

Алексей Назаров  
Мария Медведева Сергей Сотников

# ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

## МЕНЕДЖЕРОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ



**Алексей Назаров**  
**Мария Андреевна Медведева**  
**Сергей Сотников**  
**Обучение и развитие**  
**менеджеров отдела продаж**  
**Серия «Практика лучших**  
**бизнес-тренеров России»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66727910](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66727910)*

*Обучение и развитие менеджеров отдела продаж: Питер; Санкт-Петербург; 2018  
ISBN 978-5-4461-0800-8*

### **Аннотация**

Книга о том, как планировать обучение и развитие сотрудников отделов продаж. О том, с чего начать, как анализировать необходимость в обучении, формулировать задачу, составлять программы и выбирать методики обучения и развития. А также о том, чего можно и чего нельзя ждать от обучения. Помимо прочего, в этой книге мы остановимся на психологических аспектах человека, личности, на которого рассчитана эта книга. Попытаемся оформить психологический портрет специалиста по продажам. Дадим рекомендации, на

что обратить внимание при подборе кандидатов на вакантные должности в отдел продаж.

В формате PDF A4 сохранено издательское оформление.

# Содержание

Введение и краткое содержание книги	6
I. Организационный уровень обучения и развития	14
II. Уровень конкурентного сравнения	16
III. Уровень подготовки аргументов	18
IV. Уровень перевода в лингвоформы	20
V. Уровень принятия и осознания	22
VI. Уровень отработки поведения	25
Глава 1. Организационный уровень обучения и развития	27
Цепочка создания ценности	30
Конец ознакомительного фрагмента.	36

**Алексей Назаров,  
Мария Медведева,  
Сергей Сотников**  
**Обучение и развитие  
менеджеров отдела продаж**

© ООО Издательство «Питер», 2018

# Введение и краткое содержание книги

Идею этой книги мы вынашивали давно, но все время не хватало обобщающего подхода. В итоге она выкристаллизовалась, когда мы завершали работу над предыдущим изданием – «Управление продажами». Правда, издательство попросило сократить текст, поэтому поделиться нашей находкой в тот раз не получилось. Надеемся, получится сейчас.

О чем книга? О том, как планировать обучение и развитие сотрудников отделов продаж. О том, с чего начать, как анализировать необходимость в обучении, формулировать задачу, составлять программы и выбирать методики. Эта книга также о том, чего можно и чего нельзя ждать от обучения.

Мы попытаемся составить психологический портрет специалиста по продажам. Дадим рекомендации, на что обратить внимание при подборе кандидатов на вакантные должности в отдел продаж.

Одна из задач книги – предложить компаниям методику оптимизации затрат на обучение. Причем под затратами понимается не только экономия денег на само обучение, но и временных затрат на него, расфокусировку деятельности после обучения, потерю мотивации участниками.

Основу книги составляет описание уровней обучения.

Эти уровни показывают, чему, как и в какой последовательности нужно учить сотрудников отделов продаж. Дело в том, что в процессе написания книги стало очевидно, что сама идея планирования, обучения, развития сотрудников отдела продаж, анализ, выбор методик обучения и развития тесно связаны с эффективностью. От нее зависит многое, если не все. Конкуренция на современных товарных рынках, политика государства в области экономики не оставляют места для неэффективных компаний и сотрудников.

Традиционно для нашей методики книга содержит достаточно формализованную модель, с помощью которой можно планировать обучающие мероприятия: тему, формы подачи материала, варианты контроля результатов и условия, при которых можно переходить на следующий уровень развития. Параллельно будут описываться психологические особенности человека в контексте эффективности обучения продажам.

Основные идеи книги:

- развитие компетенций – многошаговый процесс;
- компетенции – это определенное поведение сотрудника на рабочем месте, необходимое для успешного выполнения обязанностей;
- прежде чем развивать компетенции, нужно определить:
  - есть ли у сотрудника понимание, какого именно поведения ожидает от него компания;
  - готов ли сотрудник продемонстрировать необходимое по-

ведение – имеется ли для этого мотивация;

- достаточно ли у него знаний, как правильно применять эти компетенции и какими навыками необходимо владеть;
- каков его текущий уровень компетенций;
- прежде чем приступать к развитию компетенций, стоит оценить уровень принятия и осознания.

## **К знаниям нужно отнести:**

- знание позиционирования компании (какова глобальная миссия компании и в чем ее ценности);
- знание продукции компании (какие цели и задачи хочет решить компания с помощью этих продуктов);
- знание конкурентов (какими навыками необходимо владеть специалисту, чтобы эффективно работать на конкурентном рынке);
- знание конкурентных преимуществ продукции компании и аргументации, а также что конкретно нужно делать для эффективного продвижения продуктов на рынке.

И только потом можно заниматься развитием компетенций.

В чем новизна? Во многом.

1. Если вы проверите уровень подготовки своих сотрудников, то с большой вероятностью обнаружите, что до тренинга по компетенциям вам далеко и стоит начинать с более ранних стадий.

2. Развитие сотрудников на предварительных этапах может проходить внутри компании. Это развитие более устойчивое и остается в компании в качестве «культурного наследия». Что мы имеем в виду? Если компания проводит внутреннюю ревизию своих сильных и слабых сторон, преимуществ и недостатков своей продукции, анализирует и сравнивает свое предложение с предложениями конкурентов, то это знание остается в компании (независимо от того, проводится ли обучение и развитие сотрудников, привлекаются ли для этого внешние специалисты). Это знание принадлежит компании: если сотрудники не могут качественно выстраивать коммуникацию с клиентами, эти данные им помогут. И это знание, если им делиться внутри компании, становится частью ее культуры.

3. Развитие на более ранних этапах дает сотрудникам высокую адаптивную способность – с коммуникацией и поведением (проявлением компетенций) они справляются самостоятельно. Почти.

4. Размышляя и действуя таким образом, можно сэкономить ресурсы компании: время, деньги, мотивацию сотрудников и их вовлеченность в жизнь фирмы.

В книге предложена универсальная модель обучения, состоящая из последовательных этапов.

Ни один элемент описанной модели нельзя считать абсолютно инновационным. Новыми можно считать переходы и последовательность этапов. Часть элементов концепции

обычно не используется при планировании обучения и развития сотрудников.

## Итак, пирамида развития.



А так читать удобнее. 😊

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Организационный уровень	Цепочка создания ценности, USP, позиционирование компании	Реалистичность проведенного анализа и знания сотрудников	Топ-менеджеры, директор по маркетингу и директор по продажам	Мастер-классы, круглые столы, исследовательские проекты, анализ данных
Уровень конкурентного сравнения	Сравнительный анализ нашего предложения с позиционированием конкурентов	Реалистичность проведенного анализа и знания сотрудников	Топ-менеджеры, директор по маркетингу и по продажам, руководители подразделений	Мастер-классы, круглые столы, исследовательские проекты, анализ данных
Уровень аргументов	Рациональное использование аргументов, сегментирование клиентов и продуктов, выбор каналов продвижения	Проверка знаний и использования	Руководители подразделений и сотрудники отделов продаж	Семинар, вебинар, рекомендации от отдела маркетинга, case study, обучение в процессе работы

Уровень перевода в лингвоформы	Поиск и использование лингвоформ	Знание и использование	Руководители подразделений и сотрудники отделов продаж	Семинар, вебинар, рекомендации от отдела маркетинга, case study, обучение в процессе работы
Уровень принятия и осознания	Эмоциональное принятие аргументов в выбранной компанией форме	Эмоциональное принятие и использование в процессе работы	Руководители подразделений и сотрудники отделов продаж	Семинары, дискуссии, круглые столы, мастер-классы
Уровень отработки поведения	Правильное поведение в процессе работы	Поведение	Сотрудники отдела продаж	Семинары, наблюдение в процессе работы

Пирамида развития состоит из шести уровней. На каждом нужно определиться, принять решение, провести обучение и проверить результат. Движение – сверху вниз. Что дает такое каскадирование? Без него есть опасность (весьма вероятная) впустую потратить деньги, время, терпение и мотивацию сотрудников. А каскадирование заставляет нас размышлять последовательно, тратить ресурсы на решение проблем,

а не на их следствия. Модель поднимает эффективность процесса развития.

Вкратце опишем каждый уровень. Полный разбор проведем позже – с деталями, инструментами и методиками.

# I. Организационный уровень обучения и развития

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Организационный уровень	Цепочка создания ценности, USP, позиционирование компании	Реалистичность проведенного анализа и знания сотрудников	Топ-менеджеры, директор по маркетингу и директор по продажам	Мастер-классы, круглые столы, исследовательские проекты, анализ данных

На этом уровне необходимо сформулировать цепочку создания ценности и USP компании. Возможно, придется это сделать отдельно для различных продуктов или продуктовых линеек. Нужно также сформулировать позиционирование компании: в чем мы хороши, в чем не очень, в чем заключается конкурентное преимущество.

Задача этого уровня – донести формулировки до сотрудников и убедиться, что они их понимают. Ничего сложного: развитие памяти и элементарной логики – рассказали, раздали материалы, проверили знания. Если результат неудовлетворительный – возвращаемся к началу цикла.

**Основная сложность** – честность заявлений и проверка достоверности с привлечением отдела маркетинга. Откровенность на этом уровне настолько востребована, насколько редка. Ну и, конечно, совсем не просто вовлечь в процесс топ-менеджеров. Но без них не обойтись.

Иными словами, на этом уровне, прежде чем будет сформирована цепочка создания ценности и USP компании, должна быть озвучена ее миссия. Практически все успешные компании на мировых рынках имеют миссию. Что такое миссия? Миссия – это цель, недостижимая в краткосрочном и среднесрочном периоде, *это смысл, вокруг которого сформирована компания*. Для чего она нужна? У миссии есть одна очень важная особенность: она избавляет от сомнений. Миссия определяет стратегию работы топ-менеджеров и, что самое главное, формирует понимание «Я» сотрудников.

## II. Уровень конкурентного сравнения

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверить	Кого учим	Форма обучения
Уровень конкурентного сравнения	Сравнительный анализ нашего предложения с позиционированием конкурентов	Реалистичность проведенного анализа и знания сотрудников	Топ-менеджеры, директор по маркетингу и по продажам, руководители подразделений	Мастер-классы, круглые столы, исследовательские проекты, анализ данных

На этом уровне нужно спокойно и рационально сравнить свое предложение с предложениями конкурентов, определить его слабые и сильные стороны (не абстрактно, а именно в сравнении). Помогут сравнительные таблицы и списки критериев, по которым осуществляется выбор клиентов. Критерии могут быть материальными (надежность, цена) и эмоциональными (удобство, доступность, безопасность).

Сравниваем с различными конкурентами: чем больше проанализируем, тем лучше. Нужно искать слабые места в их предложениях.

**Основная сложность** – объективность оценки предложений (как своего, так и конкурентов). Высший менеджмент

все еще нужен, но здесь понадобятся и сотрудники «из полей».

### III. Уровень подготовки аргументов

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Уровень аргументов	Рациональное использование аргументов, сегментирование клиентов и продуктов, выбор каналов продвижения	Проверка знаний и использования	Руководители подразделений и сотрудники отделов продаж	Семинар, вебинар, рекомендации от отдела маркетинга, case study, обучение в процессе работы

Факты и стоящее за ними позиционирование нужно связать с потребностями клиентов и перевести в аргументы.

Весьма традиционный уровень. Предлагаем подойти к нему хорошо подготовленными.

Модель работы простая: свойства – преимущества – выгоды. Тот, кто был хоть на одном тренинге по продажам, знает эту «святую троицу» аргументации.

Свойства – это все, чем характеризуется наше предложение, все многообразие его составных частей и элементов, все, что мы можем о нем сказать. Например, одно из свойств

предложения – его цена.

Преимущества: в чем мы превосходим конкурентов, чем от них отличаемся (естественно, в позитивном ключе). В таком случае цена обыгрывается следующим образом: а мы дешевле!

Выгода: как наше преимущество реализуется для нашего клиента, что оно ему дает. Например, цена ниже – можно «уложиться» в бюджет или больше заработать.

Это традиционный подход к аргументированию.

Сейчас наблюдается тенденция дополнять эту «троицу» четвертым компонентом – потребностью клиента.

На самом деле любое преимущество или свойство реализуется в выгоду только при сравнении с потребностью клиента. Например, низкую цену (свойство) можно перевести в выгоду под названием «большая прибыль» только при условии, что клиента эта прибыль интересует. «Неужели она может его не интересовать?» – спросите вы. Да, конечно. Например, если самого клиента оценивают по тому, вписался ли он в бюджет, то такие выгоды, как стоимость владения, наценка, длительность эксплуатации и потенциальная прибыль, для него будут пустым звуком.

Мы выступаем за то, чтобы на этом уровне мы могли четко отсекать маловероятные аргументы для конкретных клиентов.

**Основная сложность** – не начать с этого уровня, а пройти предыдущие уровни подготовки и проверки.

## IV. Уровень перевода в лингвоформы

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверить	Кого учим	Форма обучения
Уровень перевода в лингвоформы	Поиск и использование лингвоформ	Знание и использование	Руководители подразделений и сотрудники отделов продаж	Семинар, вебинар, рекомендации от отдела маркетинга, case study, обучение в процессе работы

*Лингвоформами* мы называем фразы и словосочетания, с помощью которых можно сформулировать результаты, полученные на предыдущем уровне. Лингвоформы похожи на метамоделю, или модели языка в НЛП. Метамоделю – это комплекс лингвистических средств для сбора информации, направленных на то, чтобы восстановить связь речи человека и того опыта, который эта речь передает.

Этот уровень может слиться с предыдущим. Основная деятельность – отточить формулировки, найти интересные аналогии, истории и синонимы.

**Основная сложность** – мотивация участников. Если на

предыдущем уровне произошло принятие, то эти формы каждый будет в состоянии сформулировать самостоятельно.

Для глубокой проработки метамоделей потребуются помощь специалиста. Этим не стоит пренебрегать.

## V. Уровень принятия и осознания

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Уровень принятия и осознания	Эмоциональное принятие аргументов в выбранной компанией форме	Эмоциональное принятие и использование в процессе работы	Руководители подразделений и сотрудники отделов продаж	Семинары, дискуссии, круглые столы, мастер-классы

До этого мы тренировали только запоминание. Теперь нужно убедиться, что сотрудники «купили» идею и поверили в нее. Сомнения – это хорошо, и несогласие – это хорошо, споры и дискуссии должны приветствоваться.

Один из самых сложных уровней для проверки, потому что нужно оценить мнение сотрудников относительно предложенного позиционирования. Как? Сформировать синтетические ситуации продаж – кейсы (case study), в которых предполагается эмоционально сложная коммуникация с клиентом. Например, клиент грубый, глупый, нелояльный, не «наш» с точки зрения создания ценности и т. д. В процессе такого испытания не обязательно победить, но, без сомнения, нужно вести себя открыто и достойно с опорой на

USP. И понаблюдать за реакциями сотрудников. «Продавливание» своей позиции, негибкость и шаблонность могут говорить о «недопроданности» идеи. Для усиления эффекта предлагается создать ситуации, в которых конкурентные преимущества продуктов плохо применимы (так называемые слабые позиции), и следить за поведением. Отсутствие гибкости – плохой знак. Сотрудник должен признавать слабые и сильные стороны вашего предложения и лавировать в диалоге с клиентом.

**Основная сложность** – создать такие ситуации и привлечь стороннего наблюдателя (или тренера, или непосредственного руководителя) не только чтобы провести обучение, но и чтобы оценить принятие. Есть и дополнительная эмоциональная сложность: несмотря на все ваши усилия, этот этап нужно проводить несколько раз. Не освоив этап принятия и осознания, дальше двигаться бессмысленно.

Хотим особо подчеркнуть, что здесь не отрабатываются навыки ведения переговоров, здесь формируется понимание сотрудника, что хорошо в вашем предложении, а что – плохо. Очень непросто кратко сформулировать позиционирование по линейкам и продуктам.

На данном уровне циклов обучения/принятия может быть очень много. Для этого нужен зоркий глаз тренера, который сможет «отловить» сам этап принятия. Можно проверить уверенность сотрудника, наблюдая за ним во время реального визита/звонка к клиенту. Но еще раз: проверяем не

скрипт продаж, не соответствие шаблону, а принятие и осознание вашей компании.

Говоря языком психологии, на этом уровне понимание сотрудниками, чем является ваша компания, – не что иное, как принятие ее ценностей, а также продукции, которую сотрудники продвигают на рынок. Уверенность в переговорах и собственно их успех невозможны без принятия ценностей компании. Ценностями компании могут быть позиционирование себя на рынке, конкретные цели, которых необходимо достичь в краткосрочной и среднесрочной перспективе, уникальные качества продвигаемых продуктов.

## VI. Уровень отработки поведения

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверить	Кого учим	Форма обучения
Уровень отработки поведения	Правильное поведение в процессе работы	Поведение	Сотрудники отдела продаж	Семинары, наблюдение в процессе работы

Именно здесь находится наш простой тренинг по отработке навыков: много упражнений без всякой теории и анализа – просто тренируемся, тренируемся и еще раз тренируемся. Кейсы, ролевые игры – разбираем, играем, записываем.

Что шлифуем? Уверенность и естественность поведения в процессе переговоров.

**Основная сложность** – утомительно для участников и требует большого объема подготовки для тренера, потому что нужно готовить кейсы и роли.

Эта пирамида развития создавалась с учетом системного взгляда на подготовку сотрудников отделов продаж. В ней описан процесс выбора и оттачивания аргументов, сегментирования клиентов, подготовки к переговорам и отработки поведения. Это прикладная часть обучения. В первую очередь отрабатывается содержательная часть – что говорим и

кому. И в значительно меньшей степени – как мы говорим. Вопросы коммуникации и психологических аспектов переговоров не затрагиваются (оставим эту тему другим многочисленным авторам).

# Глава 1. Организационный уровень обучения и развития

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Организационный уровень	Цепочка создания ценности, USP, позиционирование компании	Реалистичность проведенного анализа и знания сотрудников	Топ-менеджеры, директор по маркетингу и директор по продажам	Мастер-классы, круглые столы, исследовательские проекты, анализ данных

Эта глава повторяет материал из нашей предыдущей книги «Управление продажами» (в оправдание скажем, что так и должно быть по смыслу и что это одна из двух заимствованных глав). Тот, кто читал нашу первую книгу, может эту главу пропустить или прочесть ее по диагонали.

Итак, как уже было сказано, на этом уровне необходимо сформулировать цепочку создания ценности и USP компании. Практически наверняка эту работу нужно будет выполнять отдельно для различных продуктов или продуктовых линеек. Ну и, конечно, требуется сформулировать позицио-

нирование компании: в чем мы хороши, в чем не очень, в чем заключается наше конкурентное преимущество. Следующий шаг – выделить сегменты клиентов, для которых наше ценностное предложение хоть что-то да значит.

Поиск и определение конкурентных преимуществ компании – это, пожалуй, одна из самых важных идей, которую необходимо донести до всех сотрудников. Все без исключения должны одинаково понимать сильные стороны компании. Это помогает оперировать правильными аргументами в момент продажи или переговоров с потенциальными покупателями, а также избегать иллюзий о месте своей компании на рынке.

Безусловно, работа на этом уровне должна происходить между владельцами компании и топ-менеджерами. Очень часто бывает, что проработку миссии компании и ее ценностей пытаются передать сторонним аналитикам или же скопировать у конкурентов. Повторимся: это священная корова хозяев компании и партнеров. И никак иначе.

Эта известная история произошла в конструкторском бюро им. С.П. Королева. Когда уборщицу спросили, что она делает, женщина ответила: «Мы здесь ракеты в космос запускаем».

В идеале каждый сотрудник должен понимать, чем полезна компания, в которой он трудится, своим покупателям. Именно покупателям, а не конечным потребителям.

Покупатель – это лицо, которое оплачивает приобретен-

ный товар или услугу. Если компания представляет собой розничную сеть магазинов, тогда ее покупатели – люди, которые приходят в магазины. Если компания производит лекарства, то ее покупателями будут аптечные сети. А точнее, люди, которые руководят закупками в аптечных сетях.

**Основная сложность** – честность заявлений и проверка достоверности с привлечением отдела маркетинга. Открытость на этом уровне настолько востребована, насколько редка. Нужно быть не только честными с собой, но и подвергать сомнениям максимы наподобие «мы лучшие, эффективные, “зеленые” и социально ответственные, оптимальное соотношение цены и качества и т. д.» Так говорят все.

Итак, первое, что вам предстоит сделать, – выстроить свою уникальную цепочку создания ценностей на данном уровне пирамиды развития (точнее, не выстроить, она всегда есть в компании: ее нужно извлечь и оценить).

# Цепочка создания ценности

Хотим познакомить вас с замечательным инструментом, который позволяет оценить вклад каждого подразделения/функции/актива компании в общий (конечный) продукт. Суть инструмента – представить довольного клиента и попробовать оценить вклад каждого подразделения в его улыбку. Автор модели – Майкл Портер. В 1985 году вышла его книга «Конкурентное преимущество» (Competitive Advantage), в которой было представлено понятие цепочки создания ценности. Цепочка создания ценности описывает все виды деятельности, осуществляемые организацией для производства продукта.

Идея Портера была очень занятной для его времени. Он говорил, что стоит рассматривать этапы производства товара/услуги с точки зрения того, во сколько нам обходится каждый этап. Причем он предлагал рассматривать их в довольно узком смысле: сколько стоит конкретный шаг. Этапность помогает понять, во что нам обходится каждый шаг и стоит ли он таких затрат. Так создается конечная стоимость продукта.

Теперь пора поразмыслить, какой вклад вносят эти этапы в создание ценности для клиента. Что из всего этого он ценит и за какие наши усилия готов платить? А за какие не готов, потому что оценить не может или не хочет?

Поддерживающие  
виды деятельности

<b>Инфраструктура фирмы</b> (например, финансирование, планирование, отношения с инвесторами)				
<b>Управление человеческими ресурсами</b> (например, найм на работу, обучение, система компенсаций)				
<b>Разработка технологий</b> (например, разработка изделий, тестирование, разработка процессов, исследование материалов, исследование рынка)				
<b>Материально-техническое снабжение</b> (например, компоненты, станки, реклама, обслуживание)				
<b>Логистика</b> (например, хранение поступающих материалов, сбор данных, контакт с потребителем по месту его пребывания)	<b>Операции</b> (например, производство компонентов, сборка, операции в филиалах)	<b>Исходящее материально-техническое обеспечение</b> (например, обработка заказов, складирование, подготовка отчетов)	<b>Маркетинг и продажи</b> (например, торговые агенты, продвижение, реклама, торговые выставки, составление предложений)	<b>Послепродажное обслуживание</b> (например, установка, поддержка потребителей, рассмотрение жалоб, ремонт)

Преимущество

**Ценность**  
Сколько покупатели готовы заплатить?

Первичные виды деятельности

Следующий момент – понять, какой отдел/функция/актив создает в вашей компании максимальную ценность для клиента. Конечно, можно сказать, что все этапы важны, без одних не будет других... Но еще раз: за что именно платит клиент?

Здесь лучше не интегрировать ответ («И маркетинг, и продажи, и логистика, и финансы»), а дифференцировать его. Что такое вклад? Кто, собственно, создает этот объем продаж? Что заставляет потребителя/клиента поменять деньги на вашу продукцию? В этой цепочке может быть много разных подразделений. Мы дополнили оригинальную модель Портера (на полноту не претендуем). В каждом конкретном случае нужно смотреть максимально объективно. В

качестве точки отсчета подойдет следующий список:

- первое – R&D;
- второе – производство;
- третье – логистика;
- четвертое – маркетинг;
- пятое – финансы;
- шестое – продажа;
- седьмое – трейд-маркетинг;
- восьмое – обслуживание.

Рассмотрим пример компании, в которой максимальный вклад в удовлетворенность потребителя вносит бренд.

## **ПРИМЕР. FMCG-КОМПАНИЯ**

Большая FMCG-компания после опроса клиентов (розничные сети) выяснила, что в первую очередь они покупают их продукты, потому что доверяют марке, помнят ее и пользовались ею всю жизнь. Это означает, что максимальный вклад в удовлетворенность потребителя вносит бренд, созданный давно совсем другими людьми. Силой этого бренда компания пользуется и сейчас.

Надо хорошо понимать, что у вас в компании является поддерживающей функцией, а что – основной.

А теперь самое важное: власть и финансы должны распределяться в зависимости от величины вклада в конечный

продукт. Кто вносит больший вклад, тот и обладает большей властью внутри компании в принятии стратегических и финансовых/бюджетных решений.

Если задать клиенту вопросы «Что ты купил? Почему ты это купил?», мы выясним, что он сделал у нас покупку, так как, например, наш R&D придумал невероятно качественный продукт. Передовой и удобный. И мы его производим. Мы его как-то производим, как-то доставляем, как-то продвигаем... Кстати, надо ли его вообще продвигать, если он сам по себе уникальный? (Это хороший вопрос.) И клиенты в итоге покупают. Им наплевать, на то, как ведет себя продавец, потому что максимальная ценность создается в подразделении R&D. И именно это приобретают клиенты. А остальное неважно.

Упрощенный взгляд? Да. Однако он нужен для того, чтобы выявить принципиальную составляющую продаж. Сконцентрировать внимание на самом важном.

Небанальный вопрос руководителю любого уровня: где именно в цепочке создается максимальная ценность для клиента? Кто тот человек, который генерирует ценность? У каждой компании своя цепочка создания ценности.

Любой сотрудник, если его разбудить в три часа ночи, должен сказать, почему у него покупают. Зачем это нужно? Чтобы понимать причины успехов и неудач, а также какими аргументами пользоваться, а какими – нет.

Приведем в пример компанию, в которой максимальный

вклад в удовлетворенность потребителя вносит производство.

## **ПРИМЕР. ДЕШЕВОЕ ПРОИЗВОДСТВО**

У компании очень дешевое производство. На выходе получается не очень качественный продукт, но себестоимость низкая. А если это так, то все целеполагание должно идти от производства. Власть в цепочке создания ценности должна быть распределена пропорционально вкладу. А остальные ресурсы – пропорционально цепочке создания ценности. Продажи просто должны обслуживать производственную линию. Производственники говорят, что, когда и в каком количестве нужно продавать. У них максимальная власть.

Насколько стабильна и незыблема цепочка? И когда нужно ее менять? Это зависит от решения/возможностей акционеров и от ударов рынка, конечно. Изменение цепочки – процесс непростой и, как правило, небыстрый и недешевый. А еще требующий единения сотрудников компании. Поэтому лучше этот процесс сделать управляемым.

## **ПРИМЕР. ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ**

Компания производит огромные и мощные насосы для перекачки сложных сред – нефти, например. Репутация, история, связи с клиентами – все из прошлого. Цепочка создания ценности сфокусирована на производстве. Продуктовая линейка не меняется, компания обслуживает постоянных старых клиентов.

Но времена меняются – и меняется рынок. Отдел продаж приходит на производство и говорит, что такие гигантские насосы рынку больше не нужны. А производство говорит, что выпускать что-то другое очень сложно и непонятно, как именно. Получается разрыв первого уровня – между целями компании, сфокусированными на производстве мощных насосов, и рынком, которому такой продукт больше не требуется! Рынок «убежал» – и наша хорошо накачанная производственная мышца больше не впечатляет клиентов. Чтобы остаться на плаву, нужно менять цепочку создания ценности – медленно, дорого и рискованно. Сложность в том, что власть в руках производителей и ее нужно срочно забрать. Это весьма болезненно, но нужно понимать, что производственный этап жизни компании закончился.

# 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.