***«Как сдвинуть продажи с «мертвой точки»?»***

Компания по продаже и доставке кулерной воды, разлитой в двадцатилитровые бутыли, семь лет работает в крупном областном центре. По объемам продаж занимает около 5% рынка. Данных объемов хватает, чтобы работать без убытков, но и без прибыли.

В городе присутствует явный лидер, занимающий более 50% рынка и получающий очень хорошую прибыль. Лидер первым начал продажи бутилированной воды в городе. Периодически на рынке появляются новые компании, которым не дают покоя «лавры» лидера. Однако, больше 5 — 10% рынка никто завоевать не может. Между мелкими продавцами бутилированной воды идет жесткая конкурентная борьба за выживание.

Собственники не хотят выделять деньги на рекламу. Более того, есть опыт двух конкурентов, которые проводили масштабные рекламные кампании и не смогли окупить эти затраты за счет привлечения новых клиентов. Клиенты слабо реагируют на сообщения о свойствах воды, качестве ее очистки и т.п. Тех, кто заказывает воду у мелких компаний, в первую очередь интересует цена. Те, для кого важнее престиж, покупают воду у лидера рынка.

Продажи ведутся путем телефонного обзвона предприятий и жителей города. В отделе продаж — три менеджера, работающих «на процент». Увеличение числа менеджеров по продажам до сих пор приводило к уменьшению зарплаты остальных менеджеров и естественному выживанию «лишних» из коллектива. Работа промоутеров в торговых центрах на этапе входа на рынок была эффективна. В настоящее время затраты на работу промоутера не окупаются.

Для привлечения клиентов постоянно проводятся различные акции: «При покупке двух бутылей – третья бесплатно», «Приведи друга и получи в подарок бутыль» и т.п. Примерно такие же акции проводят все конкуренты. Некоторое преимущество компания имеет за счет удачной логистики и доставки воды в день заказа.  
Собственникам не нравится, что бизнес не приносит прибыли и не возвращает инвестиции. Работники недовольны тем, что нет роста зарплат. Происходит профессиональное выгорание. Руководитель чувствует, что ситуация зашла в тупик.

***Вопросы и решения:***

***1. Что в данной ситуации вы можете посоветовать собственникам бизнеса?***

Рекомендую запросить у руководителя компании его видение и стратегию развития компании. Важно понять, как руководитель планирует развивать бизнес, какие целевые ориентиры определил для себя и для своей команды. Исходя из данной информации, собственникам необходимо принять окончательное решение насколько наемный менеджер вообще способен развивать их бизнес.

***2. Что в данной ситуации вы можете посоветовать руководители компании?***

*Во-первых, в отношении продукта:*

* а) Разнообразить предложение для клиента, в частности разливать воду не только в 20 литровые бутыли, но также в 5 литровые, 2 литровые и бутылки объёмом 0,6 литра. Для того, чтобы это реализовать на практике, больших затрат не потребуется.
* б) Осуществить расширение бренда. Предлагаю создать несколько альтернативных видов продукции для узкого целевого сегмента. К примеру, в качестве базового выступает бренд «Аква». Но, если сделать некую витаминизированную добавку и доработать этикетку, сделав ее более динамичной, то получится бренд «Аква Спорт». Осуществить двойную фильтрацию воды и получить воду «Аква Премиум» для взыскательного клиента.  
  Реализация пунктов «а» и «б» не потребует ни больших капиталовложений, ни существенной перестройки бизнес процессов, при этом с вами будет интереснее работать крупным торговым розничным сетям, то есть улучшится возможность продавать не только через канал b2c, но и через канал b2b.

*Во-вторых, в отношении персонала:*

* а) из кейса не совсем понятно, с какой категорией клиентов работают менеджеры по продажам. Рискну предположить, что с корпоративным клиентом. У меня есть устойчивый стереотип, что хороший менеджер по продажам может новых клиентов буквально «из под земли доставать». Я это к тому, что нужно «встряхнуть» коллектив. Пообщайтесь с начальником отдела продаж или лицом исполняющим его функции, поставьте перед ним задачу роста продаж на 50% в шестимесячной срок (работая с корпоративным клиентом, это более чем реально) заключите с ним «джентльменское соглашение» о двух вариантах развития событий: первый — его команда достигает результатов и всем будет дополнительная премия в таком-то размере, второй вариант — результат не достигнут и, к сожалению, ему придется освободить занимаемую должность.
* б) начальнику отдела продаж очень рекомендую сделать четыре вещи:

1. *Первая*— разработать и внедрить в работу отдела стандарты менеджера по продажам (МП) в части работы с клиентами. Почитайте у Константина Бакшта об этом подробнее.
2. *Вторая*— обязать каждого МП открыть доступ и синхронизировать календарь в MS Outlook с календарем начальника отдела для того, чтобы у последнего была возможность осуществлять ретроспективный и текущий анализ работы его коллег. В календаре отображается то, какая работа выполнена и что планируется сделать. Причем делать это должен как непосредственно сам начальник отдела продаж, так и каждый его подчиненный (не требуй от других того, чего не делаешь сам). Начальнику отдела целесообразно делать выборочный контроль достоверности сделанных записей. Подробно о синхронизации календарей можно почитать у Глеба Архангельского. От себя лишь добавлю, что это очень эффективных инструмент контроля занятости подчиненных.
3. *Третья*— у каждого МП должна быть заполнена база данных клиентов, просматривая которую начальник отдела видит, когда, с кем и с какими результатами были проведены переговоры тем или иным менеджером по продажам. Опять-таки, необходимо осуществлять выборочный контроль, но только если нарушается принцип «воронки» продаж. К примеру, начальник отдела продаж, просматривая базу МП обратил внимание, что на пятнадцать контактов с клиентом приходится всего лишь одна продажа при условии, что в среднем по компании данный показатель установлен в отношении одна продажа на пять контактов. Тут два варианта: либо сотруднику нужно дополнительно учиться навыкам эффективных продаж, либо он обманывает начальника, приписывая в базу контакты, которых по факту не было.
4. *Четвертая*. Из кейса не понятно в чем выражены планы продаж, доводимые до менеджеров, и есть ли вообще таковые. Для каждого МП должны обязательно составляться индивидуальные планы продаж, причем выраженные как в объеме выручки, так и в количестве продаж (штуках) по действующим и новым клиентам. Данный аспект обязательно учтите в системе премирования. Доведение индивидуального планового задания архиважный аспект нематериальной мотивации МП. Немного конкретизирую, (1) до отдела доводится некий объемный показатель планируемой выручки от продаж (2) начальник отдела, зная средний чек покупки, высчитывает количество продаж, которое необходимо осуществить, чтобы выйти на плановую выручку, (3) понимая сколько продаж можно будет осуществить за счет существующих клиентов, начальник отдела продаж определяет число новых клиентов, которых необходимо привлечь за период (4) полученные декомпозированные плановые показатели делятся между менеджерами по продажам в равной пропорции, если иное не является справедливым. То есть при планировании необходимо исходить опять-таки из классической «воронки» продаж.

***3. Какие варианты будущего вы видите у данной компании?***

Если МП будут более «агрессивны» (в хорошем смысле этого слова) в части поиска новое клиентуры, уверен, у компании хорошее будущее. В данном случае все зависит от руководителя компании.