

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ НА СТАГНИРУЮЩЕМ РЫНКЕ: КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОТДЕЛОВ МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ

В статье рассматривается ключевая задача современной компании сегодня — объединение усилий отделов маркетинга и продаж. Как добиться того, чтобы эти отделы работали как единая команда? Автор дает конкретные рекомендации владельцам и руководителям предприятий, как выстроить эффективное взаимодействие маркетинговой службы и отдела продаж.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: отдел маркетинга, стимулирование продаж, мероприятия по объединению отделов маркетинга и продаж



Кроткова Татьяна Александровна — эксперт по продажам, генеральный директор компании Active Sales Group, оказывающей услуги по созданию и усилению отделов продаж (г. Москва)

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Продажа — это процесс. И вы сможете добиться конечного результата, только если удастся добиться результата на каждом этапе этого процесса.

Как помочь сотрудникам отдела сбыта пройти этот путь? В теории этой работой должен заниматься маркетолог. Однако, честно говоря, за 20 лет работы в различных компаниях и отраслях мне не встретился ни один маркетолог, который действительно помогал бы продажам.

Кризис 2008 г. спровоцировал ярые утверждения о том, что российские маркетологи весьма далеки от продаж, а их работа базируется на трудах Котлера, теория которого была актуальна для американских компаний в далекие 1980-е гг. Что умеют эти «специалисты»? Может показаться, что они просто тратят картриджи принтеров на отчеты с графиками, гистограммами и распределениями. Хорошо, если так. Обычно же маркетолог просто старается освоить бюджет, выделенный на рекламу, и получить за это неплохой «откат».

На стадии становления маркетолога в компании чаще всего нет вообще. Маркетолог не

участвует в разработке продукта и не осведомлен о всех его особенностях. Специалиста по маркетингу приглашают тогда, когда возникает задача стимулировать спрос на продукт.

Маркетолог приходит в сложившуюся структуру, в которой единолично управляет собственник. Власть ему либо не дают, либо сам специалист по маркетингу ее, как правило, не берет, ведь он весьма дорожит своим рабочим местом. Маркетологу попросту невыгодно спорить с начальством или генерировать свежие идеи. Чаще всего для построения рекламных кампаний ему нужна тишина и уединение. Поэтому, наверное, его рабочее место изолировано от сбытового подразделения.

Маркетолог не участвует в ценообразовании, не исследует потребительские ожидания клиентов, которых уже привели в компанию продавцы. Он не выделяет новые перспективные сегменты, не адаптирует существующий продукт к изменяющемуся спросу, не разрабатывает позиционирование продукта и компании. И самое главное — он не берет на себя ответственность за продажи.

В результате с течением времени собственник видит, что свою основную задачу — увеличение объемов продаж — маркетолог не выполняет. Чаще всего этот сотрудник (или даже целый отдел) — «вещь в себе»: трудится, суетится, а толку от этого для роста объемов продаж нет.

Я общалась со многими собственниками, которые сократили службу маркетинга в связи с кризисом. Ни один не сказал, что после такого решения ситуация в его бизнесе резко ухудшилась. Вывод: нет разницы, есть маркетолог в компании или его нет.

Сегодня бизнес, как никогда, нуждается в таком маркетологе, который умеет управлять рынком. Если мы учим продавцов проактивным продажам и управлению клиентом, то маркетолог тем более должен занять проактивную позицию и научиться управлять рынком.

Маркетолог просто обязан отвечать за продажи. Отсутствие такой ответственности будет преступлением против вашего бизнеса. Согласитесь,

для вас маркетинговые мероприятия — это обычный инвестиционный процесс. Но эффективна ли деятельность вашего маркетолога?

Современный продавец должен быть «универсальным солдатом», который обязан уметь легко и непринужденно проходить через любого рода преграды в процессе переговоров по телефону, должен «подогревать» клиента, доводить его до сделки и стимулировать его совершать новые покупки.

Таким же универсальным специалистом сегодня должен стать и маркетолог. Что он должен уметь? Рассчитывать экономическую составляющую бизнеса, искать центры генерации прибыли, анализировать цепочки поставок и сбыта, разрабатывать стратегию развития бизнеса, понимать, в каком направлении должна развиваться ваша компания в перспективе. Также он должен уметь адаптировать под изменяющийся рынок существующий продукт и представлять, какой продукт будет продаваться завтра.

Маркетолог должен четко знать, какой товар лучше всего предлагать каждому конкретному клиенту. Он должен аргументированно показывать компании, на что необходимо ориентироваться и в каком направлении развиваться.

Вы знаете таких специалистов? Я нет. Компетентных маркетологов, которые были бы сегодня готовы выполнять функцию руководителей по развитию бизнеса, попросту нет. На сегодняшний день это недостижимый идеал.

ВЫХОД ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Можно стимулировать выдвижение «правильного» маркетолога внутри отдела продаж компании, вырастить собственного специалиста из наиболее подходящего работника отдела продаж. Либо таким образом организовать работу маркетолога, чтобы вообще убрать существующее расстояние между службой маркетинга и сбытовым подразделением.

Маркетинг — это не профессия. Это образ мышления, основанный на желании понять

и удовлетворить потребности клиентов. И базируется он не на туманных догадках, а на объективном знании, как это сделать.

Можно сравнить сегодняшний рынок с продвижением по опасному болоту — все зыбко и изменчиво, а любой неверный шаг ведет к попаданию в трясину, которое может привести к медленной гибели.

Возникает вопрос, каким образом маркетолог может понимать потребности потребителя и ориентироваться, куда идти, если он не поддерживает постоянную обратную связь с потенциальными и ныне существующими клиентами компании. И чтобы вышеприведенная аналогия не показалась «притянутой за уши», приведем в пример одну компанию, которой посчастливилось «заполучить» такого специалиста.

Рынок грузоперевозок сложный и конкурентный. Одна логистическая компания успешно работает на этом рынке вот уже восемь лет.

В первые несколько лет, на стадии становления и развития, клиенты привлекались с помощью call-центров (исходящие звонки) и рекламы в Интернете. В те дни специалисты по продажам работали максимально проактивно — любой входящий звонок, любой контакт с клиентом рассматривались ими как первый этап совершения сделки. Они профессионально и цепко подхватывали клиента и проводили его через все последующие этапы, вплоть до подписания договора.

Сейчас надобность в исходящих звонках отпала — наработана мощная клиентская база, а для привлечения новых партнеров хватает интернет-рекламы.

Владелец компании уверен в том, что большое количество клиентов можно удержать, только выстраивая с ними особые отношения. Иначе молодые и «голодные» конкуренты перехватят клиентов.

За счет чего была достигнута такая позитивная динамика увеличения клиентской базы? Все годы существования компания пользовалась услугами специалиста по продвижению, который тщательно изучил, чего хочет заказчик, и только после

этого предложил стратегию продвижения. Она была ориентирована на имеющиеся цели и бюджет. Каждый рубль, потраченный на продвижение услуги, отслеживался, результат строго контролировался. Все эти годы стратегия гибко изменялась. Результат такой политики — устойчивый прирост клиентской базы.

Специалист по продвижению подобен шахматисту: он использует современные инструменты продвижения, чтобы разработать стратегию, которая позволит компании выиграть.

Специалиста по продвижению также можно сравнить и с дирижером. Когда появляется необходимость, он притормаживает либо форсирует мероприятия по продвижению. Он лично участвует во всех переговорах с контрагентами, которые реализуют любые маркетинговые мероприятия. В результате такой деятельности компания экономит время и деньги. В приведенном выше примере специалист по продвижению не состоял в штате, а работал на аутсорсинге.

Рассмотрим алгоритм действий руководителя компании по увеличению роли маркетологов в решении главной задачи любой компании — увеличении продаж.

Шаг 1. На уровне тактического управления маркетингом и продажами заставьте маркетологов и продавцов сотрудничать.

Продавцы лучше маркетолога знают специфику рынка. Они прекрасно представляют, чем ваш продукт отличается от аналогичного предложения конкурентов и на какие его особенности нужно обратить внимание, для того чтобы этих конкурентов победить. Специалисты по продажам знают все слабые звенья вашей компании, которые тянут ваш бизнес на дно.

Организируйте процесс так, чтобы маркетолог работал на продавца, а не наоборот. Можно использовать два метода для организации этого процесса.

1. *Разместите оба отдела в одной комнате.* Я работала пять лет в японской компании и знаю, что значит трудиться в открытом пространстве (open space). По этому принципу мы сегодня

размещаем в малых компаниях собственника — переводим его из отдельного кабинета в общую комнату, где базируется отдел продаж. Каков результат такого размещения? В результате такой интеграции собственника в коллектив текучка кадров отсутствует, а продажи растут.

Сделайте то же самое с отделами маркетинга и продаж. Вы удивитесь, но все ссоры и недопонимание постепенно сойдут на нет.

2. Проводите совместные мероприятия. Такие мероприятия, как еженедельные собрания с подведением итогов и планированием работы на неделю, необходимо проводить в рассматриваемых отделах в присутствии руководителя из «оппозиционного» лагеря.

Тренинги продаж, в которых регулярно участвуют продавцы, должны проходить с обязательным участием команды из отдела маркетинга. Рекомендуем на регулярной основе использовать в работе следующие методы:

- работа продавцов и маркетологов в рабочих группах;
- проведение «мозговых штурмов», рабочих сессий;
- совместные встречи с клиентами;
- совместное планирование работы;
- совместное обучение.

Шаг 2. Сделайте прозрачными результаты деятельности маркетологов. Для стимулирования работы продавцов в отделе продаж обычно используется магнитная доска — на нее выносятся результаты по продажам за каждый день и общий за неделю для каждого продавца.

Рекомендуем сделать то же самое и для сотрудников отдела маркетинга. Каждое мероприятие, которое они осуществляют, должно быть отмечено на доске, относящейся к этому отделу. Все в комнате должны видеть, что же именно делают маркетологи для того, чтобы реально помочь продавцам продавать.

На данной доске необходимо отмечать ежедневные и еженедельные итоги мероприятий по изучению конкурентов, определению продуктовой политики, акций по продвижению, развитию

дистрибуции. Если были достигнуты те или иные результаты, они должны быть оцифрованы и также размещены на доске для всеобщего обозрения.

Шаг 3. Сделайте общение маркетологов с клиентами регулярной задачей. За привлечение и сопровождение клиентов традиционно отвечает отдел продаж. Работа с постоянными клиентами, в том числе и с ключевыми, также лежит в области ответственности отдела продаж. Однако сегодня функция удержания клиента выходит на первый план. Она сегодня даже важнее, чем привлечение новых клиентов с «холодного» рынка.

Как удержать клиента? На этот вопрос должен ответить отдел маркетинга. Ответ найдется, только если регулярно проводить опросы постоянных и ключевых клиентов. Сделайте маркетологов ответственными за сбор информации о степени удовлетворенности ваших клиентов продуктом и обслуживанием. Пусть отдел маркетинга осуществляет интервьюирование баз клиентов с периодичностью раз в три месяца.

Особое внимание следует уделить вопросу обработки информационной базы клиентов, собранной после профильной выставки. Слишком часто в компаниях эти данные не обрабатываются должным образом. В результате упускается драгоценная информация о рынке.

Для каждой компании участие в выставке — это целый ряд мероприятий, которыми, как правило, заведует маркетолог. Трудно сказать, насколько эти мероприятия сложнее той работы, которую ведут на выставке продавцы, находящиеся в ежесекундном напряжении и коммуницирующие с постоянными клиентами. Однако зачастую получается так, что информации, скопившейся после выставки, оказывается слишком много, и необходимо провести ее анализ. С этим обязаны справляться маркетологи.

Маркетолог должен обработать визитки — внести их в единый список. Затем обзвонить компании и получить подтверждение, что информация на данных визитках актуальная и что клиент действительно готов к продолжению диалога с вами. И только после этого маркетолог может

передать в отдел продаж актуализированный список «горячих» клиентов.

Почему именно маркетолог должен осуществлять эту работу? Потому что он тратил ваши деньги на организацию этой выставки, и именно он, как никто другой, должен быть заинтересован в понимании того, была ли рабочей эта выставка или нет, оправданы ли затраты на нее, являются ли они инвестициями.

У маркетолога не сложится этого понимания, если он сам лично не обзвонит клиентов, вступивших в контакт с представителями компании на выставке, и не получит всю необходимую информацию из первых уст.

Любое подразделение компании считает, что оно загружено больше остальных. И все же участие в выставке — это очень важное мероприятие, и вопрос обработки полученных контактов не должен ложиться только лишь на плечи продавцов. Ведь у них остаются повседневные текущие задачи, с них никто не снимает ответственности за продолжение сотрудничества с теми клиентами, с которыми они работали до выставки.

Шаг 4. Создайте мотивационную систему для маркетологов. Включите в систему оплаты труда сотрудников отдела маркетинга бонус за увеличение объемов продаж. Это позволит повысить ответственность маркетологов за результаты продаж.

Шаг 5. Создайте книгу маркетинга. У ваших сотрудников отдела продаж есть регламенты и стандарты. Если маркетологи захотят изучить правила, по которым работают продавцы, они могут ознакомиться со стандартами работы отдела продаж, или корпоративной книгой продаж. А как понять вашим продавцам, чем занимаются маркетологи? Как уловить смысл их профессиональных терминов и уяснить, о чем маркетологи говорят на собраниях?

Если в компании нет единого понимания, чем занимаются маркетологи, все усилия по выстраиванию взаимодействия между отделами маркетинга и продаж сойдут на нет.

Самая важная задача — определиться с понятиями и сделать их общими для всех сотрудников

компании. Попросите вашего маркетолога расшифровать термины, которые он употребляет, и объяснить смысл, который он в них вкладывает. После этого любое выступление маркетолога на общем собрании станет яснее для всех продавцов.

Шаг 6. Контролируйте результативность.

Шаги 1–6 составляют *коммуникационный* этап, на котором формируются связи маркетологов с продавцами и клиентами. Следующий этап — *аналитический*. На этом этапе самое главное — объективно оценить результат всей работы службы маркетинга.

Сразу решите для себя, является ли бюджет на рекламу для вас «неизбежными расходами», т.е. деньгами, с которыми вы попрощались, или инвестициями, которые должны принести реальный доход.

Расходы — это затратная часть, а инвестиция надо управлять, что требует определенных усилий. Однако элементарный анализ затрат делать необходимо. Контроль над результативностью деятельности менеджера по маркетингу и рекламе должен быть таким же, как контроль над работой продавцов.

Для этого необходимо определить основной результат труда маркетолога — процентное увеличение объемов продаж, а также показатели эффективности. Ими могут быть:

- 1) отношение количества обращений к затратам за некий период времени;
- 2) отношение прироста прибыли (или оборота) к затратам за некий период времени.

На основании полученных данных вы четко увидите, насколько полезной была деятельность вашего маркетолога. К тому же сам маркетолог будет знать, что необходимо отчитываться об эффективности работы, и будет по-другому относиться к трате бюджетных средств — не как к возможности получить «откат», а как к инвестиции в развитие компании.

После того как будет пройден аналитический этап, наступит этап *инновационный*. Здесь маркетологу предстоит генерировать новые решения

и доводить до совершенства не потерявшие актуальности проверенные маркетинговые приемы. Ваша задача — помочь маркетологу прийти до

этого этапа. Если он справится с этой задачей, то, возможно, станет отличным директором по развитию.