



«Видящим, когда все не парадный раз
Тельно, уезд, валиге, что изменилось с
не вудликации, выступления, упрощения, разра

«Гранички текста, вклада, ваши коо
сере, малейшим, смежете писать две

024

...и так да
de financier
investement
dette di
возможность
Mojen
avetation cha
ceve, cette lettre au moins
epre, prouna la tope
et права занимать более

...на родное
superieures « basale
Самостояте
10817-1148)
de fin du stage
innovation
настройка
L'air, l'aimer
Vite, CV) по
L'air, l'aimer
L'air, l'aimer
L'air, l'aimer

Оптимизация управления дилерской сетью

Фолькер Грюнтгес, Марк Митчке, Матт Яухиус

Автомобильные дилерские центры, которые работают по принципам стройного производства, имеют высокие шансы повысить свою эффективность и существенно увеличить объем продаж.

Автопроизводители отчаянно соревнуются друг с другом и постоянно пересматривают принципы разработки и производства автомобилей. И им практически удалось сравняться в издержках, качестве машин и экономических показателях. Но тем удивительнее другое: почему, когда дело доходит до розничной торговли (а как известно, эффективность предприятий этой отрасли колеблется очень сильно), те же самые компании бросают на произвол судьбы собственные детища, созданные с таким трудом? А ведь если дилеры будут плохо работать, компания не продаст свои машины. Судя по данным опроса покупателей, существует пять основных причин, по которым они не приобретают автомобили той или иной марки, и непрофессионализм дилеров — одна из этих причин.

Фолькер Грюнтгес (Volker Grüntges) — партнер McKinsey, Гамбург
Марк Митчке (Mark Mitchke) — партнер McKinsey, Сизл
Матт Яухиус (Matt Jauchius) — младший партнер McKinsey, Детройт

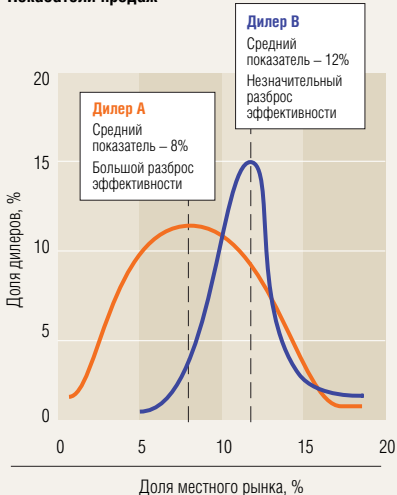
Исследование McKinsey показывает, что, грамотно управляя дилерской сетью и более полно используя ее потенциал, можно значительно увеличить продажи. Например, у одного производителя, который организовал работу четверти наименее результативных своих дилеров так, что они достигли среднего уровня, объемы продаж увеличились на 15%, и это при том, что он не обновлял модельный ряд (см. схему 1).

Схема 1

Различия в эффективности работы дилерских сетей

Качество и эффективность работы автосалонов плохо управляемых дилерских сетей очень сильно различаются, но у них огромный и до сих пор не реализованный потенциал для совершенствования

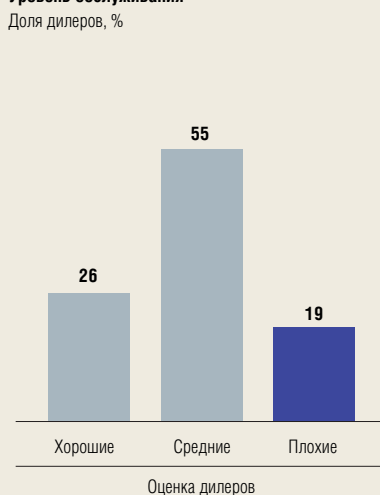
Показатели продаж



При повышении эффективности работы самых слабых дилеров до среднего уровня объемы продаж увеличиваются примерно на 15%

Источник: анализ McKinsey.

Уровень обслуживания



Улучшение качества работы худших дилеров повышает степень удовлетворенности потребителей сразу на 5 пунктов по сравнению с конкурентами

Конечно, автопроизводители никогда не оставляли без внимания свои дилерские сети. Они уже истратили миллиарды долларов, пытаясь усовершенствовать их работу, но чаще всего их усилия были напрасны. Как показывают результаты исследования McKinsey, обычно компании старались навязать дилерам жесткие, соответствующие брэнду стандарты обслуживания и системы управления, но это часто вызывало протест дилеров (о чем свидетельствуют данные многих опросов). На самом деле производителям нужно действовать иначе: создавать такие условия, чтобы дилерам было выгодно лучше обслуживать покупателей, и поддерживать партнерские отношения со своими дилерами. От этого выиграют все стороны.

Продвижение на американском рынке марки Lexus, брэнда Toyota, относящегося к классу люкс, — отличный пример того, как можно увязать интересы производителя, дилеров и потребителей (например, рост прибыли важен для компании, а удовлетворенность — для дилеров и покупателей). Lexus активно управляет своей сбытовой сетью и вкладывает средства в налаживание рабочих процессов дилеров. Сотрудники компании, работающие на местах, привносят передовой опыт, обучают дилеров и нередко действуют как менеджеры франшиз. Тщательно оценивая каждого дилера, компания с нуля выстроила дилерскую сеть вокруг нового, все более популярного брэнда. Но что делать автопроизводителю с уже существующей сетью сбыта, чтобы рядовые сотрудники автосалонов работали лучше?

Победа на передовой

Разработанный McKinsey метод совершенствования работы дилерской сети основан на концепции «живого взаимодействия». Во главу угла он ставит рядовых сотрудников автосалонов, которые непосредственно обслуживают покупателей. Согласно концепции «живого взаимодействия» менеджеров по продажам нужно обучать особым навыкам работы на местах, а слабым продавцам-консультантам помочь повысить свой профессиональный уровень. На самом деле повышение производительности труда сотрудников дилерских центров — лишь один из четырех факторов, без которых невозможно полностью преобразовать дилерскую сеть. Остальные три фактора — это, во-первых, предоставление более широких полномочий сотрудникам компании на местах (чтобы они могли действовать, как настоящие менеджеры франшиз), во-вторых, изменение структуры сети (чтобы она соответствовала стратегическим целям производителей) и, в-третьих, налаживание эффективной работы дилеров (например, формирование культуры эффективности, основанной на оценке показателей, обсуждении результатов работы и возможностей ее совершенствования, грамотной стратегии оплаты труда и т.д.).

Как показывает жизнь, обычно труднее всего научить хорошо работать сотрудников дилерской сети: автопроизводитель имеет дело с сотнями или даже тысячами дилерских компаний, у каждой свои владельцы, а главное — уникальные возможности, управленческие процессы и системы, разный потенциал для совершенствования. Но усилия именно на этом направлении могут сильнее всего отразиться на доходах и прибыли компании. Анализ работы сотрудников дилерских центров выявил существенные различия в производительности их труда. Например, лучшие 10% дилеров (если оценивать компании

по производительности труда продавцов) почти в три раза превосходили по этому показателю 10% самых слабых дилеров. Что касается отдельных продавцов-консультантов, то производительность лучших 10% в четыре раза превышала производительность самых слабых. Если сократить этот разрыв и подтянуть отстающих, то у компании значительно возрастут объемы продаж: в среднем дилерские компании, поставившие перед собой такую задачу, добились роста продаж на 10—20%.

Часто попытки автопроизводителей навязать своим дилерам разного рода программы повышения производительности и качества труда продавцов ничем хорошим не заканчиваются, а лишь усиливают конфронтацию сторон. Иногда неуспех объясняется тем, что дилерам спускают типовые программы. Такие программы не принимают во внимание особенности конкретного автосалона, к тому же в них применяется стандартный инструментарий, разработанный автопроизводителем по общей мерке — без учета предложений и замечаний собственных сотрудников, работающих на местах, и дилеров. Буксуют и слишком сложные программы, создатели которых пытаются охватить все аспекты работы. Такая же судьба у программ, что полагаются на «кнут», но не предлагают «пряника», и у мероприятий, не предусматривающих обучение персонала и другие необходимые программы.

И напротив, если автопроизводители, продумывая программы повышения эффективности сбытовой сети, реагируют на поступающие

от дилеров сигналы, то они добиваются куда больших успехов. По нашим наблюдениям, программы, которые приносят наибольшую отдачу (благодаря им, скажем, рост продаж увеличивается более чем на 10%), основываются на принципах стройного производства (см. схему 2). Заметим, что «стройность»

в розничной торговле очень востребована: это самый насущный принцип организации работы продавцов, и его простые, но эффективные меры дают немедленный результат. Речь идет о децентрализованных программах, разработанных на местах при непосредственном участии дилеров и отвечающих их реальным потребностям. Такие программы, как правило, нацелены на создание культуры устойчивого повышения эффективности труда. Они предполагают применение визуальных средств управления (их цель — наглядно объяснить, как нужно выполнять ту или иную работу), своевременное



Схема 2



обучение персонала и превращение продавцов в настоящих менеджеров франшиз.

Чтобы увеличить объем продаж, важно также признать, что работа дилеров и торговых подразделений самих производителей различна по сути. У самых успешных дилеров много общего: это и хорошо продуманные и управляемые процессы продаж (в том числе налаженное взаимодействие с покупателями после продажи автомобиля), и регулярное повышение квалификации продавцов, и простые инструменты для оценки качества работы. Управляя и обучая, они полагаются на четкие показатели эффективности, и их менеджеры по продажам регулярно оценивают работу продавцов–консультантов и при необходимости дают им конкретные, практические советы.

Лучшие подразделения автопроизводителей, занимающиеся продажами, получают достоверные данные об основных процессах дилеров и не полагаются только на показатели объемов продаж. Они сравнивают основные показатели деятельности автосалонов, находящихся на «подведомственной» им территории, и регулярно посещают дилеров, чтобы на месте оценить их работу и подтянуть ее до нужного уровня. По сути, они полагаются на принцип, который мы предлагаем называть «повышение результативности торгового персонала».

Повышение результативности торгового персонала

Действуя согласно этому несложному принципу, который основное внимание уделяет процессу принятия решения о покупке¹, автосалон или любой другой магазин может быстро добиться желаемых результатов. У каждой стадии процесса принятия решения о покупке есть свои узкие места, и устранить их можно с помощью инструментов стройного производства, систем оценки труда и повышения квалификации работников. Например, если компания теряет слишком много потребителей (то есть процент упущенных потенциальных клиентов значительно выше, чем у конкурентов) между стадиями «знают о брэнде» и «рассматривают возможность купить», то дилеры, чтобы «соблазнить» клиентов и усадить их за руль, могут предложить программу тест-драйвов. Ведь когда человек выбирает из нескольких марок, то непосредственное знакомство с машиной может оказаться решающим.

Чтобы повысить результативность торгового персонала, нужно создать четыре разные системы. Рассмотрим их подробнее.

На первом этапе необходимо разработать *упорядоченный процесс продаж* и с помощью эффективных, но простых инструментов, таких

Автопроизводители добиваются больших успехов, если реагируют на поступающие от дилеров сигналы

как карты учета покупателей, отслеживать поведение покупателей на различных стадиях процесса принятия решения о покупке. Благодаря картам учета покупателей продавцы-консультанты могут, взаимодействуя с клиентами, полагаться на информацию,

полученную в ходе бесед с ними, выбирать наиболее подходящие методы и стиль общения. Анализ процесса продаж показывает, сколько потребителей дошло до завершающей стадии — «сделали покупку и не жалеют о своем выборе», и дает представление о производительности труда продавцов. Как отметил один начальник отдела продаж, «эта система прекрасно подходит для управления командой продавцов и в то же время помогает им работать с клиентами. Теперь

¹ Анализ процесса принятия решения о покупке предполагает разделение потребителей на группы в зависимости от того, на какой стадии этого процесса они находятся, и определение процентного соотношения групп. В разных отраслях есть свои особенности, но в целом группы распределяются так: потребители, которые слышаны о брэнде; знают его; рассматривают наравне с другими брэндами; уже приобрели товары под этим брэндом и готовы делать это снова. Выявив группы и их процентное соотношение, можно понять, что именно в процессе принятия решений мешает потребителю однозначно предпочесть брэнд и на каких стадиях компания теряет потенциальных покупателей. Подробнее см.: Тронд Кнудсен, Йешко Перрей, Хайо Рейзенбек, Юрген Шредер. Улучшение экономики брэнда // *Вестник McKinsey*, 2004, № 4 (9).

они знают, как общаться с покупателями, что делать, чтобы люди вернулись к нам в салон».

На втором этапе нужно сформировать действенную *систему управления эффективностью*, в том числе на базе компьютерной программы Excel разработать простые инструменты, с помощью которых можно было бы отслеживать изменения в производительности и качестве труда торгового персонала на всех уровнях — отдельных продавцов или автосалонов, отдельных магазинов или группы магазинов региона — и за определенный период. При такой системе особое внимание уделяется оценке ключевых показателей работы персонала. Она позволяет повышать квалификацию продавцов-консультантов, а чем выше их квалификация, тем выше производительность, тем лучше они понимают потребности покупателей, знают продукцию и т.д. Кроме того, система также помогает составлять простые управленческие отчеты и создавать еженедельные обзоры эффективности для генерального директора, менеджеров по продажам и продавцов-консультантов. Вот что сказал директор одного автосалона: «Я сторонник этой системы и делаю все, чтобы она прижилась у нас в магазине: нам нужно наладить трудовую дисциплину, а получив инструменты учета эффективности, я стал лучше понимать, что у нас творится».

На третьем этапе создают целевую *программу повышения квалификации*. Она предполагает использование некоторых основных инструментов для обучения сотрудников и развития у них необходимых навыков: важно, чтобы квалифицированный персонал способствовал продвижению потребителей от одной стадии процесса принятия решения о покупке к другой. Такая программа предусматривает планы личного развития для всех продавцов и семинары, которые проводили бы с ними менеджеры по продажам и генеральные директора. В планах личного развития должны содержаться конкретные рекомендации, как повысить производительность в наиболее «ответственных» областях. Важно привязать программы обучения к планам развития и рассказывать о лучших достижениях просто и доступно.

На четвертом этапе выстраивают систему поддержания высокой эффективности, используя показатели, спускающиеся каскадом по всем уровням — от уровня региона к уровню автосалона и затем на уровень продавцов-консультантов. Построение такой системы связано с организацией работы сотрудников компании-автопроизводителя на местах: им следует четко наладить контроль за работой дилеров. При этом об эффективности дилеров они должны судить как по качественным, так и по количественным показателям. Например, в первом случае можно оценивать уровень удовлетворенности

покупателей, во втором — число проданных подержанных автомобилей. Тогда собственные представители компании будут знать, какая поддержка необходима дилерам, и смогут передать им нужный передовой опыт.

Принцип повышения результативности торгового персонала получает дальнейшее развитие по ходу реализации программ улучшения взаимодействия компаний и дилеров (с индивидуальной «тонкой настройкой» под каждого дилера), разработанных для трех важнейших направлений:

- Налаживание равноправного сотрудничества с дилерами, предполагающее повышение качества их работы, индивидуальный подход к каждому дилеру и совершенствование нескольких направлений их деятельности, например продаж.
- Программы повышения квалификации: проведение специальных курсов в автосалонах, привлечение специалистов к курсам для наставников, применение принципов обучения взрослых.
- Формирование культуры поддержания эффективности. Важно помнить, что пройдет какое-то время, прежде чем изменение культуры отразится на ключевых показателях эффективности. Автопроизводители должны подготовить своих сотрудников на местах, чтобы они могли выполнять новые роли. Внимание старшего управленческого звена и упор в системе оценки эффективности следует перенести на ключевые показатели процесса продаж, чтобы ставить труднодостижимые цели и обеспечить эффективную поддержку со стороны руководства.

Принцип повышения результативности торгового персонала предполагает использование нескольких основных рычагов повышения эффективности. Их применение дает практически мгновенный эффект и создает предпосылки для успеха. Скажем, наш анализ показывает, что выгоднее устанавливать контакт с потенциальными покупателями (которые, например, заходят в салон, чтобы посмотреть на автомобили или пройти тест-драйв), чем просто «заманивать» определенное количество людей в салон, ведь когда продавец грамотно «обрабатывает» клиентов, они чаще принимают решение о покупке. Тем не менее большинство автосалонов по-прежнему анализируют, сколько человек посетило магазин, и почти никак не побуждают продавцов к тому, чтобы они налаживали связи с потенциальными покупателями.

Преимущество принципа повышения результативности торгового персонала — в использовании простых, но эффективных инструментов,

разработанных в самих автосалонах вместе с сотрудниками дилерских центров и приспособленных для них. Опыт показывает, что успех дилеров, которые сумели быстро добиться результатов и максимально эффективно реализовать пилотные проекты, во многом зависел от новой системы обслуживания клиентов. Также важно применять концепцию «живого взаимодействия» для обучения навыкам наставничества и формирования культуры высокой эффективности. Однако если традиционные методы предусматривают использование любых возможностей, то, применяя принцип повышения результативности торгового персонала, нужно особенно тщательно отбирать основные рычаги. Более того, разработать простые и легкие в использовании инструменты гораздо сложнее, чем полагаться на изощренные методы. Совсем не простым окажется и развертывание программ повышения эффективности среди сотен дилеров.

Тем не менее применение концепции стройного производства в розничной торговле приносит мгновенный и устойчивый эффект. Дилеры, участвующие в таких программах, зафиксировали рост продаж на 10—20% в каждом салоне. Эффект от новой системы обслуживания, предполагающей налаживание отношений с потенциальными клиентами, превзошел все ожидания, и большинство дилеров захотели немедленно внедрить ее у себя. *В*