

Анализ на ефективността на търговските структури и екипи сред български компани

Период на изследването май- юни 2008

Това изследване потвърждава много от изводите, до които VA Group достига в процеса на работата с клиентите си през последните 5 години и най-вече, че търговската операция в организациите е оставена да прави нещата по свой си начин. „Мисли глобално, действай локално“ често се използва като удобна формулировка от компании, които не са изградили успешната си формула за успех в продажбите. Продажбите са комплекс от взаимосвързани елементи, които трябва да се овладеят и да носят принос и смисъл за организациите.

Изследването сравнява търговските процеси при компании, които имат ръст в пазарния си дял през предходната година с такива, които не са били толкова успешни, като разглежда внедрените в компаниите:

1. Процес на управление и контрол на търговската сила
2. Практики за управление на клиентите
3. Системи за измерване на ефективността и мотивацията на търговската сила
4. Компетенциите на търговската сила и ефекта от практиките за обучение и развитие на кадрите в отдел продажби

Резултатът:

Само при 7% от участвалите в изследването компании съществува реално внедрена и прилагана практика на управление и контрол на търговската функция.

I. Процес на управление и контрол на търговската операция

Компаниите имат трудности при изграждането на самия търговския процес. Търговските мениджъри в изследването споделят, че в техните организации:

- Съществува висока степен на контрол върху търговските процеси;
- Има въведената система на управление на продажбите, която позволява да се анализират действията на търговската сила и знание как да се насочват търговските усилия към най-добрите възможности на пазара;
- Има яснота как всеки процес в продажбите влияе на прихода.

Анализът на прилаганите практики на контрол на търговската сила обаче показва липса на последователност. Този извод се подкрепя от факта, **че само 20% от компаниите на практика имат**

- Внедрена и работеща във фирмата система от индикатори за следене на представянето на търговската сила (*което е основна контролна управленска функция в продажбите*) и
- Внедрена система, която да измерва доколко разработения и желан търговски модел на поведение и продаване на компанията се прилага на практика с клиентите от търговските представители (*основен инструмент от коучинга*)

Структурни несъответствия

Търговската сила по дефиниция е извън офиса и организацията. Процесите, които довеждат до **успешна продажба** трябва да са добре дефинирани и да има яснота **кои действия до какви резултати трябва да доведат. На практика това не се наблюдава и се стига до „парализа на анализите“.**

Като резултат разработването на правилни мотивационни схеми за възнагражденията на персонала и подходящи активности към клиентите стават невъзможни.

Тази неопределеност води до там, че **компаниите трудно разбират капацитета на търговската си сила** и нямат изграден систематичен подход за определяне на това колко търговско усилие да инвестират, основно, защото резултатите са неясни.

Много от нашите клиенти в началото се намираха точно в същата ситуация, правейки по-скоро малки промени в броя на търговската си сила, отколкото да рискуват да загубят продажби правейки генерални промени.

При средните по големина фирми се наблюдават най-големи структурни несъответствия, което довежда до голямо объркване и припокриване на ролите на отделните позиции.

Опитът на VA Group показва, че въпреки инвестициите в информационни технологии и модерни системи, за управляващите мениджъри е все по-трудно да получат данните, които биха искали за търговските си операции.

За разлика от другите отдели, точните дейности на търговската сила на терена са непрозрачни. Отсъствието на определен тип измерители прави неефективно управлението на екипите.

В 70% от всички компании в изследването имаме индикации за нарушени правила при изграждането на **структурата на търговската сила**. В една част от компаниите има недостиг на търговски ресурс, в други пък излишък. На практика не се прилага никакъв бизнес -модел, с който да се определя точния размер на търговската сила. Интересно е, че успяващите компании практикуват outsourcing на част от търговската си дейност като отчетност, планиране, мърчандайзинг, за да бъдат по- гъвкави.

II. Практики за управление на клиентите

Управлението на клиентите е най- проблематичната дейност за фирмите. Твърденията тук са противоречиви.

Само 10% от фирмите могат да се похвалят, че **имат ръст на оборотите си при намаляване на броя на клиентите спрямо предходната година**. Това са **компаниите, които полагат повече усилия за повишаване ефективността на търговската си операция**.

Търговския екип управлява или влияе върху голяма част от инвестициите в търговията, които често са значителна сума – от изложенията до промоциите към крайни клиенти и разбира се контрола на отстъпките. Ако компанията не разбира напълно как всяка инвестиция генерира приход, търговските екипи работят „на сляпо“ и трудно подреждат по важност и управляват инвестициите.

Често компаниите срещат затруднения в определянето на това, кои инвестиции водят до увеличаване на продажбите, кои са по-скоро „неутрални“. Въпреки, че е важно да се знае кое води до ръст на продажбите, добре организирани компании знаят как да ограничат разходите в дейностите, които не водят до измерими резултати.

Парализа на анализите

От компаниите, които заявяват, че са наясно как всеки процес в продажбите влияе на прихода:

- Само 57% са съгласни с твърдението, че планирането започва с планиране прихода на ниво клиент
- Само 51% потвърждават, че в базата данни на клиентите има въведен индикатор за потенциала на клиента
- За 66% от тези компании – бонусите на търговската сила зависят единствено от реализирания оборот
- Диференциран подход към клиентите имат 66% от компаниите

От участвалите в изследването само 7% показват реална последователност в прилагането на единна политика спрямо клиентите по горепосочените 4 фактора (43% от компаниите говорят за въведени практики). Има разлика между „желан процес на продажба“ и „реално внедрен процес на продажба“. **Внедряването, измерването и контрола на търговските операции се нуждае от най- голяма подкрепа и фокус на ръководителите днес.**

Клиентите

Макар и не толкова драстични са и противоречията, по въпроси свързани с реалното прилагане на политиките спрямо клиентите от Търговската сила:

- Всички респонденти твърдят, че процесът на продажба се прилага точно от всички търговци и в същото време
 - 25% от тази група не са сигурни, че представянето по екипи, отдели и клиенти може да се сравнява,
 - а 33% не са уверени, че всички търговци използват едни и същи механизми за договаряне с клиентите.

Има голяма разлика в начините, по които отделните компании разработват плановете си за продажба и бюджетите. **Успяващите компании правят план продажби, като тръгват от продажбите на ниво клиент и структурата на покупки на отделните клиенти, като прилагат различни механизми да управляват този процес.**

III. Системи за измерване на ефективността и мотивацията на търговската сила

Смяна на персонал и мотивацията

Средните и малки компании имат тенденция за **честа и почти цялостна подмяна на търговския персонал**.

Големината на компанията не оказва влияние при посочването на причините поради които напускат търговските представители, а именно:

- **по-добрите предложения от други фирми** (30% от респондентите) - това означава, че финансовите инструменти са водещ фактор за мотивацията на търговската сила
- **несправяне с работата** (29% от респондентите) и **липса на възможност за развитие** (9% от респондентите) – показват, че способността на фирмите да **правят качествен подбор и да развиват хората си не са на необходимото равнище**.

Въпреки че 88% от респондентите заявяват, че системата за управление на продажбите в техните фирми позволява анализ на резултатите и действията на търговската сила, на практика само **20% посочват, че:**

- имат внедрена система за следене на представянето на търговските екипи и
- модел за проследяване и оценка на уменията на търговската сила.

Отсъствието на тези два ключови инструмента на практика влияе върху качеството на обратната връзка към всеки търговец, върху неговото ниво на мотивация и измерване на неговата ефективност. На практика търговците са лишени от възможността да знаят, дали тяхното поведение е успешно или не.

Бонусите

Ролите на търговските представители варират широко сред компанията. За едни – търговеца събира заявки, за други пък продава активно, за преди е консултант, за четвърти – отговорен за откриването на най-подходящото решение за клиента. Какъвто и да е случая обаче системата за бонуси основно отразява продажбите и

„реализирането“ на таргети за оборот. Тя не разпознава усилията, които водят до резултатите. Очевидно е, че този инструмент предстои да се открива от компанията.

Интересна е и роля на търговските представители на производителите – търговци, представители, контролери или мърчандайзери

При продажби чрез дистрибутори, информацията за анализ на продажбите силно се затруднява поради различията в системите на продажбите на различните дистрибутори и получаване на единна информация от тях. Това лишава управлението от възможността да взема правилните решения за развитието на продуктите и продажбите.

Производителите не инвестират в своите партньори-дистрибутори в посока развитие на техните търговски операции и процеси, нито пък в системи за анализ на обединената пазарна информация.

По-скоро се насочват към инвестиране в допълнителен търговски персонал, чиято основна роля се трансформира от търговци в „контролери без инструменти“ на дистрибутори или в „констатиращи“ това, което виждат на пазара.

Реално приносят им към про-активното развитие на продажбите остава доста неясен. Това пряко рефлектира върху ролята, мотивацията и инструментите за измерване на ефективността (какво се очаква от тях и как да го постигат)

IV. Компетенциите на търговската сила и ефекта от практиките за обучение и развитие на кадрите

Мнозинството от фирмите (60%) са недовлетворени от качествата на кандидатите за работа на позиция Търговски представител. Като най-критични към качествата на кандидатите са компанията с персонал от 50-100 души и тези със ясно изградена търговска структура.

Търсени качества в търговските представители от компаниите

Всички анализирани качества в изследването са посочени като много важни от компаниите с изключение на:

- Умения за правенето на план за развитие на територията разбит по цели на ниво клиент
- Уменията за самооценката на търговеца за представянето си по време на срещата си с клиент и умението му да си поставя целите за следващото посещение.

Най-важните качества за търговски представители, компаниите открояват:

- Отговорност
- Бързо изграждане на бизнес и личностни взаимоотношения
- Комуникативни умения

Тези качества се приемат от компаниите като присъщи или неприсъщи на индивида и следователно трудно поддаващи се на изграждане.

Обученията по техника на продажби, развиват комуникативните умения като:

Добрите комуникативни умения за задаване на въпроси, слушане, преформулиране, резюмиране, представяне (умения които се учат и развиват на търговските семинари) заедно с **качеството отговорност** (част от възпитанието и характера на човека) довеждат до изграждането на дългосрочни и добри взаимоотношения с клиентите базирани на консултативното продаване (което също е умение което се развива чрез обучението в зала и след това в процеса на обучение на терена чрез коучинг сесиите с преките ръководители.)

Много от компаниите казват, че виждат връзка между проведените програми за обучение и резултатите. Повечето правят вътрешно фирмени **продуктови обучения**, не толкова развиващи качествата на търговеца.

Основния проблем пред компаниите се състои не в това, че определени качества липсват на кандидатите, а в това, че почти няма кандидати, които да притежават комплексност от умения. Този извод кореспондира с осъзнатата необходимост да се правят планове за **развитие на уменията на отделния служител.**

Подбор на персонал

Способността на фирмите правилно да подбират и допълнително да квалифицират търговската си сила не е на необходимото равнище. Компаниите не инвестират ресурс в консултантски услуги за подбор и развитие поради две основни причини:

- **Подобен разход е неоправдан**, най-вече поради относително по-малкото значение което отдават на работещите на тази позиция.
- **Поради разминаване на очакванията** на фирмите към консултантите и реално предлаганите услуги от тях

Като цяло малките компании инвестират по-рядко в развитието на кадрите си, отколкото големите, поради по-малкото финансови и организационни ресурси, с които разполагат.

Колкото по-добре организирана е дадена компания, толкова по-вярна е самооценката и за наличните компетенции на търговската си операция. **Това се дължи на факта, че тези компании много по-добре осъзнават и говорят открито за проблемите си.**

Заключение:

Компаниите, които са с по-малък фокус върху Клиента и върху продажбите през клиент имат **по-слаби бизнес резултати**. Това е отражение на начина, по който са структурирани процесите за продажба, начина на планиране и качеството на отчетност, които измерват ефективността на търговската операция.

Когато клиентите (косвено търговския отдел, който управлява тези клиенти), **не са в центъра на мисленето на организацията**, то тогава възвръщаемостта на инвестициите директно направени в търговската сила и клиентите трудно може да се разбере напълно.

Нашият опит показва, че компаниите, които разбират това инвестират избирателно в области, които носят повече резултати. Тези компании имат следните характеристики:

- Ясен бизнес модел за определяне размера на търговската си сила.

- Гъвкавост – постигната чрез „изнасяне“ на части от търговската операция към външни фирми
- Бюджетите се изготвят от-долу нагоре – тръгва се от клиента.
- Прогнозите са точни и търговската информация е ясно разбрана
- Обучението на мениджърите продажби и търговските представители се възприема като важна част в постигането на целите.
- Ясни компетенции и система за тяхното оценяване в организацията на всички нива в търговския отдел

Търговската операция и информацията, която тя изисква, за да позволява да се взимат информирани решения си има своята структура, логика и процес на генериране.

Въпреки, че има празноти, те само показват наличие на възможности в следните области:

- Разпределение на ресурсите съгласно възможностите на клиентите
- Да се планират, следят и анализират редовно ключовите индикатори, които измерват работата на търговската сила и водят до изпълнението на прихода. Да станат основен елемент от управлението и комуникацията на търговските екипи от горе надолу.
- Да има модел на компетенциите за всяка позиция, който да отразява изискванията на ясно структурирания процес на продажба. Модел, спрямо който всеки член на търговския екип се оценява редовно и който служи за основа за разработването на плана за развитие на всеки служител.
- Възвръщаемост на инвестициите в клиента – измерването на ефективността на търговската сила да позволява организацията ясно да вижда връзката инвестиции – приходи и ежедневната работа на терена до колко постига годишните бизнес цели.

Очевидно е, че малка промяна в подхода може да доведе до сериозни резултати. **Оптимистичния поглед на казаното е, че намаляването на разходите и повишаването на пазарния дял не са взаимно изключващи се цели.**

VAGROUP
Salesforce Development Support
1000 Sofia
28, Hristo Botev blvd., office 9

e_mail: info@vagroup.bg
www.vagroup.bg
phone: (+359 2) 9 500 400
(+359 2) 9 500 401
mobile: + 359 879 407 760