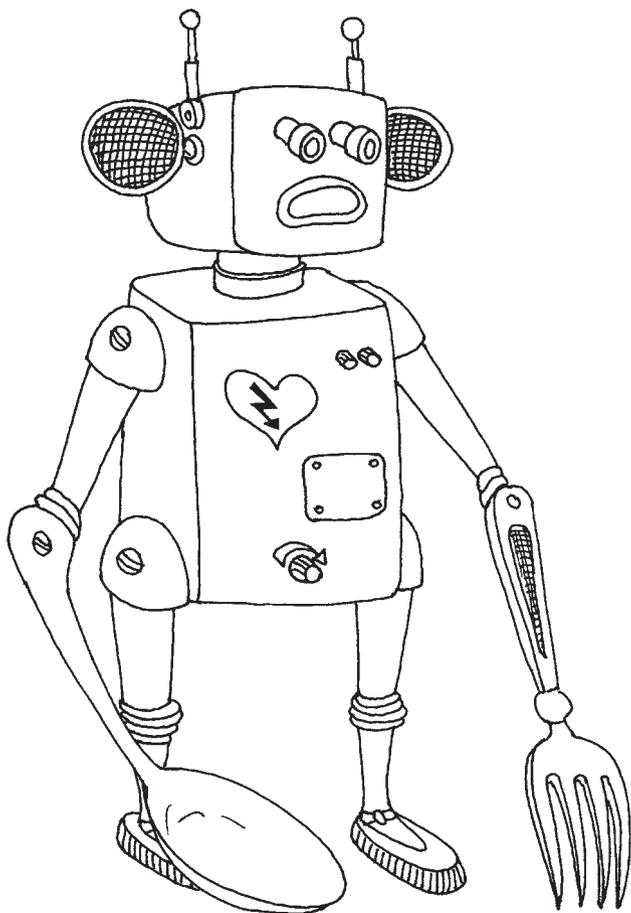


---

# Глава 4

## Взвешено, сосчитано, продано





Если прогноз продаж не изменился по сравнению со вчерашним днем — значит, коммерческая работа не велась.

*К. Бакич, бизнес-тренер*

Мы создали систему управления продажами — цепочку контактов, воронку продаж, показатели опережающие и результирующие, казалось бы, теперь просто бери и работай! Но нет, этого мало! Нам еще не хватает бизнес-процессов! Въедливый читатель спросит: а не вы ли уверяли, что цепочка контактов — это и есть процесс управления взаимоотношениями с клиентами? Не отказываемся, уверяли. Но цепочка — это сами контакты. А вот чтобы их осуществить... словом, читайте дальше и после скажете, стоило оно того или нет.

## **Управляемый объем продаж возможен?**

В коридоре ругались два менеджера по продажам: один негодовал, что у него сорвалась встреча с клиентом по обсуждению важной сделки. И все из-за того, что переговорная была вне очереди занята другим сотрудником для встречи со своим клиентом. Второй оправдывался, что у него тоже на встрече обсуждался серьезный контракт... Нас в данной ситуации интересует не то, кто прав и кто виноват, а то, что для успеха мало хорошо провести собственно встречу, то есть осуществить контакт с клиентом. Ее необходимо хорошо подготовить. Например, в данном случае требовалось забронировать переговорную. И, возможно, сделать что-то еще, что нужно для проведения встречи, — распечатать материалы, вызвать профильного эксперта из отдела поддержки и пр. То есть менеджер по продажам должен выполнить значительно больший объем работы, чем наладить определенное количество контактов с клиентом.

Вот эти действия вкупе с самими контактами и образуют полный процесс взаимодействия с клиентами. Его описание и дальнейшая автоматизация позволят отладить работу с покупателями, то есть сделать процесс продаж контролируемым на

уровне действий менеджеров по продажам. Тогда они смогут все организовать так, чтобы контакты с клиентами не срывались.

Согласитесь, если к вам приходит менеджер и в оправдание сорванных переговоров выбивает слезу историей про занятую переговорную, то ругать его бессмысленно — установленного процесса нет. Значит, он у нас стрелочник. Ведь системы управления для того и выстраивают, чтобы сотрудники выполняли свои действия только так, как надо компании, и не могли их выполнить иначе.

Процессы взаимодействия с клиентами начинаются либо с момента обращения их в компанию, либо с момента, когда компания приняла решение к ним обратиться. И согласно модели жизненного цикла клиента в компании (см. главу 3) этот процесс по своей идее должен быть бесконечен. В общем случае процессы взаимодействия — это процессы маркетинга, продаж, обслуживания.

Отказ клиента работать с нами в силу разных причин еще не повод рвать с ним отношения. Например, у заказчика сменится, выражаясь канцелярским языком, лицо (начальство), влияющее на отношения с нами, и можно будет возобновить отношения или вообще изменится ситуация и взаимодействие опять станет продуктивным. Завершиться процесс может только в двух случаях — либо не стало клиента, либо нас. 😊

😊 Ходжа Насреддин пообещал шаху за 20 лет научить говорить ишака.

— Что ты наделал, Ходжа? — говорили ему люди. — Ты никогда не научишь ишака говорить, шах разгневется и казнит тебя.

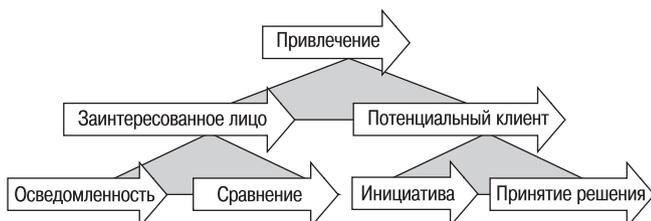
— Ну, за 20 лет много воды утечет, кто-то обязательно умрет: либо я, либо шах, либо ишак.

Процесс взаимодействия включает нескольких стадий — согласно спроектированной воронке. На самом верху находится первая стадия — привлечение клиента, следом идет вторая — продажа и третья — послепродажное обслуживание. Хотя в зависимости от потребности нашего клиента может быть и что-то одно — привлечение (собственно продажи) или послепродажное обслуживание. Возможна их комбинация. Но максимальный эффект дает система управления, содержащая эти три стадии.

Особенность проектирования процесса заключается в том, что он не дублирует буквально воронку продаж по стадиям, а организует работу менеджеров по продажам на каждой стадии, чтобы обеспечить контроль за движением клиентов по воронке продаж.

Значит, диаграмма процесса должна содержать такую функциональную последовательность действий менеджеров (или иных сотрудников — маркетологов, сервис-менеджеров), чтобы они могли выполнить все контакты с клиентом, необходимые для работы с ним как на каждой отдельной стадии, так и на протяжении воронки в целом.

Для этого необходимо декомпозировать каждую стадию воронки по примеру, приведенному на рис. 18.



**РИСУНОК 18.** Пример декомпозиции стадии «Привлечение» воронки продаж

Для того чтобы клиент прошел в своем сознании стадии, указанные на нижней цепочке рис. 18, необходимо создать цепочку контактов, где на каждом из них происходит взаимодействие с клиентом,двигающее его по воронке в сторону совершения покупки. Действия клиент-менеджера в рамках каждого контакта и становятся предметом описания функциональной последовательности процесса взаимодействия с покупателем. Это может быть проведение переговоров, приглашение на мероприятие, выставление счета, оформление отгрузки и т. д.

При этом каждое действие должно иметь аналитический признак стадии воронки, поскольку многие из них будут носить типовой характер и не должны дублироваться в процессе. К примеру, переговоры. Они могут быть формой контакта с клиентом на различных стадиях, и их невозможно задать изначально в жесткой последовательности.

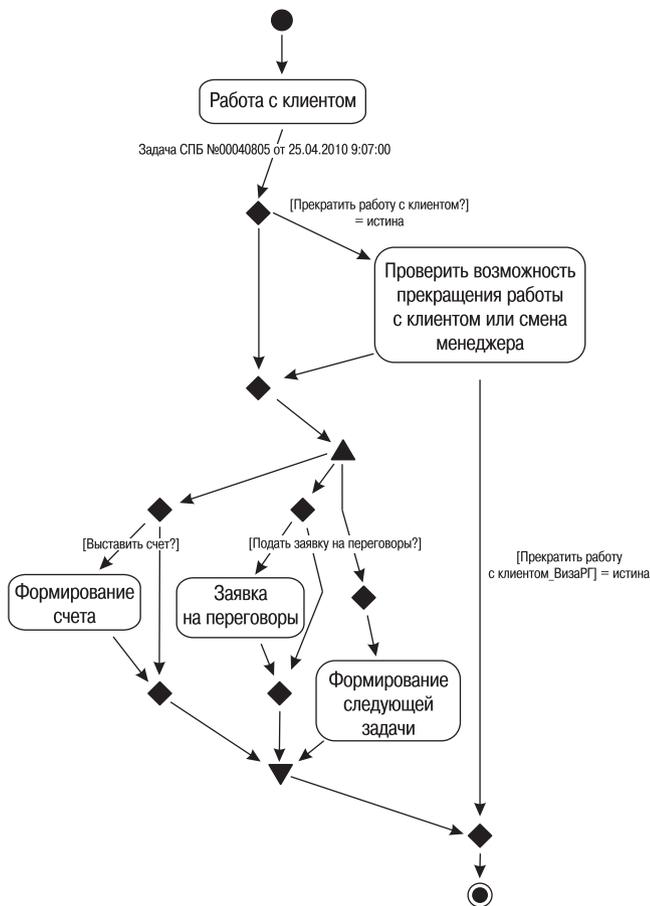
Поэтому такая функция в процессе будет представлена один раз и станет использоваться клиент-менеджером столько раз, сколько потребует при работе с клиентом. И процесс, состоящий из подобного рода задач, будет длиться вечно, как было сказано выше (работа с клиентом не заканчивается никогда).

Роман Костров, совладелец компании Radvert.ru, в статье «Как заставить отдел продаж работать» (<http://www.radvert.ru/content/view/75/8/>) приводит пример, когда у одной компании были серьезные проблемы с продажами. Отсутствовали четкие коммерческие предложения и условия отгрузки товара. И руководство ничего не могло с этим поделать: сотрудники отговаривались ситуацией на рынке (вспоминаем историю про булочки с сахарной пудрой 😊). Однако работа с персоналом показала, что все дело в кознях двух сотрудников, в силу каких-то причин опасавшихся при изменении ситуации потерять клиентов, которых вели. Будь в компании отработан соответствующий бизнес-процесс, вероятность возникновения подобной ситуации была бы исключена.

Направление декомпозиции воронки до уровня функций (задач) для описания процесса и составления его диаграммы следующее:

1. Воронка.
  - 1.1. Стадия.
    - 1.1.1. Контакт.
      - 1.1.1.1. Функция процесса.
        - 1.1.1.1.1. Типовые задачи (регистрация клиента в базе, переговоры, заказ/отгрузка, выставление счетов, оформление договоров и т. п.). Могут стать отдельными подпроцессами или даже быть выделены в самостоятельные процессы, запускаемые по необходимости во время работы с клиентом.
        - 1.1.1.1.2. Задача с открытой темой — формирование следующей задачи — повторяющаяся задача, в которой клиент-менеджер сам задает тему, например «проверить регистрацию клиента на мероприятие» или «организовать показ ПО», и сам назначает дату исполнения данной задачи.

Процесс взаимодействия с клиентами (или совокупность процессов, если мы их разделили) должен иметь границы, совпадающие с началом и концом воронки продаж. Иными словами, все движения клиента по воронке должны быть поддержаны в процессе. Пример диаграммы процесса взаимодействия с клиентом из практики ИНТАЛЕВ представлен на рис. 19.



**РИСУНОК 19.** Пример диаграммы процесса «Работа с клиентом»

