеличить выручку без пропорционального расширения штата. Аналитическая команда объединила данные о размере и составе автопарка клиента, отрасли, числе терминалов, географии маршрутов и исторической загрузке арендованных единиц.

На основе этих признаков для каждого клиента и перспективного аккаунта был рассчитан рыночный потенциал. Несколько территорий перенесли из насыщенных районов в

транспортные узлы вдоль I-70 и I-35. За 12 месяцев число квалифицированных возможностей выросло на 31%, а выручка на одного продавца — на 8%. Руководство отказалось от ранее заложенного расширения на 14 продавцов стоимостью около 1,8 млн долларов в год: обновленная схема покрытия позволила выполнить план существующей командой.

2.4. Шаг 1. Построить интегрированную клиентскую базу

Компании почти всегда знают, сколько клиент уже купил. Гораздо сложнее понять, сколько он мог бы купить. Для этого приходится соединять источники, созданные для разных задач и разными подразделениями. Полезная база потенциала обычно включает пять типов информации.

Мастер-данные: название аккаунта, адреса, отрасль, тип организации, филиальная структура, принадлежность к группе компаний.

Продажи: история выручки и объемов по продуктам, каналам и периодам.

Финансы: маржинальность, стоимость обслуживания, прогнозы, кредитные ограничения.

Активность и суждения продавцов: визиты, этапы возможностей, известные потребности, карта лиц, влияющих на решение, причины побед и потерь в CRM.

Внешние данные: прямые измерители рынка либо кос-

венные признаки — численность сотрудников, оборот, парк оборудования, демография, географические показатели.

Внешние источники зависят от отрасли. В одних рынках существуют специализированные базы, которые напрямую отражают покупки категории. В других приходится использовать профили компаний и демографические признаки из Dun & Bradstreet, Experian или официальной статистики, включая данные U.S. Census. Такие источники полезны не потому, что они «знают потенциал», а потому, что дают признаки, из которых этот потенциал можно оценить.

Отрасль

Примеры признаков потенциала

Строительные материалы

Количество домохозяйств с высоким доходом, число вводов жилья, сезон строительства.

ПО и периферия

Установленный парк компьютеров, выручка компании, число площадок и офисов.

Образование

Тип учреждения, число учащихся, очный/заочный формат, состав программ.

Розничные товары

Формат точки, товарооборот, площадь, доход населения в радиусе обслуживания.

Страхование

Численность сотрудников, отрасль и структура рабочей силы.

Мотофинансирование

Демография, конкуренты, локальные кредитные организации и сезонность спроса.

Фармацевтика

История назначений категории либо размер практики, специализация и профиль пациентов.

Хирургические изделия

Количество релевантных процедур и оснащенность операционных.

Потенциал измеряется через те признаки, которые экономически связаны с покупкой конкретной категории.

Главные трудности здесь не математические. Рыночные базы описывают прошлое, тогда как решение относится к будущему. Данные о реальном «кошельке» клиента и его процессе покупки доступны редко. Разные поставщики исполь-

зуют неодинаковые идентификаторы, поэтому один и тот же аккаунт приходится сопоставлять по названию, адресу, домену, телефону и другим полям. Ошибки очистки и matching способны исказить результат сильнее, чем выбор между двумя статистическими моделями.

2.5. Когда данных не хватает: первичное исследование

Если внешняя база не содержит нужного признака, компания может собрать его самостоятельно. Это особенно оправдано, когда один дополнительный параметр резко улучшает точность выбора клиента или момента контакта.

Два способа собрать недостающий сигнал

Компания HelioScan Medical попросила территориальных менеджеров фиксировать модель, производителя и год ввода диагностического оборудования в каждой клинике. Через несколько месяцев база позволила находить учреждения, у которых томографы и рентген-системы подходили к типичному сроку замены, и планировать контакт до объявления тендера.

Производитель офтальмологических расходных материалов ClearView Optics провел телефонное исследование частных практик: число врачей, средний поток пациентов, доля контактной коррекции и используемые бренды. После загрузки данных в CRM продавцы получили ранжированный список и заранее планировали встречи. В следующем квар-

тале, после двух кварталов снижения, продажи выросли на 6,5% при существенно более слабой динамике рынка.

2.6. Шаг 2. Получить первоначальную оценку

Когда клиентов немного, потенциал можно обсуждать по каждому аккаунту отдельно. Но при тысячах объектов такой подход не масштабируется. Тогда полезно сначала разбить рынок на сегменты, а затем определить правила оценки внутри сегмента. Критерии обычно относятся к трем группам.

Демографические

Поведенческие

Основанные на потребностях

Отрасль; география; размер; число сотрудников или объектов

История продаж и роста; чувствительность к усилиям; лояльность; реакция на новинки

Критичность продукта; приоритет цены, технологии или сервиса; потребность в решении или партнерстве; централизация закупок; структура влияния

Три класса признаков, из которых строится полезная сегментация.

После сегментации компания может начать с простой эвристики. Ее достоинство — прозрачность: продавец понима-

ет, почему аккаунт получил конкретную оценку. Недостаток — приблизительность. Поэтому правила должны отражать стадию жизненного цикла продукта, насыщенность клиента и реальную способность продавца закрыть часть разрыва между текущими и лучшими результатами сегмента.

ArcLight Learning: эвристика по разрыву до лучшего аккаунта

ArcLight Learning продавала лабораторные комплекты профессиональным колледжам. Для одного сегмента — 120 колледжей сходного размера и профиля — максимальный годовой объем продаж у лучшего клиента составлял 86 000 долларов. Руководство не считало разумным присваивать каждому колледжу весь этот объем: потенциал должен был отражать достижимое развитие, а не теоретический потолок.

Для действующих клиентов команда приняла правило: продажи прошлого года плюс 45% разрыва до максимума. Если колледж купил на 28 000 долларов, оценка следующего потенциала составляла $28\,000 + 0,45 \times (86\,000 - 28\,000) = 54\,100$ долларов. Для новых перспективных учреждений применяли стартовую оценку в 17% от максимума, то есть 14 620 долларов. В быстрорастущих программах коэффициент разрыва повышали, а в зрелых — снижали.

Такая формула не претендует на абсолютную точность. Ее ценность в другом: она заставляет сравнивать аккаунты по-

следовательно и дает продавцу общий язык для обсуждения возможностей. Когда данных становится больше, эвристику можно заменить или дополнить статистической моделью.

2.7. Статистическая оценка: когда нужна регрессия

Регрессионные модели полезны, когда компания имеет достаточно текущих клиентов, по которым известны и продажи, и профильные характеристики. Тогда можно установить, какие признаки действительно связаны с объемом покупок, и использовать найденную зависимость для оценки перспективных аккаунтов.

Vantage Surgical Systems: модель потенциала для больниц

Vantage Surgical Systems работала примерно с половиной крупных и средних больниц США, оставляя около 2 800 учреждений как перспективные аккаунты. Бюджет позволял добавить лишь несколько территориальных менеджеров, поэтому компании нужно было понять, какие больницы оправдывают полевой ресурс.

Аналитики объединили продажи по действующим клиентам с внешней больничной базой, содержащей 27 характеристик: число коек, операций, хирургических залов, госпитализаций, профиль отделений и другие признаки. Регрессия выделила четыре параметра, которые лучше других объясняли объем продаж. Модель проверили с опытными продавцами, уточнили несколько пропущенных значений и только

после этого рассчитали потенциал для всей базы.

Результат использовали не только для привлечения новых больниц. Он показал часть действующих клиентов с заметным неосвоенным потенциалом и несколько аккаунтов, которым команда уделяла несоразмерно много времени.

2.8. Шаг 3. Использовать полевое знание для улучшения модели

Продавцы знают детали, которых нет в базе: у клиента сменился владелец, закупка заморожена, главный конкурент уже подписал многолетний контракт, появился новый руководитель или филиал готовится к открытию. Поэтому правильный процесс не противопоставляет модель «субъективному мнению», а использует мнение как дополнительный источник данных.

Проверять крупные расхождения между оценкой модели и мнением территории и фиксировать причину разницы.

Отслеживать победы и потери по крупным сделкам, разговаривать с клиентами и продавцами и добавлять повторяющиеся причины в набор признаков.

Собирать обратную связь по качеству лидов и сравнивать характеристики сильных и слабых возможностей.

Разрешать обоснованные корректировки, но не превращать их в свободное ручное редактирование без аудита.

Проверка полем делает две вещи одновременно: улучшает саму меру потенциала и повышает доверие к ней. Прода-

вещь легче принимает рейтинг, если понимает его логику и видит, что очевидные исключения были рассмотрены, а не проигнорированы.

2.9. Поддерживать таргетирование и не давать данным устареть

Потенциал почти никогда не остается постоянным. Клиенты растут, сокращаются, переезжают, закрывают площадки, меняют продуктовую стратегию, запускают проекты и отменяют их. Поэтому оценка, созданная один раз, быстро превращается в исторический артефакт. Аналитическая функция должна владеть процессом обновления: источники, периодичность, правила пересчета, контроль качества и доставка результата в инструменты продавца.

WestBridge Distribution: инструмент покрытия для менеджеров

WestBridge Distribution снабжала производственные компании упаковкой и расходными материалами. Менеджеры первой линии получили инструмент, который показывал территорию каждого продавца по клиентам, продуктам и отраслям, а рядом — расчетный потенциал на основе отрасли, размера аккаунта и прошлых покупок.

Благодаря единому ориентиру разговор на коучинге изменился. Вместо общего вопроса «почему продажи ниже плана?» менеджер мог показать, что продавец тратит треть визитов на аккаунты из нижнего квартиля потенциала или иг-

норирует два перспективных предприятия в промышленном парке. Планирование территории стало предметным, а корректировки — измеримыми.

IronThread Workwear: данные потенциала как база для лидогенерации

Семейный производитель рабочей одежды IronThread столкнулся с агрессивным расширением национальных брендов. Аналитики построили базу розничных точек на основе внешних бизнес-данных и добавили расчет потенциала магазина. Эта же база использовалась для постановки территориальных целей, пересмотра географического покрытия и размера команды.

Для лидогенерации команда разработала скрининг из шести вопросов и обзвонила 18 400 магазинов в приоритетных городских зонах. После проверки осталось 1 650 перспективных точек с высоким потенциалом, которые были распределены между продавцами. Список позволил сфокусировать усилия на главной задаче года — ускорить привлечение городских розничных партнеров.

2.10. Диагностировать качество оценки

Даже хорошую модель нужно переоценивать. Поводом для пересмотра становятся изменения не только данных, но и самой логики рынка.

меняются демография, потребности или процесс закупки

клиентов;

экономическая ситуация заметно меняет спрос;
новые цифровые и мобильные технологии делают доступными более своевременные данные;
усиливается или меняется конкурентная среда;
портфель продуктов или маркетинговая стратегия смещаются;
компания меняет процесс продаж, структуру или каналы;
появляются более качественные источники данных;
продавцы систематически сообщают, что рейтинг не соответствует реальным возможностям;
между оцененным потенциалом и фактическими продажами на широком массиве наблюдается слабая связь.

2.11. Точность должна соответствовать решению

Ни одна оценка потенциала не будет точной на 100%. Вопрос состоит не в достижении невозможной точности, а в том, достаточно ли ее для конкретного решения. Для выбора между двумя конкретными аккаунтами нужна высокая точность на уровне клиента. Для проектирования территории часть ошибок взаимно компенсируется при агрегировании. Для выбора стратегического сегмента иногда достаточно надежности на уровне сегмента.

Решение

Минимально полезный уровень точности

Приоритет конкретных клиентов и предложение для аккаунта

Высокая точность на уровне аккаунта

Дизайн территории и постановка территориальной цели

Надежность на уровне совокупности аккаунтов территории

Выбор сегментов, каналов и общей численности

Надежность на уровне сегмента или рынка

Требуемая точность определяется тем, насколько детальным является решение.

2.12. Диагностировать распределение усилий против потенциала

После появления меры потенциала можно ответить на второй ключевой вопрос: действительно ли продавцы тратят время там, где находится возможность? Это особенно важно для территорий с сотнями аккаунтов, где привычка и срочность легко вытесняют приоритет.

Meridian Therapeutics: где исчезали сотни тысяч визитов

Meridian Therapeutics разделила врачей на семь сегментов — от А до G — по объему назначений терапевтической категории и доступности для полевого визита. Верхние два сег-

мента составляли 29% врачей, но формировали около 89% потенциального объема. Сопоставление идеальной частоты контакта с фактической показало, что на А–В не хватало примерно 92 000 визитов в год.

Одновременно около 360 000 визитов приходилось на низкопотенциальные сегменты Е–G сверх уровня, который мог экономически оправдаться. Руководство изменило частоту визитов, часть низкопотенциальных врачей перевело на дистанционное покрытие и использовало освободившуюся емкость для А–В. Смысл анализа был не в «большем числе звонков», а в лучшем соответствии усилия экономической возможности.

Вывод

Сильная коммерческая организация не принимает прошлые продажи за потенциал. Она строит отдельное представление о том, сколько каждый клиент способен купить, связывает его с потребностями и регулярно проверяет, насколько фактическое усилие соответствует этой возможности. Для этого нужны интегрированные данные, прозрачная или статистическая модель, полевое знание и процесс постоянного обновления.

Когда оценка потенциала достаточно надежна, она становится общим основанием для таргетирования, процесса продаж, территорий, численности, целей и управления результативностью. Именно поэтому качество этой оценки опреде-

ляет не один отчет, а значительную часть архитектуры всей системы продаж.

ГЛАВА 3

Глава 3. Как усилить процесс продаж

Как аналитика помогает проектировать, диагностировать и поддерживать взаимодействие с клиентом на всем пути от лида до развития отношений

3.1. Процесс продаж — место, где стратегия превращается в действия

Процесс продаж определяет, как компания находит и понимает клиентов, приобретает их, а затем обслуживает и развивает отношения. Это не просто последовательность стадий в CRM. Полноценный процесс отвечает на три вопроса для каждого этапа: какие действия и контрольные точки показывают продвижение; кто участвует со стороны продавца, компании, партнера и клиента; какие данные, инструменты и ресурсы позволяют выполнить работу качественно.

Этап

Типичные действия

Признак продвижения

Найти и понять

Создать осведомленность, квалифицировать лид, исследовать потребности, карту закупки и влияния

Появилась подтвержденная задача и понятен процесс решения клиента

Приобрести

Сформировать решение, подготовить предложение, доказать ценность, согласовать цену и условия

Клиент принял решение и стороны согласовали условия

Обслуживать и развивать

Внедрить, обучить, обслуживать, подтверждать эффект, искать следующую возможность

Клиент получает обещанную ценность и расширяет сотрудничество

Три основных этапа процесса продаж.

Именно здесь аналитика напрямую влияет на взаимодействие с покупателем. Она помогает проектировать процесс, видеть проблемы в его прохождении и обеспечивать продавца данными и инструментами. Если процесс существует только в презентации или только как набор обязательных полей CRM, он не создает ценности.

3.2. Что дает определенный и измеряемый процесс

Согласованный процесс дисциплинирует действия, делает качество менее зависимым от индивидуального стиля и дает общий язык продавцам и менеджерам. При этом его ценность выходит за пределы самой воронки: почти все реше-

ния об эффективности отдела продаж так или иначе зависят от того, как компания продает.

Структура становится яснее: видно, где нужен универсальный продавец, а где продуктовый, технический или контрактный специалист.

Обучение и коучинг опираются на наблюдаемые действия и контрольные точки, а не на абстрактные рекомендации «лучше продавать».

Профиль успешного кандидата можно связать с конкретными ролями и поведением внутри процесса.

Прогнозирование становится точнее, потому что этапы воронки имеют проверяемые критерии, а не субъективные названия.

Мотивацию можно согласовать с нужным поведением, не стимулируя преждевременное закрытие сделки или нежелательную скидку.

Для продавца

Для клиента

Для компании

Лучшее использование времени и ресурсов; координация внутри команды; понятные следующие действия

Более простой процесс покупки; решение, связанное с реальной задачей; доказательство эффекта и прозрачность

Больше продаж и прибыли; короче цикл; надежнее про-

гноз; меньше потерянных возможностей

Определенный процесс полезен только тогда, когда улучшает результат для всех трех сторон.

3.3. Пример трансформации: от отношений к управляемому процессу

HarborStay Corporate Housing: восемь шагов вместо индивидуальных привычек

В 2009 году HarborStay Corporate Housing, поставщик временного корпоративного жилья с штаб-квартирой в Денвере, увидел резкий разброс результатов между продавцами. Исторически бизнес держался на личных отношениях с локальными покупателями и филиалами клиентов. Но закупки быстро централизовались: решения принимали корпоративные комитеты, финансовая служба требовала доказательства экономического эффекта, а конкуренты научились работать с новой моделью быстрее.

Вице-президент по коммерческим операциям Марк Эллисон начал с наблюдения за лучшими продавцами, которые уже адаптировались. Их практики превратили в playbook из восьми шагов: identify, qualify, explore, solve, propose, negotiate, win, strengthen. Для каждого шага определили критерии продвижения, инструменты, обучение и метрики. Аналитическая команда еженедельно отслеживала воронку и выносила проблемы на руководство до конца квартала, а

не после него.

Переход оказался болезненным: за первые 18 месяцев команду покинуло около 40% продавцов, при этом практически все устойчивые топ-перформеры остались. Через год коэффициент выигрыша вырос в 2,7 раза, медианный цикл сделки сократился на 47%, а добровольная текучесть стабилизировалась ниже 6%. Ключевым результатом было внедрение восьми терминов, а изменение поведения вокруг них.

3.4. Формальный процесс может навредить

Соппротивление процессу не всегда иррационально. Продавцы часто слышат формулировки вроде «продажи — это искусство», «лучшие люди и так это делают» или «менеджер использует этапы, чтобы микроменеджить меня». В последней претензии есть серьезный риск: если стадии превращаются в инструмент давления, качество данных быстро деградирует.

Представим, что в конце квартала менеджер требует «протаскать» крупные сделки на следующую стадию, потому что от этого зависит прогноз или бонус. Продавец понимает, что честная фиксация прогресса приведет к нежелательному давлению, и начинает указывать более ранний этап или не обновляет данные вовсе. Система, задуманная для прозрачности, создает стимул скрывать правду.

Поэтому сильный процесс должен быть строгим и пол-

ным, но служить ориентиром для создания ценности клиенту, а не рычагом административного контроля. Если продавец не получает от процесса инструменты, знания или помощь, он воспринимает его как дополнительную отчетность и находит способы обойти.

3.5. Как проектировать или перепроектировать процесс

Крупный пересмотр процесса обычно эпизодичен. Его запускает изменение поведения покупателей, новый продукт, слияние каналов, выход в новый сегмент или диагностика, показывающая, что текущий способ продаж больше не соответствует рынку. При проектировании необходимо определить три слоя: действия и контрольные точки, участников и средства обеспечения.

3.5.1. Действия и контрольные точки

В сделочных рынках — например, капитальное оборудование — процесс состоит из дискретных стадий, на каждой из которых поставщик может быть исключен. Здесь важны четкие критерии перехода. В расходных материалах или сервисных контрактах процесс более непрерывный: основная работа — поддерживать отношения, подтверждать ценность и регулярно находить новые точки роста.

Найти и понять

Приобрести

Обслуживать и развивать

Создать осведомленность; квалифицировать лид; изучить закупочный процесс; найти влиятельных лиц; исследовать потребности

Подготовить детальное решение; тендер/предложение; доказать ценность; провести переговоры; согласовать условия; внедрить

Обучить и поддержать; обслуживать; организовать повторный заказ; развивать отношения; подтверждать эффект; искать новые задачи

Примеры действий по трем этапам процесса.

3.5.2. Участники

Продажи редко выполняют процесс в одиночку. В раннем этапе участвуют Marketing, lead generation, продавец и технический эксперт. При приобретении подключаются контрактная функция, производство и Finance. После сделки — внедрение, обучение, customer service и Engineering. Хороший процесс явно определяет роли, ответственность, точки координации и полномочия, иначе клиент видит внутри компании разрозненные команды.

3.5.3. Данные, инструменты и ресурсы

На раннем этапе нужны списки целей, оценка потенциала, профиль аккаунта и инструменты исследования потребностей. На стадии приобретения — средства конфигурации решения, подготовки материалов, предложения, догово-

вора и ценовой поддержки. После сделки — данные об использовании, сервисе, экономическом эффекте и регулярные бизнес-обзоры. Аналитическая функция особенно сильна именно в проектировании этого слоя.

3.6. Учиться у сильнейших продавцов

Один из наиболее надежных способов улучшить процесс — наблюдать, что лучшие продавцы делают иначе после учета различий в потенциале территории. Сначала аналитика помогает корректно определить сильных исполнителей, затем интервью и наблюдение выявляют повторяющиеся «критические действия», которые отсутствуют у средней группы.

NovaPharm Specialty Care: критические действия топ-перформеров

В NovaPharm Specialty Care аналитики сравнили работу продавцов в одинаковых по потенциалу территориях и выделили группу, которая устойчиво превосходила прогноз. Затем в течение шести недель наблюдали за звонками и подготовкой к визитам топ- и средних исполнителей.

На этапе поиска и понимания сильнейшие поддерживали актуальную карту организации клиента и отдельную схему влияния на решение. Перед встречей они перечитывали заметки прошлых визитов, формулировали цель разговора и заранее готовили вопросы и материалы. После сделки у каждого крупного аккаунта существовал 12-месячный план развития с конкретным желаемым состоянием.

Эти действия включили в стандартный процесс, шаблоны CRM и обучение. Средняя группа получила конкретный набор практик, а лучшие продавцы — более удобные инструменты для того, что раньше делали вручную. В последующих измерениях выросли и оценки со стороны клиентов, и коммерческие результаты.

Особенно ценны самодельные инструменты топ-перформеров: собственные таблицы, карты влияния, чек-листы подготовки, сценарии бизнес-обзора. В совместной культуре аналитика может проверить такие практики, стандартизировать и масштабировать их, чтобы личное преимущество одного продавца превратилось в способность всей команды.

3.7. Отразить реальный процесс покупки клиента

Процесс продаж должен быть построен вокруг того, как клиент принимает решение, а не вокруг внутренней структуры поставщика. Для этого аналитики могут интервьюировать клиентов по сегментам и буквально отобразить их вопросы: какую проблему мы решаем, какие варианты существуют, что дает каждый вариант, какое решение лучше, правильно ли мы выбрали и нужно ли что-то менять после покупки.

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.