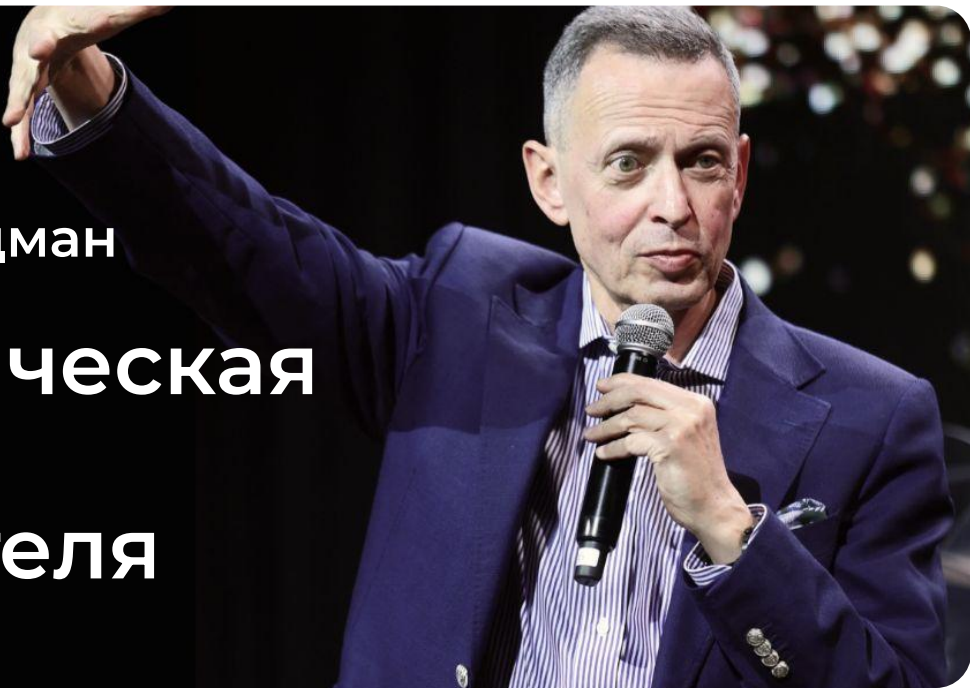


Александр Фридман, мужчина в темном пиджаке и полосатой рубашке, держит микрофон в правой руке и жестикулирует левой рукой, выступая на сцене.

Александр Фридман

Диагностическая карта для руководителя

Управление продажами в период спада: диагностика причин невыполнения плана.

Во многих компаниях план продаж – это литература жанра «фантастика»: цифру рисуют от бюджета и амбиций, немного поторговались, утвердили, положили в стол и ожидают, что рынок скромно подстроится под этот файл. В сегодняшние непростые времена такой подход превращается в откровенный управленческий самообман: слайд с красивыми цифрами есть, стратегии продаж нет, зато всегда удобно свалить всё на «недостаточно мотивированных» сейлз-менеджеров.

Ниже – девять распространенных управленческих ловушек

О них я говорю на семинаре по управлению продажами. А также вопросы, по которым любой руководитель может проверить собственную систему управления продажами на предмет здравого смысла.

1. Противоречия между ветками «дерева целей»

В компании несколько стратегических целей: оборот, прибыль, расходы, дебиторка, риски. Каждая служба добавляет свои, часто противоречивые требования: финансисты режут издержки, юристы минимизируют просрочки, маркетинг ищет новые сегменты, HR экономит на фонде оплаты труда.

Продажи должны «проскочить» между этими ограничениями и выполнить план, хотя противоречия видны уже на первом уровне.

Вопросы к себе:



Видите ли вы, что цели юридического, финансового, логистики, маркетинга и продаж конфликтуют между собой, но при этом план по продажам требуют, как будто конфликтов нет?



Никто не обсуждает внятно, как эти противоречия будут разрешаться, или Sales Forces (отдел продаж) просто «назначены виноватыми по умолчанию»?

2. Незнание закона системотехники: KPI «рвут» компанию

Закон системотехники гласит: сложную систему нельзя оптимизировать, улучшая каждый её элемент отдельно. Компания — сложная система, однако финансовые отделы часто навешивают на каждое подразделение отдельный KPI и требуют «максимальной эффективности». В итоге отделы защищают свои показатели, а общие цели компании, включая план продаж, рассыпаются.

Чтобы система работала оптимально, отдельные её части должны быть локально «неоптимальными»: где-то придётся больше потратить, расширить штат или повысить оклады. Сплошной оптимизации бесплатно не бывает.

Вопросы к себе:



KPI у вас выстроены так, чтобы «каждый элемент был оптимален», или чтобы была оптимальна система в целом?



Готовы ли вы сознательно пожертвовать локальной «эффективностью» какого-то отдела ради выполнения общих целей, или продолжаете требовать «сплошную оптимизацию за бесплатно»?

3. Отсутствие стратегии продаж – чего/сколько/кому/каким образом

Стратегия продаж как проекция корпоративной стратегии должна объяснять, что, сколько, кому и как продавать. Во многих компаниях вместо неё есть лишь плановая цифра и ритуальное подведение итогов: «сколько смогли — столько сделали».

План не связан с сегментами, клиентской базой и продвижением. Требовать его управляемого выполнения — всё равно что требовать точной навигации без карты.

Вопросы к себе:



Есть ли у вас живой документ «стратегия продаж», по которому реально работают, а не просто файл «для галочки»?



Когда вы обсуждаете план, опираетесь ли вы на ответ «чего, сколько, кому и как продаём», или на прошлогоднюю цифру плюс «давайте добавим 20%»?

4. «Мотивирующая амбициозность»: планы «от фонаря, от амбиций»

Планы даются от фонаря, от амбиций. Возникает идея «мотивирующей амбициозности»: давайте сделаем план побольше, чтобы людям было к чему стремиться. При этом план никак не подтверждён ни данными рынка, ни реальными конкурентными преимуществами компании. Предполагается, что от самой величины планки Sales-менеджеры «заведутся». Но продавец – не супергерой-идеалист. Он спрашивает: «На каком основании вы эту цифру нарисовали?» – и, не получая внятного ответа, относит план к разряду корпоративных легенд.

Вопросы к себе:



Можете ли вы на конкретных фактах показать Sales-менеджерам, почему план именно такой, а не на 30% ниже или выше?



Узнаёте ли вы свои совещания в формулировке «план от фонаря, от амбиций, а детали потом придумаем»?

5. Мантра «мы должны постоянно расти»

Сценарий из лекции: растут расходы – значит, «мы должны постоянно расти», «в этом году прибавим 20%». На вопрос: «За счёт чего конкретно это должно быть? Как это связано с

динамикой рынка, планами клиентов, действиями конкурентов?» – ответ часто теряется. Возникает управленческое суеверие: будто бы сама постановка амбициозной цели автоматически приведёт к её исполнению «верными нукерами» - Sales-менеджерами, которые должны обрадоваться этой амбициозной цели. Sales-менеджеру необходимо знать, на каком основании увеличены цели. Реальному рынку, конкурентному противостоянию и планам клиентов «в общем, плевать на ваш бюджет и лозунги».

Вопросы к себе:



Если убрать фразу «мы должны расти», останутся ли у вас аргументы в пользу планки, кроме нужд бюджета?



Можете ли вы чётко назвать сегменты, за счёт которых обеспечивается рост, или рост живёт исключительно в презентации?

6. План «от бюджета» без обратной связи

Компания внедряет бюджет. Бюджет по расходам автоматически рождает бюджет по доходам: «нам нужен такой-то доход, иначе не сойдутся цифры». Этот доход превращается в план по продажам и директивно спускается вниз – без обратной связи и без тех самых «трёх движений снизу» (оценки потенциала клиентов, потенциала рынка и скорости захвата). В лучшем случае честный анализ покажет: бюджет и рынок несовместимы. В худшем – анализ не делают, и от Sales Forces требуют невозможного, потому что «так написано в бюджете». Реальному рынку плевать на ваш бюджет, и он не является достаточным основанием для такого плана.

Вопросы к себе:



План по продажам у вас – это производная от реального рынка или от Excel-файла с расходами?



Проводили ли вы хоть раз процедуру: сначала объективные «движения снизу», потом сопоставление их с бюджетом и принятие взрослого решения – что менять?

7. «Турецкий базар» вместо совместной проработки

Предполагается классический торг: руководство хочет плюс 30%, отдел продаж говорит «потянем максимум 5%», дальше начинается торг – и «сходятся на 15%». Все довольны: руководство «отстояло позицию», Sales Forces «отбили» свою часть. Но так и не прозвучал главный вопрос: «Сколько реально можно и на основе каких фактов?». План не может быть результатом торга, только результатом совместной проработки. Торг и обсуждение – это разные жанры.

Вопросы к себе:



Если вы вспомните последнее «обсуждение планов», оно больше похоже на анализ или на торг с обменом уступками?



Можете ли вы сейчас, не заглядывая в протокол, ответить: почему итоговая цифра именно такая, а не другая, кроме «так договорились»?

8. «Планка для дурачков»: когда все делают вид

Суть: план заведомо нереален, но его выставляют в расчёте, что люди будут стараться и «хоть что-то сделают». Проблема в том, что игра прозрачна для всех: Sales Forces прекрасно видят, что план недостижим и что никто всерьёз не ожидает его выполнения. Тогда включается сценарий «разводняка»: надо изобразить бурную деятельность, потом рассказать, как мы боролись с рынком, и получить свои деньги. Сотрудников фактически представляют «недоумками, которые будут бегать, как собаки за механическим зайцем», хотя в реальности они достаточно умны, чтобы оценить подход компании.

Вопросы к себе:



Есть ли у вас планы, про которые все негласно понимают: «это для отчёта, реальной жизни к этому нет»?



Если завтра вы честно скажете команде: «Мы знаем, что эту планку вы не выполните», – кого в этот момент будет больше жалко: сотрудников или собственную управленческую репутацию?

* Естественное препятствие к объективности планов

Очевидное, но неудобное: Sales-менеджеры, как правило, не заинтересованы в увеличении планов. Им выгодно иметь заниженную планку: можно спокойно работать в привычном режиме, регулярно «перевыполнять» и собирать сверхбонусы. Поэтому, когда вы обсуждаете план, слушать только восторженные амбиции сверху или осторожный скепсис снизу – одинаково опасно. Нужна опора на факты, а не на эмоции: реальные цифры по клиентам, рынку, конкуренции и скорости сделок.

Вопросы к себе:



В обсуждении планов вы осознанно учитываете естественный интерес продавцов к занижению планки или продолжаете воспринимать их скепсис как «негативизм»?



На чём сейчас стоит ваш план: на проверяемых данных или на балансировке между управленческими амбициями и стремлением Sales Forces «жить спокойно»?

Как использовать эту диагностическую карту

Проанализируйте каждый вопрос спокойно, без суеты и без попытки немедленно объяснить, почему в вашей компании всё «немного сложнее». Если формулировка узнаваема и действительно описывает вашу практику, ставьте галочку. Смысл этой диагностики не в поиске виноватых и не в самокритике, а в том, чтобы честно увидеть: ваш план продаж опирается на управленческую логику или в значительной степени собран из амбиций, торга, привычек и корпоративных суеверий.

После того, как вы пройдёте все вопросы, просто посчитайте количество галочек. Результат может оказаться неприятным, но в этом и состоит польза диагностики: пока качество управления не названо своими именами, улучшать там особенно нечего.

Первый шаг

Прекратить относиться к плану как к результату торга между руководством и отделом продаж. План не может быть продуктом сделки в стиле «мы хотели 30, вы хотели 5, сошлись на 15»; он должен быть результатом совместной проработки фактов

Второй шаг

Собрать план заново не только «сверху», но и через обратную связь «снизу»: оценить потенциал уже существующих клиентов, реальный потенциал рынка и скорость захвата, на которую компания действительно способна в текущих условиях

Третий шаг

Проверить, существует ли у вас вообще стратегия продаж как ответ на четыре вопроса: чего, сколько, кому и каким образом компания собирается продать. Если такого ответа нет, то и план, скорее всего, является не управленческим инструментом, а разновидностью корпоративной литературы жанра «фантастика».

От диагностики – к управлению результатами в вашей компании

Александр Фридман

Коробка передач оперативного управления

Планирование, делегирование, контроль



Спецусловия в WhatsApp

Спецусловия в Telegram



Работаете 24/7, но результата нет?

- ✗ **День в рутине** – а важные задачи так и не сдвигаются
- ✗ **Всё держится на вас** – сотрудники не берут ответственность
- ✗ **Нет времени на развитие** – только решаете чужие вопросы
- ✗ **Перегруз информацией** – учиться некогда, нужно сразу применять

**ШКОЛА РЕГУЛЯРНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**
Александра Фридмана

Обучение в нашей школе приносит удовольствие:

- ✓ **Результат уже во время обучения** – внедряете инструменты сразу
- ✓ **Работа в постоянной группе из 8 человек (онлайн)** – учитесь с такими же руководителями
- ✓ **Без перегрузки информацией** – только практика, и сразу в работу
- ✓ **Максимально удобный темп под вашу загруженность** – без отрыва от дел