12+

ГРИГОРИЙ МАНУКЯН

АНАТОМИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ХАОСА

Почему продажи буксуют,
маркетинг не окупается,
а бизнес держится на вас



МЕТОД «ТОЧКА Р»

Григорий Манукян

Анатомия коммерческого хаоса. Почему продажи буксуют, маркетинг не окупается, а бизнес держится на вас

https://litres.ru/74900429
ISBN 9785007158268

Аннотация

Почему продажи буксуют, маркетинг не окупается, а бизнес держится на собственнике? Эта книга поможет разобраться в причинах коммерческого хаоса, найти главные точки потерь и перестать тратить ресурсы на второстепенные задачи. Авторский метод «Точка Р» объединяет диагностику, проверку гипотез и последовательное внедрение изменений. Внутри — практический подход к управлению продажами и приложение «Коммерческая ревизия за один день», которое поможет перейти от проблем к конкретному плану действий.

Содержание

Метод «Точка Р» 6
Об авторе 7
Ж→Р 9
Три маршрута к системной прибыли 14
Модуль I. Реанимация 15
Модуль II. Старт и масштаб 16
Модуль III. Фундамент 17
Метод «Точка Р»: пять шагов 19
Кому пригодится эта книга 21
01 22
Глава 1 23
Простота — это коммерческое преимущество 24
1. Не путайте сложность бизнеса со сложностью управления 26
2.Простота — не значит примитивность 28
3. Почему обучение продажам часто превращается в слив бюджета 30
Обучать сотрудников до определения причины провала — всё равно что покупать запчасти, не выяснив, почему сломался автомобиль 32
Практика 33
Практика. Проверьте, где ломаются ваши 34

продажи
4. Условный пример: когда новые лиды не решают старую проблему 38
5. Уберите из бизнеса то, что не помогает продавать, зарабатывать или управлять 41
6. Один бизнес — один главный приоритет на конкретный момент 43
Конец ознакомительного фрагмента. 46

Анатомия коммерческого хаоса Почему продажи буксуют, маркетинг не окупается, а бизнес держится на вас

Григорий Сергеевич Манукян

© Григорий Сергеевич Манукян, 2026

ISBN 978-5-0071-5826-8
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Метод «Точка Р»

Об авторе



Манукян Григорий Сергеевич — коммерческий директор и практик с более чем 13-летним опытом построения систем продаж в Digital, IT и маркетинговых услугах.

Он не пересказывает чужие методики. Он собирал коммерческие функции своими руками: управлял командами до 15 менеджеров и четырьмя отделами франчайзи-партнёров,

строил воронки, внедрял CRM и сквозную аналитику, отвечал за экономику сделки и рост выручки. Параллельно прошёл путь собственника в производстве и e-commerce, где сам проектировал платформы, автоматизацию и логистику.

Сочетает коммерческую и техническую экспертизу: разрабатывает инструменты автоматизации продаж и аналитики, применяет AI для квалификации лидов, холодных продаж и анализа переговоров. Прошёл армейскую школу командира взвода СОБР — отсюда дисциплина, ответственность и умение принимать решения в условиях неопределённости.

Его принцип прост: сначала найти главное ограничение, затем выстроить простую систему, которая приносит прибыль без ежедневного героизма владельца.

Ж→Р
Введение

Вы не обязаны работать больше

Вы обязаны получать больше от того, что уже делаете.

Представьте обычный рабочий день собственника.

Утром вы открываете отчёт по продажам. План не выполнен. Маркетинг уверяет, что заявки идут. Руководитель отдела продаж объясняет провал качеством лидов. Менеджеры жалуются на высокие цены, сложных клиентов и конкурентов, которые демпингуют.

Вы собираете совещание.

Обсуждаете новый скрипт, дополнительную рекламу, обучение сотрудников, изменение системы мотивации. Кто-то предлагает нанять ещё двух менеджеров. Кто-то — сменить рекламное агентство. Кто-то — внедрить новую CRM.

Решений становится больше.

Прибыли — нет.

Вечером вы снова проверяете цифры, пишете сотрудникам, лично связываетесь с клиентами и исправляете то, что не сделали подчинённые. Вы устали, но не можете остановиться. Вам кажется, что стоит немного сильнее надавить — и бизнес наконец заработает как надо.

Не заработает.

По крайней мере, не потому, что вы стали работать ещё на два часа дольше.

Проблема может заключаться не в количестве ваших усилий, а в том, куда именно вы их направляете.

Именно здесь начинается разговор о коммерческой системе.

Точка Ж: бизнес, который держится на владельце

У кризиса редко бывает одна очевидная причина.

Иногда заявок действительно мало. Иногда заявки есть, но менеджеры обрабатывают их слишком поздно. Иногда сотрудники прекрасно проводят переговоры, но продают не тем клиентам. Иногда клиенты покупают первый раз, а повторных продаж почти нет.

А иногда компания растёт по выручке, но собственник обнаруживает неприятный факт: денег на счёте всё равно недостаточно.

Во всех этих ситуациях легко начать лечить симптомы.

Не хватает продаж — увеличиваем рекламный бюджет.

Не выполняется план — проводим тренинг.

Менеджеры не проявляют инициативу — повышаем требования.

Падает конверсия — переписываем скрипт.

Клиенты уходят — придумываем скидочную программу.

Каждое решение по отдельности может оказаться разумным. Но разумное действие не обязательно решает главную проблему именно вашего бизнеса.

Если вы теряете клиентов между заявкой и первым контактом, дополнительная реклама способна только увеличить потери.

Если менеджеры не умеют выявлять потребность, новый скрипт может превратиться в ещё один текст, который они механически зачитывают клиенту.

Если вы продаёте с минимальной маржой, рост выручки способен увеличить оборот, нагрузку и расходы, не обеспечив нужной прибыли.

А если собственник лично закрывает самые сложные сделки, компания рискует остаться заложником одного человека. Даже если этот человек — вы.

Это и есть Точка Ж: положение, в котором бизнес требует всё больше ресурсов, а предсказуемого результата не даёт.

Вы не понимаете, что именно нужно исправить в первую очередь. Не можете уверенно прогнозировать продажи. Не доверяете отчётам. Не знаете, справится ли команда без вашего постоянного участия.

Главная опасность заключается даже не в самом кризисе.

Опасно годами принимать решения, не понимая, какое из них действительно меняет результат.

Точка Р: бизнес, которым можно управлять

Теперь представим другую картину.

Вы открываете отчёт и видите не просто цифру выручки, а причины её изменения.

Вы знаете, сколько потенциальных клиентов пришло,

сколько из них удалось квалифицировать, сколько дошли до переговоров, сколько получили предложение и сколько оплатили.

Вы понимаете, на каком этапе теряются деньги.

Менеджеры знают свои задачи и критерии результата. Руководитель отдела продаж отвечает не за количество проведённых совещаний, а за управляемость процесса. Маркетинг понимает, какие заявки превращаются в прибыльных клиентов, а какие только создают видимость активности.

Новый продукт не запускают на основании фразы «кажется, рынку должно понравиться». Сначала проверяют спрос, предложение и готовность клиентов платить.

Новые каналы продаж не подключают просто потому, что конкуренты уже там. Сначала оценивают экономику и способность компании обрабатывать дополнительный поток.

Вы больше не обязаны участвовать в каждой сделке. Вы можете включиться, когда действительно нужны, а не потому, что без вас всё остановится.

Это Точка Р — не обещание, что бизнес станет безошибочным, а состояние, в котором коммерческие решения опираются на факты, процессы и ответственность.

Прибыль не становится гарантированной. Но появляется возможность понимать, откуда она возникает, что мешает её росту и какие действия имеют смысл.

Разница между двумя точками не в количестве инструментов.

Она в качестве управления.

Три маршрута к системной прибыли

У бизнеса в разных состояниях разные задачи. Поэтому бессмысленно предлагать каждому собственнику один и тот же универсальный рецепт.

Компании с падающими продажами нужна не та же программа действий, что стартапу, который ещё проверяет спрос. А предпринимателю, который лично закрывает каждую сделку, бессмысленно советовать просто увеличить число переговоров.

Поэтому метод построен вокруг трёх направлений.

Модуль I. Реанимация

Когда продажи падают, а компания теряет деньги уже сейчас.

В этой точке не время собирать коллекцию новых инструментов. Сначала нужно понять, где именно ломается коммерческий процесс.

Мы разберём, как:

— определить реальную причину падения продаж;

— найти этап воронки, на котором теряется больше всего возможностей;

— проверить качество обработки заявок и переговоров;

— отличить проблему маркетинга от проблемы предложения, цены или работы продавцов;

— выбрать ограниченный набор действий, способных изменить ситуацию;

— контролировать изменения по измеримым показателям.

Задача этого этапа — прекратить бессистемные попытки исправить всё сразу и вернуть управляемость.

Модуль II. Старт и масштаб

Когда продукт новый, деньги ограничены, а цена ошибки высока.

Стартап может потратить месяцы на разработку продукта, красивый сайт, фирменный стиль и презентацию. А затем выяснить, что потенциальные клиенты не готовы платить предложенную цену.

Здесь проблема не в недостатке старания. Компания слишком дорого проверила гипотезу.

Мы разберём, как:

— выбрать конкретную группу покупателей;

— сформулировать предложение, за которое готовы платить;

— проверить спрос до крупных вложений;

— провести первые переговоры и получить подтверждение коммерческого интереса;

— рассчитать экономику привлечения клиента;

— определить условия, при которых эксперимент стоит масштабировать, пересмотреть или остановить.

Задача этого этапа — не доказать, что идея хорошая. Задача — выяснить, может ли она стать работающим бизнесом.

Модуль III. Фундамент

Когда продажи зависят от отдельных людей, а собственник стал главным диспетчером компании.

На этом этапе нужны не героические усилия владельца, а воспроизводимая система.

Мы разберём, как:

— выстроить последовательный процесс продажи;

— определить роли сотрудников и руководителя;

— связать показатели работы с коммерческим результатом;

— настроить CRM под реальные действия, а не под отчётность ради отчётности;

— организовать регулярный разбор планов, результатов и отклонений;

— создать механизм обучения и контроля качества;

— постепенно вывести собственника из постоянного участия в операционных вопросах.

Задача этого этапа — сделать результат менее зависимым от личного присутствия владельца.

Эти три направления не обязательно проходят строго по очереди. Иногда компания одновременно спасает текущие продажи, тестирует новый продукт и перестраивает отдел. Но приоритеты всё равно придётся определить.

Нельзя одинаково эффективно решать десять задач, если

ресурсы ограничены, а одна из проблем угрожает самому существованию бизнеса.

Метод «Точка Р»: пять шагов

В основе подхода — не секретный скрипт и не волшебная таблица. В основе — последовательность из пяти шагов, которая повторяется для любой коммерческой проблемы. Я называю её методом «Точка Р».

Шаг 1. Диагностика. Устанавливаем, что происходит на самом деле, а не что кажется участникам процесса.

На руках: список данных и диагностическая таблица воронки (Приложение, часть 2).

Шаг 2. Выбор главного ограничения. Определяем проблему, устранение которой способно существенно улучшить коммерческий результат.

На руках: один сформулированный приоритет и критерии, по которым он выбран (Приложение, часть 5).

Шаг 3. Проверка причины. Формулируем гипотезу и понимаем, по каким цифрам оценим её состоятельность. Не «менеджеры ленивые», а проверяемая причина.

На руках: гипотеза и разбор нескольких реальных сделок (Приложение, часть 3).

Шаг 4. Внедрение. Одно изменение, ответственный, срок.

На руках: план действий на 14 дней (Приложение, часть 6).

Шаг 5. Оценка результата. Сравниваем исходные по-

казатели с полученными. Продолжаем то, что работает, корректируем то, что не сработало, и отказываемся от лишнего.

Здесь нет обещания, что любую компанию можно вытащить из любого кризиса. Иногда виноват сам продукт. Иногда рынок изменился. Иногда экономика сделки не выдерживает проверки. Иногда необходима не оптимизация, а серьёзная смена направления.

Честный метод должен допускать и такие выводы.

Его ценность не в том, чтобы всегда подтверждать первоначальную идею собственника. Его ценность — помогать принимать решения, которые имеют коммерческий смысл.

Кому пригодится эта книга

Собственнику, который устал лично закрывать все сложные сделки.

Генеральному директору, которому нужны не красивые отчёты, а понятная картина причин и результатов.

Основателю стартапа, который не хочет инвестировать крупные суммы в неподтверждённый спрос.

Руководителю розничного бизнеса, который хочет понимать экономику продаж, работу персонала и причины потери клиентов.

И всем, кто обнаружил, что увеличение активности перестало гарантировать увеличение прибыли.

Книга не заменит анализ конкретной компании, прослушивание переговоров, проверку данных и работу с командой. Зато она поможет увидеть, какие вопросы необходимо задать и в каком порядке искать ответы.

В сложном бизнесе редко не хватает информации. Чаще не хватает ясности: какая информация действительно важна и какое решение должно последовать из неё.

Начнём с самого неудобного вопроса.

Вы точно знаете, что мешает вашему бизнесу зарабатывать больше? Или пока только знаете, что все очень заняты?

01

Глава 1

Простота — это коммерческое преимущество

Почему сложные системы не спасают бизнес, который не понимает своей проблемы

23:40.

Вы открываете CRM, чтобы проверить несколько сделок.

Через двадцать минут обнаруживаете, что половина карточек заполнена неправильно. У трёх менеджеров нет задач на завтра. У двух клиентов просрочен следующий контакт. Ещё несколько сделок висят на одном этапе уже третью неделю.

Вы пишете руководителю отдела продаж.

В ответ получаете объяснение: сотрудники перегружены, клиенты принимают решения дольше обычного, рынок сложный, а новая система мотивации пока не дала ожидаемого эффекта.

Вы предлагаете провести дополнительное совещание.

Потом — обновить скрипты. Затем — проверить работу отдела. Возможно, стоит изменить отчётность или приобрести инструмент для автоматического анализа звонков.

Каждый шаг кажется логичным.

Но есть один вопрос, который вы до сих пор не задали:

Какое конкретное препятствие мешает компании

превратить имеющийся спрос в прибыльные продажи?

Не «почему менеджеры плохо работают».

Не «почему клиенты стали сложными».

Не «почему рынок изменился».

Что именно происходит между первым интересом клиента и поступлением денег на счёт компании?

Пока на этот вопрос нет внятного ответа, вы рискуете совершенствовать инструменты вокруг проблемы, которую даже не определили.

1. Не путайте сложность бизнеса со сложностью управления

Бизнес действительно может быть сложным.

У него есть продукт, покупатели, конкуренты, сотрудники, поставщики, расходы, обязательства и множество взаимосвязанных процессов.

Но из этого не следует, что управлять им нужно через бесконечное количество правил, таблиц, совещаний и показателей.

Посмотрите, что часто происходит в компаниях.

Чтобы улучшить продажи, создают новый скрипт.

Чтобы контролировать скрипт, вводят чек-лист.

Чтобы проверять чек-лист, назначают дополнительного сотрудника.

Чтобы оценивать сотрудника, создают отдельный отчёт.

Чтобы разобраться в отчётах, проводят совещание.

После совещания появляются новые задачи, которые никто не успевает выполнять, потому что все заняты контролем предыдущих задач.

Это не система управления.

Это система производства управленческой деятельности.

В ней много движений, документов и обсуждений. Но собственнику по-прежнему сложно ответить на три простых во-

проса:

— Где мы теряем деньги?

— Что необходимо изменить в первую очередь?

— Как мы поймём, что изменение сработало?

Если ответа нет, дополнительные инструменты ситуацию не исправят.

Они лишь сделают её дороже.

2.Простота — не значит примитивность

Не поймите неправильно.

Я не предлагаю отказаться от аналитики, CRM, системы показателей или сложных технологических решений. Всё это может приносить пользу.

Но есть принципиальная разница между сложным устройством бизнеса и сложным объяснением того, как он должен работать.

Представьте две формулировки.

Первая:

«Необходимо осуществлять комплексное повышение эффективности омниканальных коммуникаций с целью оптимизации клиентского пути и увеличения коммерческой результативности».

Вторая:

«Нужно выяснить, почему клиенты, оставившие заявку, не покупают. Исправить самый проблемный этап и проверить результат».

Какая формулировка помогает сотруднику понять, что делать завтра утром?

Вторая.

Она не отменяет аналитическую работу. Она переводит её

в понятную задачу.

Настоящая простота требует серьёзного понимания. Чтобы сформулировать задачу точно, приходится отделить причины от следствий, главное от второстепенного и необходимое от декоративного.

Сказать «увеличить продажи» легко.

Понять, какой именно шаг мешает их увеличить, гораздо труднее.

Поэтому простота — не украшение управленческой системы. Это проверка качества вашего понимания.

Если вы не можете объяснить сотруднику задачу обычными словами, возможно, вы ещё не разобрались в ней сами.

И если сотрудник не может пересказать своими словами, что он должен сделать, не спешите обвинять его в недостатке инициативы. Сначала проверьте, насколько ясно сформулирована задача.

3. Почему обучение продажам часто превращается в слив бюджета

У обучения есть важное достоинство: оно помогает человеку освоить то, чего он пока не умеет.

Но обучение не заменяет диагностику бизнеса.

Предположим, менеджеры плохо продают.

Вы приглашаете тренера. Команда изучает выявление потребностей, работу с возражениями, технику переговоров и способы закрытия сделки.

После тренинга сотрудники говорят правильные слова. В течение нескольких дней активность повышается. Руководитель доволен: работа проведена, команда заряжена.

Проходит месяц. Результат возвращается к прежнему уровню.

Почему?

Возможно, сотрудники действительно не владели необходимыми навыками. Но возможны и другие причины:

— менеджеры получают неподходящие заявки;

— компания предлагает продукт не той аудитории;

— продавцы слишком поздно связываются с клиентами;

— цена не соответствует воспринимаемой ценности предложения;

— сотрудники не понимают, какой следующий шаг необходимо согласовать с покупателем;

— руководитель не контролирует применение навыков после обучения;

— система мотивации поощряет количество звонков, а не качество коммерческого результата.

Ни одна из этих проблем автоматически не решается двухдневным тренингом.

Обучать сотрудников до определения причины провала — всё равно что покупать запчасти, не выяснив, почему сломался автомобиль

Иногда нужен тренинг. Иногда — изменение предложения. Иногда — пересмотр мотивации. Иногда — замена руководителя. А иногда менеджеры работают нормально, но компания приводит им не тех клиентов.

Профессиональный подход начинается не с выбора инструмента.

Он начинается с определения задачи, которую инструмент должен решить.

Практика

Практика. Проверьте, где ломаются ваши продажи

Возьмите последние 30 дней работы компании. Не лучший месяц за последние два года, не план на следующий квартал и не воспоминания о том, как раньше покупали клиенты.

Именно последние 30 дней.

Выпишите шесть показателей:

— Количество новых обращений.

— Количество обращений, с которыми действительно связались.

— Количество квалифицированных потенциальных клиентов — тех, кому подходит ваше предложение.

— Количество состоявшихся переговоров или встреч.

— Количество оплаченных сделок.

— Валовую прибыль от этих сделок — после прямых затрат на товар или оказание услуги.

Если у вас повторные продажи, отдельно отметьте, сколько денег принесли действующие клиенты.

Не пытайтесь сразу построить идеальную аналитическую систему. Для первого разбора достаточно достоверных данных, которые у вас уже есть. Если какого-то показателя нет, это тоже результат диагностики: сейчас вы не можете уве-

ренно управлять соответствующим участком.

Теперь задайте себе четыре вопроса.

Первый. На каком этапе мы теряем больше всего возможностей?

Если обращений достаточно, но до первого контакта доходит малая часть клиентов, увеличение рекламного бюджета может быть преждевременным.

Если контакты установлены, но до предметного разговора никто не доходит, нужно изучать качество обращений и квалификацию.

Если переговоры проходят, но предложений и оплат мало, необходимо разбирать сами переговоры, предложение и причины отказов.

Если сделки заключаются, но прибыль неудовлетворительна, анализируйте маржу, скидки, стоимость привлечения и структуру продаж.

Это не готовые диагнозы. Это направления проверки, которые необходимо подтвердить данными.

Второй. Что мы считаем причиной, хотя пока доказательств нет?

«Клиенты обнищали».

«Реклама испортилась».

«Менеджеры обленились».

«Конкуренты демпингуют».

Возможно. Но каждая из этих фраз пока является гипотезой.

Найдите факты, способные её подтвердить или опровергнуть. Сравните источники обращений, сроки первого контакта, конверсию разных сотрудников, частоту отказов и причины проигранных сделок.

Не подменяйте расследование поиском виноватого.

Третий. Какое одно изменение может устранить обнаруженное препятствие?

Не десять изменений одновременно.

Одно достаточно конкретное действие, которое можно внедрить и проверить.

Например, если проблема подтверждена задержкой обработки заявок, можно изменить порядок распределения обращений и установить норматив первого контакта. Если выяснилось, что менеджеры не выясняют критерии выбора, можно отработать этот навык и проверить реальные переговоры.

Четвёртый. По какому показателю мы оценим результат?

Не по ощущению, что сотрудники стали активнее. Не по количеству совещаний и не по тому, что новая таблица выглядит убедительнее прежней.

Выберите показатель, связанный с выявленной проблемой, и заранее определите период проверки. При этом учитывайте объём данных, цикл сделки и сезонность.

Если изменение не улучшило показатель, не нужно объявлять эксперимент успешным только потому, что команда потратила на него много сил.

Ваша задача — получить результат, а не защитить принятое решение.

4. Условный пример: когда новые лиды не решают старую проблему

Рассмотрим условную компанию, которая продаёт оборудование другим предприятиям. Пример иллюстративный: цифры придуманы для демонстрации метода, а не описывают реальный кейс.

За месяц компания получила 100 обращений.

Из них 60 клиентов удалось квалифицировать. Состоялось 20 переговоров. Компания заключила 3 сделки.

Собственник недоволен продажами и предлагает увеличить количество обращений со 100 до 200. Руководитель отдела продаж просит ещё одного менеджера. Маркетинг готов увеличить бюджет.

Что будет, если просто удвоить поток?

При неизменной конверсии компания потенциально сможет получить больше сделок, но только при условии, что качество обращений и способность команды обрабатывать их сохранятся. Кроме того, дополнительные сделки должны иметь приемлемую экономику.

Однако данные уже подсказывают, что прежде стоит разобраться в процессе.

Почему 40 обращений не стали квалифицированными клиентами? Здесь могут быть как проблемы качества трафи-

ка, так и ошибки квалификации.

Почему из 60 квалифицированных клиентов состоялось только 20 переговоров? Здесь необходимо проверить скорость контакта, доступность клиентов и организацию следующего шага.

Почему из 20 переговоров завершились продажей только 3? Здесь стоит изучить потребности покупателей, конкурентные альтернативы, ценовое предложение и причины отказов.

У нас пока нет доказательств, что главный барьер находится именно на последнем этапе. Но есть основания выяснить это до того, как компания увеличит расходы.

Допустим, после проверки выяснилось, что существенная часть квалифицированных клиентов не дошла до переговоров из-за несогласованного следующего шага. В таком случае компания может протестировать новый порядок завершения первичного контакта: менеджер не просто отправляет материалы, а согласовывает конкретный следующий шаг и срок.

После этого нужно сравнить результаты с исходными показателями.

Если конверсия улучшится, решение можно закрепить и проверить на большем объёме. Если нет, следует вернуться к данным и искать другую причину.

Обратите внимание: **мы не начали с мотивации менеджеров, нового скрипта для всей компании или уве-**

личения рекламного бюджета. Мы начали с вопроса, где бизнес теряет возможность продажи.

В реальной работе выводы могут оказаться другими. Важен не конкретный способ действий из этого примера, а последовательность мышления.

Сначала факты. Затем гипотеза. После — проверка.

5. Уберите из бизнеса то, что не помогает продавать, зарабатывать или управлять

Предположим, вы обнаружили, что менеджеры тратят значительную часть времени на подготовку отчётов.

Что делать?

Не обязательно немедленно покупать новую CRM. Сначала разберитесь, какие решения принимаются на основании этих отчётов.

Если данные помогают прогнозировать выручку, находить потери и управлять работой сотрудников, они необходимы.

Если один и тот же показатель переписывают в три таблицы, а потом никто не использует его для принятия решений, процесс стоит пересмотреть.

Тот же принцип применим к совещаниям.

Встреча полезна, когда участники понимают, зачем собрались, какие отклонения нужно разобрать, какие решения принять и кто отвечает за их выполнение.

Если сотрудники по кругу рассказывают, насколько они заняты, совещание превращается в ритуал.

Точно так же следует относиться к скриптам, отчётам, обучению и автоматизации.

Не спрашивайте: «Нужен ли нам этот инструмент вообще?»

Спрашивайте: «Какую конкретную проблему он решает и по каким признакам мы оценим его пользу?»

Управление не становится лучше от количества созданных документов. Оно становится лучше, когда необходимые действия выполняются своевременно, ответственные понимают свою роль, а руководитель видит отклонения и принимает решения.

Вот почему не стоит начинать цифровизацию хаоса. Сначала определите и упростите процесс настолько, насколько позволяют требования бизнеса. Затем автоматизируйте то, что действительно нужно.

Иначе вы получите не автоматизированные продажи, а автоматизированную путаницу.

6. Один бизнес — один главный приоритет на конкретный момент

В предыдущих разделах мы искали причину слабых продаж. Теперь сделаем следующий шаг.

Допустим, вы выявили пять проблем:

— недостаточно новых обращений;

— низкая конверсия в переговоры;

— долгий цикл сделки;

— слишком большие скидки;

— слабые повторные продажи.

Все пять могут быть важны.

Но важность сама по себе не определяет очередность действий.

Если у компании нет достаточного числа целевых обращений, бессмысленно бесконечно совершенствовать процесс повторных продаж, рассчитывая быстро закрыть текущий дефицит выручки.

Если же заявок много, но отдел не справляется с их обработкой, дальнейшее увеличение трафика способно только увеличить потери.

Значит, в конкретный период вам необходимо определить главное ограничение.

Это не означает, что остальные задачи можно навсегда за-

быть. Это означает, что ресурсы, управленческое внимание и контроль направляются прежде всего туда, где ожидаемый эффект наиболее значим.

У собственника ограничены время, деньги и способность команды одновременно осваивать изменения.

Попытка одновременно перестроить маркетинг, внедрить CRM, переписать все скрипты, нанять сотрудников и изменить систему мотивации создаёт ещё одну проблему: вы не сможете понять, какие изменения действительно повлияли на результат.

Когда всё меняется одновременно, причинно-следственные связи теряются.

Поэтому в коммерческой системе должны быть приоритет, срок проверки и критерий результата.

Например:

Приоритет на ближайший период: увеличить долю квалифицированных обращений, которые доходят до переговоров.

Действие: устранить подтверждённые причины потери контакта и ввести контроль следующего шага.

Показатель: доля квалифицированных обращений, по которым состоялись переговоры.

Проверка: сравнение с исходным периодом с учётом объёма и качества обращений.

Решение: закрепить изменение, скорректировать его или перейти к проверке другой причины.

Это уже похоже на управление. Не потому, что здесь есть сложная методология, а потому, что понятно, что происходит, кто действует и как оценивается результат.

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.