



# Семь принципов быстрого роста

Владимир Кулагин, Бретт Грехан

*В мировом бизнесе происходит незаметная революция: компании начинают кардинально пересматривать свои подходы к маркетингу и продажам. И, как показывает новое исследование McKinsey, этот пересмотр дает серьезные результаты. Компании, которые совершенствуют навыки в области маркетинга и продаж, растут значительно быстрее рынка.*

**Н**аше исследование навыков в сфере маркетинга и продаж охватило более 140 ведущих международных компаний, работающих в сегментах B2B и B2B2C. Мы опросили 15 тыс. сотрудников этих компаний, чтобы выяснить, как руководители могут повлиять на результаты работы в области маркетинга и продаж. Оказалось, что компании с более развитыми навыками

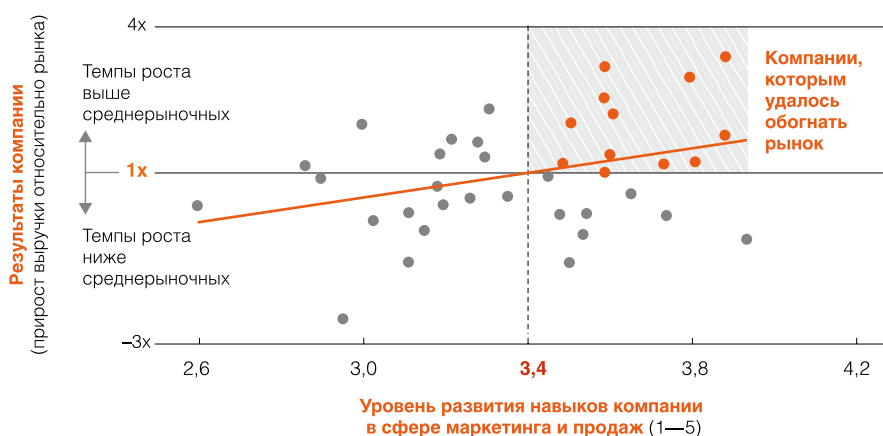
Владимир Кулагин — партнер McKinsey, Москва

Бретт Грехан (Brett Grehan) — старший партнер McKinsey, Сидней

в области маркетинга и продаж по величине прироста выручки обычно на 30% превосходят конкурентов со средними для сектора показателями. Например, одна компания, которая по уровню развития навыков маркетинга и продаж относится к верхнему квартилю своей отрасли, растет на уровне 5,3% в год, тогда как средний рост по отрасли — 4% в год.

СХЕМА

### Компании, инвестирующие в развитие навыков в области маркетинга и продаж, растут быстрее рынка



Источник: инструментарий McKinsey для оценки коммерческих навыков компаний (CCAT).

За счет чего возможен такой более быстрый рост? Это удастся тем компаниям, которые ориентируются не на краткосрочные и тактические результаты, а на более системный подход к развитию навыков маркетинга и продаж, строят стратегию в этой области на основе достоверных данных. Мы вывели несколько принципов, которыми руководствуются такие компании.

## 1. Вложения в навыки — это не затраты, а инвестиции

Часто руководители считают затраты на маркетинг лишь неизбежными расходами и не видят в этих мероприятиях возможность существенно увеличить продажи. Тем не менее наши исследования показывают, что рентабельность инвестиций в тщательно выбранные навыки маркетинга и продаж может быть в 5—10 раз выше, чем при инвестировании в «материальные активы», например в закупку, модернизацию или ремонт заводского оборудования. Это, разумеется, возможно не всегда: таких высоких результатов реально добиться, только когда компания вкладывает в навыки, связанные с конкретными возможностями для роста бизнеса и увеличения прибыли.

Например, разница в средней цене стоимости телекоммуникационных услуг в 1% может стоить бизнесу до 5—10% маржи по сравнению с конкурентами. Такой разницы нетрудно достичь, применив аналитический инструментарий и анализ рынка и предпочтений абонентов. Используя навыки микросегментации абонентской базы и выстраивая сквозные процессы в области продвижения индивидуальных предложений, компании могут увеличить выручку более чем на 10%. Таким образом, развитие навыков и продвинутого инструментария в области ценообразования позволяет зарабатывать средства, несоизмеримые с требуемым уровнем инвестиций в саму организацию.

Другой пример: руководство предприятия по производству строительных материалов обнаружило, что может увеличить свою прибыль примерно на 2 процентных пункта в год, если будет развивать навыки в области транзакционного ценообразования и продаж, а также учиться более эффективно проводить маркетинговые мероприятия на местах. Развитие этих навыков долгое время считалось неоправданным: оно требовало больших расходов, которые окупались не менее года, а то и несколько лет. Но, когда руководство компании рассчитало внутреннюю ставку рентабельности таких долгосрочных инвестиций, выяснилось, что она в четыре раза превышает ставку рентабельности строительства нового завода (60% против 15%). Компания начала инвестировать в новые инструменты планирования работы с клиентами, в разработку ПО для управления ценообразованием, во внедрение ценностного ценообразования, в обучение менеджеров по продажам и более целенаправленный подбор кадров.

## 2. Ищите слабые и сильные стороны

Большинство компаний тщательно измеряют и отслеживают свои КПЭ. Однако лишь немногие предприятия так же внимательно следят за уровнем развития навыков, а если и следят, то лишь за индивидуальными навыками сотрудников, а не общекорпоративными, которые проявляются в инструментах, методиках, бизнес-процессах. Чтобы четко определить уровень развития навыков в организации, необходима тщательная и подробная диагностика, которая поможет точно установить сильные и слабые стороны компании.

Например, руководство одной международной химической компании решило оценить размер создаваемой стоимости в маркетинге и продажах. Компания проанализировала уровень развития этих навыков в своих международных бизнес-единицах. Выяснилось, скажем, что, хотя в одной из этих бизнес-единиц продажи были довольно высоки, для дальнейшего роста этой бизнес-единице необходимо было развить функцию стратегического маркетинга. В компании решили проводить такую диагностику ежегодно, чтобы следить за динамикой развития навыков.

### 3. Занимайтесь развитием только самых важных навыков

В области маркетинга и продаж можно насчитать около 40 разных групп навыков, но как выбрать именно те, которые помогут развиваться эффективно? Многие компании этого не понимают и часто вкладывают ресурсы необдуманно, не зная, какие навыки окажутся полезнее всего в конкурентной борьбе. Обычно дело в том, что или не хватает достоверной информации о том, какие навыки развиты сильнее, а какие слабее, или же слишком большую роль в решении играют личные предпочтения руководства.

Поэтому, чтобы принять правильные решения, вначале нужно тщательно изучить ситуацию в компании. Один ведущий производитель потребительской электроники обнаружил, что заметно отстает от конкурентов в нескольких областях: запуск новых продуктов, проработка процессов в точках продаж, затраты на тактические маркетинговые мероприятия, а также управление ростом продаж на необходимом уровне детальности. Поэтому компания полностью пересмотрела свой подход к запуску новых продуктов — ввела новые процессы и инструменты, подготовила почти полсотни специалистов по таким мероприятиям в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. Сосредоточив внимание на развитии этих навыков, компания сумела заметно — на величину до 10 процентных пунктов — увеличить свою рыночную долю в нескольких целевых категориях продуктов.

### 4. Распыляться опасно

Когда компания берется за реформирование какой-то области, возникает соблазн взяться сразу за многое. В результате серьезного результата не получается ни по одному направлению или же темп преобразований сильно замедляется. Например, руководство одного предприятия упаковочной отрасли обнаружило, что бизнес-единицы, пытавшиеся развивать сразу три разных коммерческих навыка, неизбежно терпели неудачу. А те, которые развивали только два, добивались успеха. Используя этот более осторожный подход, компания смогла достичь поставленной цели — увеличить прибыль на три процентных пункта.



### 5. Учитывайте свой уровень развития

Чтобы успешно развивать навыки в сфере маркетинга и продаж, нужно не только правильно выбрать навыки, но и определить, в какой после-

довательности их развивать. Наши исследования показывают, что это зависит от текущих показателей деятельности компании.

*Вариант 1: более низкие показатели роста и прибыльности, чем в среднем по рынку.* В этом случае нужно вкладывать в развитие основополагающих навыков, которые дают возможность расти. Например, это транзакционное ценообразование, управление эффективностью и управление портфелем клиентов. Не заложив этот фундамент, компания не сможет перейти на следующий этап.

*Вариант 2: медленный рост, но высокая прибыльность.* Чтобы стимулировать рост, компания должна в первую очередь развивать навыки в таких сферах, как брендинг, стратегический маркетинг, управление отношениями с клиентами и обслуживание клиентов.

*Вариант 3: высокие темпы роста и высокие показатели прибыльности.* Чтобы добиться лидерства на рынке, необходимо инвестировать в навыки, обеспечивающие более значительную экономическую отдачу. Это, в частности, управление эффективностью каналов продаж и их интеграция, альтернативные методы выхода на рынок, например с помощью дистанционных продаж или электронной торговли.



## **6. Развивайте навыки в масштабе всей организации**

Чтобы усовершенствовать работу службы маркетинга и продаж, компании нужна единая система координат. Нужно преодолеть частные представления разных отделов и подразделений о важности отдельных навыков и совместно определить, какие навыки и в какой последовательности нужно развивать. Этому помогут обсуждения с участием представителей всех подразделений, которых касается соответствующая проблема.

Например, в одной крупной компании регулярно опрашивают две тысячи сотрудников всех подразделений, имеющих отношение к маркетингу и продажам. Руководство ставит перед ними вопрос: какие навыки, по их мнению, следует развивать компании? Это возможность не только получить ценную информацию, но и добиться взаимопонимания в вопросах, чего компании не хватает, а в чем ее сильные стороны.

Кроме того, следует помнить, что сотрудники приходят и уходят, а компании, несмотря на это, нужно сохранять выработанные навыки. Для этого нужна единая процедура, которая позволит своевременно передавать эти навыки от сотрудника к сотруднику.

## 7. Преобразованиям нужна организационная поддержка

Развивать только навыки в области маркетинга и продаж недостаточно: нужна общекорпоративная операционная модель, которая будет подкреплять реформы в течение долгого времени. В частности, для этого важно: задать четкие целевые показатели по повышению эффективности за год; составить годовой график совещаний для оценки результатов работы по сегментам, ключевым клиентам и т. д.; спланировать совещания по оценке показателей эффективности отдельных сотрудников и бизнес-единиц; проработать систему мотивации, согласованную с целями организации.

Отдельно стоит поговорить о корпоративной культуре. В самых эффективных компаниях культура ориентирована на потребности клиентов, на долгосрочное развитие, поощряет творческий подход к работе, обеспечивает доверие сотрудников друг к другу и к руководству, отличается гибкостью. Только такая культура обеспечивает динамичное развитие.

Например, одна компания, выпускающая потребительскую электронику, смогла восстановить рост продаж в Европе именно за счет развития своей культуры. Прежде компания была сильно бюрократизированной, ее сотрудники больше думали не об интересах клиентов, а о соблюдении внутренних правил. Поэтому и развивалась она слишком медленно. Наконец руководство, проведя опрос сотрудников, увидело потребность в преобразованиях, и в итоге компания перестроила свою работу. Теперь сотрудники проводили больше времени с клиентами и больше ориентировались на конечный результат. Компания стала стимулировать более ответственное отношение к работе со стороны межфункциональных команд и отдельных сотрудников. Кроме того, процесс принятия решений стал быстрее, появились межфункциональные рабочие группы, ответственные за конкретные проекты, компания стала использовать технологии виртуального взаимодействия.

### Главное — задавать правильные вопросы

Добиться роста через развитие навыков в сфере маркетинга и продаж — непростая задача. С чего начать? Как показывает наш опыт, генеральные директора и другие руководители должны задать себе следующие три вопроса:

- Насколько хорошо у нас развиты навыки в области маркетинга и продаж по сравнению с самыми эффективными компаниями?
- Какую пользу нам принесет радикальное повышение эффективности в сфере маркетинга и продаж?

- Какова на данный момент рентабельность наших инвестиций в развитие навыков?

Если с самого начала сосредоточить внимание на этих вопросах, это позволит развивать именно те навыки, которые будут способствовать улучшению финансовых показателей компании и помогут ей обогнать рынок. *В*

*При подготовке статьи использовались результаты применения инструментария, разработанного McKinsey для оценки коммерческих навыков компаний (ССАТ). ССАТ — это уникальный инструмент, который прост в применении и позволяет предприятиям быстро оценить уровень развития корпоративных навыков в области маркетинга и продаж в сравнении с наиболее эффективно работающими организациями. Оценку можно провести как внутри компании (например, сравнить развитие навыков в разных бизнес-единицах и региональных подразделениях), так и относительно показателей других компаний.*