

Как BPM может вести Великие Беседы о Продажах

Рон Даймон является соучредителем и управляющим партнёром компании Business Foundation, консультативной фирмы в области Управления Эффективностью Предприятия, специализирующейся на согласовании финансирования и действий руководителей и менеджеров ИТ на достижение экономической эффективности управления производительностью. Для дополнительной информации посетите сайт www.business-foundation.com и следуйте за Рон на [Twitter.com / RonDimon](https://twitter.com/RonDimon) |
27 октября 2010 3:09 вечера

BPM в цикле продаж

В своей работе с широким спектром организаций, я всегда в поиске новых путей, на которых компании применяют управление эффективностью бизнеса (BPM), для получения прямого и существенного влияния на свои цели.

В нынешних экономических условиях (что пожалуй не удивительно, так как стоимость инициатив управления с использованием BPM уже хорошо зарекомендовали себя) я заметил увеличение использования BPM для решения вопросов роста доходов. Я также заметил, что финансовые лидеры подталкивают свои организации использовать BPM в других областях бизнеса, в первую очередь в продажах и в торговых операциях, чтобы обеспечить рост доходов.

Продажи традиционно медленно применяют BPM, потому что используемый финансово-ориентированные системы менее детализированы и менее гибкие, чем требуется в продажах - ежедневные и еженедельные отчёты по сравнению с ежемесячными и квартальными, комиссионные доходы по сравнению с признанными и нормативная против управленческой отчётности. Кроме того, финансово-ориентированные BPM, как правило, отключены от управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) системы.

Это всё сейчас меняется (см. таблицу 1).

существующие приложения BPM	Новые приложения BPM
Корпоративное бюджетирование и планирование	Прогнозирование и моделирование продаж
Финансовый и операционный бизнес-анализ (отчёты и аналитика)	Прогнозная аналитика
Финансовая консолидация отчётов и аналитики (FCRA)	Управление рисками предприятия
Балансовые показатели	Управление рентабельностью
Многомерная аналитика и поток данных	Управление основными данными

Благодаря использованию существующих и новых BPM процессов и технологий, а также введения культуры производства - более подробно о которой см. в разделе Профили в производительности, Говард Дреснер (John Wiley & Sons, 2010) - отделов финансов и продаж работают вместе, чтобы достигнуть ожидаемой в BPM возможности опереться на привлечение новых клиентов, удержания их и успешных продаж. Многие современные

процессы BPM и технологии могут быть конечно расширены, чтобы охватить новые применения BPM.

Например, общее планирование доходов, планирования рабочей силы и цели реализации продукции могут и должны распространяться на, коррелировать с, и использовать преимущества процесса еженедельного прогнозирования продаж.

Так что же мешает организациям это сегодня?

В этой статье я выделю некоторые недостающие части по процессу принятия решений продаж и дам рекомендации по использованию BPM, чтобы закрыть разрыв между планированием продаж и достижением роста доходов, используя прогноз продаж, как мост.

Источник <http://bpmmag.net/mag/how-bpm-can-guide-great-sales-debate-1027/>

Анализируем цикл решений в продажах

В ходе обсуждений на моей фирме с нашим менеджером по продажам, коллегами и друзьями о своих еженедельных селекторных совещаниях по прогнозам - как по цепочке (с представителями) и выше (с руководителями по объёмам продаж) - мы обнаружили, что часто возникает несколько общих тем. К ним относятся:

- Вы не можете сделать прогноз продаж в вакууме;
- Вы должны увидеть что возможно и что это вероятно;
- Вы должны просеять через все виды деятельности, чтобы понять, какие действия будут иметь наибольший эффект в продвижении вперед на перспективу;
- Определить значимое (учитывая заявки и обещания);

Большинство обсуждений по просмотренным отчётам превращается в конструктивные вопросы: «Вы показали им это? Вы спросили об этом? Как мы можем решить эту проблему?». Цель состоит в том, чтобы убедиться, что есть ценовое соответствие между Вашими товарами или услугами и бизнес-целями клиента (стоимость должна быть равна или больше, предложенной вами цены). Это создаёт множественные переговоры между клиентом, представителями, менеджерами, руководителями, смежными партнёрами, техническими специалистами - всех, кто может помочь сделать стоимость согласованной и закрыть сделку. Как д-р Дуглас Меррилл, бывший директор по информационным технологиям Google, сказал: "Все мы умнее, чем любой из нас". Хотя все организации разные, обзор общих тем и процессов исследования ситуации раскрывает некоторые общие черты, которые помогают нам определить как достигается решение в продажах. Основные этапы цикла решения в продажах являются:

- **Понять**, где Вы находитесь сейчас и что происходит - особенно то, что изменилось;
- **Обсудить** варианты, доступные для Вас и модели высоко вероятных сценариев;
- **Задать** лучший курс для действий, чтобы выполнить Ваши обещания, и удерживать представителей и менеджеров в состоянии ответственности к своим обязанностям.



Обратите внимание, что на рис № 2 есть две пересекающиеся области, которые окружают основное решение цикл продаж: Планирование и Достижения. В рамках области плана, цикл относится к годовому или квартальному планированию продаж (постановка задач, распределение ресурсов на территориях, установление цен и ассортимента продукции, планирование персонала и квоты), а также ежедневные, еженедельные или ежемесячные прогнозы продаж. В рамках области цикла Достижения, решение относится к процессу пересмотра фактических результатов. Отметим также, что одной из целей цикла решений продаж является тенденция работать на решениях о продаже фактического обоснования, в отличие от полностью внутренних ощущений или методом угадать и проверить, или ещё хуже, методом "пальцем в небо" (лизнуть палец, поднять его в воздух и решить в какую сторону дует ветер!).

Недостающее звено: Дебаты

Дебаты - шаг выделен на рис. 2 так как именно здесь мы находим наибольший разрыв в обычном цикле решения продаж. Дискуссия является тем, что связывает понимание и обязательства. Давайте рассмотрим поближе.

Понимание предполагает сбор всех необходимых данных о том, где вы находитесь в текущий период (неделя, месяц или квартал). В системе Salesforce.com, например, это были бы все Ваши возможные данные. Затем Вы организуете данные таким образом, чтобы их использовали представители, менеджеры и руководители, другими словами, вы включите их как полезную информацию. Вы также отображаете их в соответствующей форме: прогнозные суммы, по представителям, по территории, по сделкам, отчётным датам, по этапам продажи, по каналам партнеров, по клиентам, и так далее. И Вы анализируете эту информацию, подчеркивая отклонения от плана и прогнозов или выделяя что изменилось по сравнению, скажем, с прошлой неделей или, возможно, показывая тенденции и корреляции. К сожалению, в большинстве организаций, как только менеджеры завершили шаг Понимание - процесс пересмотра текущей ситуации и изменения - они переходят прямо к принятию решения о том, что делать: "Северо-Восток, снижайте цены для завершения ещё и Этапа 8 и закрытия в этом месяце. " "Дайте партнёру X стимул для получения этой большой сделки" "Привлеките больше инженеров для предпродажной подготовки на этом направлении". Если принять этот подход, иногда Вы можете оказаться счастливым и решения окажется правильным. Но чаще всего, Вы в конечном итоге только расходуете ресурсы и этот номер не пройдёт. Это особенно верно, если вы также пытаетесь сделать целью создание маржи,

поскольку решения о распределении ресурсов влияет на результат.

В основе цикла решений продаж есть разрыв, который решается ВРМ в высшей степени эффективно

Чего не хватает на важном шаге Дебаты? Это должно включать в себя своевременное право заинтересованных сторон. Она должна быть тщательно прописано в системе. И это должно позволить участникам принимать во внимание шесть основных факторов: предположения, ограничения, вероятности, возможности, цели и альтернативы. Эти факторы в свою очередь, должны генерировать разнообразные сценарии, основанные на вопросе "что если?" Например:

"Что если мы для ускорения сделки сейчас, понизим нашу цену? Что влияет на ежеквартальную цель?"

"Что, если мы используем больше ресурсов сейчас? Изменит ли это состояние продаж?"

"Что, если мы применим больше финансовой мощи в этом регионе? Сможем ли мы сделать нашу компанию значимой?"

"Что, если мы дадим больше темпа этим повторениям? Будет это ранить нас или помогать? "

Рис3. Компоненты 3 шагов



Когда Вы начнёте задавать эти вопросы (после того как вы собрали значимую информацию и прежде чем принять решение о том, как повлиять на ваш выбор), то не только привлечёте нужных людей, но также выявите проблемы и соберёте информацию, которая улучшит качество ваших решений. (См. рис 3).

Вы можете создавать различные сценарии, которые показывают влияние на остальные части организации (верхнюю и нижнюю линии). Затем вы можете легко выбрать правильный сценарий, тот который оптимизирует ресурсы при одновременном повышении шансов сделать правильный выбор и задать его.

Мы обнаружили, что Дискуссия является наименее структурированным, менее дисциплинированным и менее прослеживаемым компонентом развертывания ресурса продаж, достижения быстрого развития и принятия решений в цикле продаж в целом. Финансовый и Торговый сегменты могут взять на себя инициативу здесь и поощрять компанию обращать пристальное внимание на этот важный шаг. При создании процесса для Обсуждения и методологически включаете его в систему, вы получаете следующие преимущества:

- Вы можете пересмотреть свои предположения, сценарии и модели и объективно определить, насколько хорош прогноз;
- Вы улучшаете прогнозирование процессов, исключая догадки и улучшая точность;
- Вы обмениваетесь решениями более эффективно с теми, кто должен их знать;
- Вы можете помочь вашей компании построить более глубокую память - возможность повторного использования процессов принятия решений в сходных обстоятельствах в будущем.

Ликвидировать разрыв

Так как я считаю, что оптимальное применение ВРМ является одним из ключевых конкурентных преимуществ, я, естественно, искал систему управления производительностью, которая охватывает каждый из трёх этапов в цикле принятия решений для продаж. Вот что я заметил на ландшафте программного обеспечения (рис. 4).



В то время как инструменты ВРМ (включая бизнес-аналитику) помогают компаниям собирать и анализировать данные о продажах и системы управления взаимоотношениями клиентов помогают отслеживать операции продаж, технологии, которую мы нашли в середине цикла принятия решений продаж, как правило, до сих пор ... таблицы! Не то, что бы таблицы плохи сами по себе конечно, они просто не многопользовательские, не многомерные, не могут легко поддерживать совместные системы, что требует Дискуссия. BI-инструменты или CRM-системы в одиночку не может делать то, что необходимо для осуществления надёжной платформы Дебатов в Вашей компании. Вы не можете записать несколько версий или «что-если» сценариев к любой из них. И конечно Вы хотите, чтобы система Дискуссий была продлен на несколько отделов бизнеса — отдел продаж, отдел управлению продуктами и финансовый отдел, например. Вряд ли Ваша CRM система будет расширена на финансовую или HR системы, и это не простая задача расширить BI приложение для различных областей бизнеса без проведения сложных (читай: дорогих и долгосрочных) мероприятий на хранилище данных.

Идеальная технология для заполнения системного разрыва был бы компонент ВРМ. Он мог бы также интегрировать шаги Понимать и Задать; это станет одной точкой останова для обработки всего цикла принятия решений продаж.

Одна ВРМ технология, которая может помочь организации отслеживать дискуссии и направить их в правильном направлении является моделью политики. Это показало бы, прежде всего, как объекты прогрессируют (отчётные даты, прогнозируемые количества, этапы продаж и т.д.) с течением времени.

Во-вторых, это будет указывать на характер влияния, выигрышного или проигрышного (или задержки) по сделкам на текущее количество кварталов (прогнозы по заказам по сравнению с плановыми) для региона и компании; взаимодействие с партнёрами (при необходимости), а также представители "собственной деятельности" (по сравнению с охватом и квотами).

В-третьих, это позволит строить неограниченное количество простых в генерировании сценариев «что если».

Для того чтобы Дискуссии охватывали все заинтересованные стороны, достаточно использовать такую модель в контексте региона, партнера и планов компании.

И они хотели бы участвовать двумя способами: в качестве потребителя информации (получение возможности просматривать историю сделки и потенциальные воздействия), а также в качестве информационного вкладчиком (ввод переменных, которые управляют частями модели «что-если», такими как потенциальные новые отчётные даты, скидки, суммы сделки, объёмы и этапы продаж).

Конечно, Вы хотите иметь модель простой, на сколько это возможно, легко доступной для всех заинтересованных сторон и всегда под рукой.

Прогнозированный прорыв

Вот хороший пример того, как ВРМ-подход может помочь. Небольшой, но быстрорастущий провайдер программного-обеспечения-как-услуга хотел создать больше дисциплины и контроля своим прогнозированию продаж и анализу деятельности. Бизнес с трудом отслеживать и анализировал изменения канала продаж из недели в неделю, изо дня в день, от версии к версии. Взаимодействие между менеджерами по продажам, торговыми представителями и финансистами было специализированным максимально. Кроме того, компания хочет измерить эффективность отдела продаж в отношении квот и планирует достичь быстрее, основанные на фактах развёртывания ресурсов и улучшения решений сбытовой деятельности. И, в идеале он хотел бы выровнять объём продаж со спросом.

Таблицы были использованы для большей части этой работы и компания полагалась на, по крайней мере три, динамически связанные книги для прогнозирования и моделирования деятельности.

Это было "кошмаром для поддержания" на соответствие пользователям и система не могла обрабатывать все необходимые аспекты организации (например, по продуктам и по неделям).

Вице-президент по сети продаж решил увеличить производительность управления бизнес возможностями компании посредством реализации на основе SaaS многомерных инструментов планирования, прогнозирования и моделирования, которые подключаются непосредственно к систем CRM фирмы Salesforce.com.

Теперь компания может мгновенно получать доступ ко всем CRM данным, отделов продаж, финансов, маркетинга и службы могут обращаться к еженедельным аналитикам цепочки поставки. Менеджеры могут легко создавать любые нужные им отчёты на основе этих

аналитик.

Они могут отслеживать представителей, партнёров и территории деятельности в контексте поступающей информации и прогнозов; оценивать поток и покрытия квот для будущих кварталов; ёмкость планов и квот, а также операции предоставления услуг. В течение нескольких часов внедрения решения, отдел продаж имел наилучшее видение всего процесса, чем когда-либо раньше. В действительности, менеджеры сразу обнаружила, что покрытие на предстоящие кварталы было ужасно, и они подняли красный флаг перед вице-президентом по продажам.

В настоящее время компания имеет всесторонний вид на прогноз продаж при одних условиях и может создавать бесконечное количество сценариев «что если», чтобы определить влияние решений о сделках, представителях, целях, ценах, ассортименте и партнёрах.

Следующие шаги

Конечно, технология является лишь частью мозаики. Для решений по повышению продаж и роста доходов Вам нужно привлечь нужных людей: представителей, менеджеров по продажам, руководителей и, возможно, и людей за пределами Ваших четырёх стен, например, партнёров, поставщиков и клиентов. Вы хотите установить чёткий процесс для цикла решений продаж и исполнение решений по принятым показателям, так чтобы все могли согласиться с тем, что это означает. Но со всеми частями на своих местах и надёжным механизмом ВРМ, питаемым циклом принятия решений, Вы можете поставить новые ценные идеи, ликвидировать тактику продаж «толи-будет-толи-нет», и значительно улучшить шансы достижения все важных целей.

[Free Online Dictionary](http://www.thefreedictionary.com)

<http://www.forbes.com/sites/teconomy/2011/09/07/social-power-and-the-coming-corporate-revolution/>