

Эффективный отдел продаж: КАМы, их функционал и компетенции

https://new-retail.ru/business/personal/effektivnyy_otdel_prodazh_kamy_ikh_funksional_i_kompetentsii3963/

Дмитрий Леонов, консультант и бизнес-тренер, Заместитель Председателя правления РУСПРОДСОЮЗА, автор книг серии «ПРАКТИКУМ ПОСТАВЩИКА», www.leonov.consulting.

Дмитрий Кузнецов,
Консультант и тренер по развитию и управлению продажами. Генеральный директор консалтинговой компании "Акватория Роста", управляющий партнер "Офицеров и партнеры" <http://sale-school.ru/>

Каждая компания имеет свои особенности, связанные с особенностями корпоративной культуры и личностными особенностями топ-менеджеров и собственников бизнеса. И каждая компания, которая занимается поставками в торговые сети, отличается от других компаний. Естественно, отличия имеются и в подразделениях, которые занимаются продажами в торговые сети. В разных компаниях сотрудники отделов продаж зачастую имеют совершенно разные компетенции и совершенно разный функционал. А есть ли что-то похожее и каким должен быть «идеальный» функционал и идеальные компетенции сотрудников отдела продаж в торговые сети?

Казалось бы, структуры в компаниях – поставщиков в торговые сети, отвечающие за продажи в торговые сети, должны быть одинаковыми или очень похожими в разных компаниях. Однако на практике вы никогда не найдете двух одинаковых отделов продаж в разных компаниях, если, конечно, речь не идет о франшизе.

Работая профессиональными консультантами, часто общаясь с сотрудниками отделов продаж различных компаний и анализируя их работу, авторы могут с уверенностью сказать, что

- Сотрудники Отделов продаж, а это, прежде всего, КАМы (Key Account Manager) почти всегда на 100% загружены работой;
- В 80% случаев КАМы выполняют дополнительный, не свойственный функционал, снижая эффективность своей работы;
- В 80% случаев КАМы не выполняют определенный функционал, которые должны были бы делать, снижая качество собственной работы.

Функционал КАМов в разных компаниях различен. И часто он обусловлен именно компетенциям КАМа. Давайте попробуем сформулировать области знаний, в которых КАМ должен иметь высокие компетенции, чтобы успешно продавать товары в торговые сети.

Компетенции КАМа

Понятно, что КАМ должен иметь блестящие переговорные навыки, владеть переговорными техниками и уметь применять их, в т.ч. в условиях стресса и давления со стороны байера.

Однако помимо переговорных навыков и техник, КАМ должен иметь компетенции в финансах и финансовой аналитике, уметь проводить финансовый анализ торговых сетей и обращать внимание на ключевые факторы, которые могут пригодиться ему в продажах. Видеть «за цифрами» реальные процессы, понимать причины этих процессов, интерпретировать данные в нужную для себя сторону и делать выводы, опираясь на финансовые данные – это тоже ключевой навык, которому нужно учиться и учить КАМа.

Естественно КАМ должен обладать базовыми знаниями в юриспруденции, знать и уметь использовать в работе отраслевые нормативные документы и законы, относящиеся к его работе.

Закон об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ (391-ФЗ с поправками и разъяснениями этих поправок ФАС), Кодекс добросовестных практик и типовые решения Комиссии по соблюдению Кодекса, другие документы – все это должен знать КАМ. Еще он просто обязан внимательно изучить тексты типовых договоров с разными торговыми сетями, чтобы понимать нюансы договорных отношений между поставщиками и сетями.

Знание логистики и понимание всех логистических процессов как внутри своей компании, так и в торговой сети – это тоже ключевая компетенция КАМа, которая помогает выстроить эффективные коммуникации и разговаривать с байерами торговых сетей на одном языке.

Знание категорийного менеджмента – это еще один важнейший навык, наличие которого трудно переоценить и позволяет иногда в разы повысить эффективность сотрудничества с торговыми сетями. А к личностным навыкам КАМа, несомненно, необходимо добавить отличные коммуникативные навыки и навыки проведения эффективных презентаций.

КАМ также обязан иметь развитые управленческие навыки. Дело в том, что «по долгу службы» КАМ работает как с собственными подчиненными (помощниками КАМа), так и с другими командами внутри своей компании. И ему нужно уметь эффективно управлять своими сотрудниками и направлять других сотрудников. Плюс иногда образуются рабочие группы, а которые входят как сотрудники компаний-поставщиков, так и сотрудники торговых сетей.

Естественно КАМ должен хорошо представлять себе работу трейд-маркетолога, как своего, так и сотрудника торговой сети. Это важно для понимания текущей ситуации и поиска необходимых аргументов, которые можно использовать в переговорах с байерами торговых сетей. Навыки стратегического мышления тоже будут нелишними и пригодятся в переговорах, анализе рынка и при подготовке коммерческих предложений.

Отдельно хочется сказать о необходимости знания и понимания КАМом рынка, как со стороны поставщиков, так и со стороны торговых сетей. Знание конкурентной ситуации в торговых сетях - это очень важная вещь, которая сразу повышает в глазах байера уровень профессионализма КАМа, а это важно при ведении сложных переговоров.

Еще одной особенностью КАМа является необходимость работать и принимать определенные решения автономно, а это значит, что КАМ должен четко понимать и формулировать границы собственных полномочий при обсуждении возможных результатов будущих переговоров с коммерческим директором.

Теперь, хорошо понимая компетенции КАМа, которые вытекают из задач, стоящих перед ним во время проведения переговоров с представителями торговых сетей, можно непосредственно перейти к функционалу КАМа.

Функционал КАМа.

Надо понимать, что КАМ – это высокооплачиваемый сотрудник, играющий ключевую роль в продажах компании, поэтому его функционал должен быть таков, чтобы он занимался только ключевыми вопросами, которые приносят максимальный результат для компании с точки зрения продаж.

Исключение несвойственного функционала

КАМ в принципе может работать и самостоятельно и во многих компаниях, которые только-только начинают сотрудничать с торговыми сетями, КАМы работают одни, без помощников. Однако как только обороты начинают расти, у КАМа непременно должна появиться собственная команда, состоящая из одного или нескольких помощников, на которую бы он смог переложить часть своего функционала.

Обычно крупные компании организуют customer service – специальное подразделение, которое отвечает за процессы взаимодействия с торговыми сетями, начиная от получения заказа из сети и заканчивая контролем оплаты, выставлением счетов-фактур и проведением сверки взаиморасчетов. Данный сервис подчиняется, в зависимости от внутренней структуры компании и

рынка, на котором работает компания либо Коммерческому директору, либо руководителю, отвечающему за закупки, производство и логистику («цепочку поставок»).

Небольшие и средние компании не имеют такого единого сервиса и часто абсолютно все вопросы стараются замкнуть на КАМа.

Какую часть функционала КАМ может и должен передать своим помощникам? Во-первых, определенные технические моменты, связанные с контролем отгрузок. Ушла ли в торговую сеть та или иная поставка, разбор и подтверждение ситуации с выявленным браком или недогрузом, оформление документов на отгрузку и собственно контроль отгрузки – все это можно смело передать помощникам вместе с соответствующими полномочиями. Однако, планирование отгрузок КАМ должен в обязательном порядке оставить за собой. Авизацию автозаказов с установленным жестким временем, конечно же, нужно передавать в customer service либо, если он отсутствует, передавать своему помощнику, который всегда должен находиться на рабочем месте, наделен определенными полномочиями и специально обучен, в каких случаях необходимо связываться с КАМом для проведения авизации, а в каких - принимать решения самостоятельно.

Во-вторых, что касается звонков в торговые сети. КАМу не нужно замыкать на себя абсолютно все контакты с разными представителями торговой сети. Учитывая, что у байеров торговых сетей крайне редко возникает необходимость в исходящем звонке, КАМу следует передать все «технические» контакты с представителями торговых сетей своим помощникам, а часто, и другим отделам компании (логистика, бухгалтерия). КАМ должен обсуждать только ключевые вопросы, связанные с расширением ассортимента, увеличением продаж и планированием промо.

Высвобождая собственное время и передавая определенный функционал своим помощникам, КАМ может существенно повысить свою эффективность. При наличии помощников, один КАМ может «курировать» до 3-х торговых федеральных сетей, при этом на каждые 70-100 СКЮ, поставляемые в сети ему нужен свой отдельно выделенный помощник. Понятно, что это примерные данные, которые подлежат корректировке в зависимости от специфики компании-поставщика и предлагаемой продуктовой линейки. Таких помощников часто называют ассистентом или junior КАМ.

Говоря о функционале байера, надо понимать, что ключ к успеху в работе КАМа – это, прежде всего, системность. Поэтому обязательный функционал КАМа может выглядеть так:

- обязательные еженедельные мероприятия, текущая работа, подготовка новых КП и встречи с байерами;
- обязательные ежемесячные мероприятия;
- обязательные ежеквартальные мероприятия;
- обязательные ежегодные мероприятия;
- работа с инцидентами и экстренно возникающими ситуациями.

Давайте более подробно разберем, что входит в обязательные еженедельные мероприятия.

Обязательные еженедельные мероприятия и текущая работа

Мы уже говорили, что планированием отгрузок и оформлением заказов КАМ должен заниматься лично.

В обязанности КАМа входит организация работы по получению оперативной еженедельной информации о том, что происходит на полках торговых сетей, в которые компанияставляет товары. Изменился ассортимент или цены, появился новый производитель или конкуренты завели на полку новый продукт? Появилась новая промо-активность? Конкуренты поменяли упаковку на своей продукции? Изменилась структура полочного пространства в категории? На все эти вопросы КАМ должен знать ответы. Обычно для этого помощники КАМ по определенным дням делают «фотографии торговых сетей» - посещают торговые сети с заранее подготовленными опросниками, изучают «свою полку» и заполняют необходимые данные. Позже на основании этих опросников готовятся небольшие аналитические отчеты, в которых указываются все изменения.

Изучая эти отчеты и постоянно отслеживая произошедшие изменения, происходящие в торговых сетях, КАМ накапливает необходимую информацию и готовит аргументы, которые могут быть использованы при проведении переговоров с байером. Вся «история полки» храниться у КАМа и он в любой момент времени может посмотреть, какие изменения происходили в тот или иной период времени. В некоторых компаниях эти данные визуализируют – все изменения вносят на большие «карты активности сети» - это очень упрощает анализ и позволяет быстро посмотреть и понять периодичность, а иногда и принципы, по которым торговая сеть вносит свои изменения.

И хотя КАМ обычно «живет в отчетах», тем не менее, ему тоже желательно раз в неделю посещать одну из торговых сетей, чтобы собственными глазами увидеть какие изменения происходят в торговых сетях. В идеале работа КАМ – это принести в торговую сеть стул, сесть около полки и думать, смотря на поведение покупателей, какая из потребностей не закрыта и может быть закрыта их товаром. Это основная задача КАМ. Такое посещение точек разных форматов также нужно проводить за 1-2 дня до встречи с байером, на которой запланировано обсуждение важных финансовых или организационных вопросов. Опять-таки – такие посещения – это отличный способ получить полезную информацию от управляющих и даже сотрудников магазинов.

КАМ также должен получать оперативную информацию о работе мерчандайзеров и трейд-маркетологов. Сегодня, в большинстве случаев, мерчандайзеры находятся на аутсорсинге и работают непосредственно на то или иное специализированное агентство. И КАМу важно оперативно доносить необходимую информацию о проведении промо до агентства и контролировать их через просмотр web-отчетов либо в обязательном порядке присутствовать на совещаниях и собраниях, которые организует собственный отдел мерчандайзинга при проведении обучения, а также еженедельно получать копию отчетов о том, что происходит в торговой сети с точки зрения мерчандайзеров. Были случаи, когда коммуникации внутри поставщика выстроены не самым лучшим образом и мерчандайзеры не знали, что компания планирует провести или даже проводит те или иные промо-акции.

Естественно, в своей текущей работе КАМу потребуются готовить коммерческие предложения и презентации для байера. И здесь нелишне будет напомнить, что при работе с информацией, необходимой для подготовки данных документов, лучше всего использовать методiku «6С», согласно которой все знания и вся имеющаяся информация структурируются и группируются по следующим крупным блокам:

- Страна (Country) – информация, касающаяся политической, экономической и социальной ситуацией в стране и данных о динамике рынка в целом, а также тенденции и тренды, свойственные крупным федеральным брендам и компаниям;
- Компания (Company) – ключевая информации о поставщике, в т.ч. нормативные документы (Миссии, Политики, Стратегии), аналитические отчеты и т.д.;
- Категория (Category) – более детальная информация о категориях, в которых работает поставщик – конкурентная ситуация, механизмы продвижения, особенности категории, данные о новинках, рыночных ценах, конкурентах;
- Клиент – торговая сеть (Customer) – вся доступная информация о торговой сети (досье торговой сети);
- Потребитель (Consumer) – информация о покупателях и потребителях, в т.ч. покупательские привычки и поведение, социально-экономический профиль, другая значимая информация;
- Конкуренты (Competitor) – детальная информация о конкурентах (отчетность, аналитика, новости, бренды и пр.).

Хочется отметить такой важный момент, что КАМу необходимо делать несколько разных коммерческих предложений в случае, если, вопросы, затрагиваемые в коммерческом предложении, относятся к компетенциям разных людей. Например, были случаи, когда производитель в одном документе делал коммерческое предложение, как по основному ассортименту, так и по СТМ. В итоге, данный документ, попавший в торговую сеть, так и не дошел до специалиста торговой сети, отвечающего за развитие СТМ.

Обязательные ежемесячные мероприятия

Ключевым мероприятием, которое делается КАМом ежемесячно, является подготовка для каждой торговой сети ежемесячного Аналитического отчета, включающего в себя:

- Анализ продаж за месяц – проводится в разрезе категорий и конкретных СКЮ с учетом динамики за предыдущие периоды, должен включать в себя как данные о продажах в рублях, штуках, так и данные в «производственных терминах», таких как количество групповых упаковок, вес в тоннах или литрах и т.д. При этом необходима обязательная проверка, все ли СКЮ из активной матрицы заказаны. Дело в том, что иногда торговые сети не предупреждают поставщиков и просто перестают заказывать тот или иной товар (сезонность и пр.) и КАМу необходимо своевременно получать такую информацию. Обычно анализируется все отклонения от плана.
- Анализ промо-активности за месяц – анализируется как собственная промо-активность, так и промо-активности конкурентов. При этом условия проводимых поставщиком акций сравниваются с условиями проведения промо конкурентами с использованием сравнительных показателей. Обязательно проводится оценка эффективности уже проведенных промо акций.
- Анализ конкурентов за месяц – проводится анализ в тех категориях, за которые отвечает КАМ таких вещей, как наличие новой продукции (включая изменения в упаковке), изменение полочных цен и ценовой политики и т.д.
- Анализ мерчандайзинга – отсутствие или наличия товарных «дыр на полках» и места «массовых проблем» с СКЮ.
- Анализ планов и изменений в развитии конкретной сети за месяц – торговые сети постоянно развиваются, открываются новые магазины согласно планов открытия точек продаж, вводятся в эксплуатацию новые РЦ и новые сервисы для покупателей, неэффективные магазины закрываются и т.д. Данную информацию необходимо получать как из внешних источников – СМИ, новости торговых сетей, так и из внутренних источников – от различных сотрудников торговых сетей.

При подготовке таких отчетов, КАМу важно понимать приоритетность, основанную на доходности и стратегии компании-поставщика – в какую сеть поставлять тот или иной товар, какое СКЮ более доходно для компании, а какое менее доходно или актуально, как продажи того или иного СКЮ влияют на доход компании и т.д.

По итогам данного анализа Аналитический отчет направляется Коммерческому директору с данными, результатами анализа, планом продаж и мероприятий на следующий месяц. В плане мероприятий планируется внесение изменений в части предложений по коррекции промо-активности и согласованию этих корректировок с торговыми сетями (после акций конкурентов всегда менее эффективно проводить промо), изменению ассортимента (вывод плохо продающейся продукции и замена ее на новые СКЮ), рекомендации по изменению упаковки (иногда изменения упаковки приводят к росту или падению продаж на 30-40%), предложения по улучшению продаж и т.д. И хотя часто поставщики знают заранее о промо конкурентов, так как торговые сети проводят тендеры для прямых конкурентов, да и промо-план торговых сетей, по большому счету, не является каким-то большим секретом и при хороших личных отношений с байером КАМ может получить этот документ,

Обычно, по итогам месяца Коммерческий директор компании-производителя проводит внутреннее совещание, на котором, помимо КАМа присутствуют руководители таких служб, как отдел продаж, отдел производства, отдел мерчандайзинга, трейдмаркетологи, логисты, а также представители других заинтересованных подразделений. На данном совещании обсуждаются все вопросы, связанные с продажами в торговые сети, обсуждаются изменения в планах, предложения КАМа по увеличению продаж, возникшие в данной торговой сети инциденты и другие значимые вопросы. Именно по итогам такого совещания, окончательно согласовываются и утверждаются изменения в ранее утвержденные планы мероприятий в разрезе конкретных сетей – планируются изменения объемов (тонны, коробки и пр.) в связи с изменившимися запросами и планами сетей, конкретный ассортимент в разрезе СКЮ, ставятся задачи КАМу по согласованию корректировок

промо, контролируются возможные недопоставки и планируются прочие мероприятия, необходимые для эффективной работы с сетями.

Некоторые компании-производители оперативно не реагируют на те или иные происходящие изменения, что иногда приводит к очень неприятным последствиям. Например, конкурент поставил на полку более дешевые СКЮ и за несколько месяцев просто вытеснил товары поставщика с полки, а КАМ своевременно не отследил эту ситуацию. Или еще пример несогласованности планов внутри компании-производителя – отдел производства «неожиданно» для КАМа и для торговой сети прекратил выпуск определенного СКЮ, складские запасы которого закончились в течение 2-х месяцев. В итоге все вылилось в недопоставки и нарушения договора с торговой сетью со всеми неприятными вытекающими последствиями.

Поэтому КАМам, даже если их СКЮ в данный момент хорошо продаются, планы выполняются, то рано «почивать на лаврах» или работать по методике «ЗП» (пол, палец, потолок), т.е. ничего не глобального не делать на рабочем месте. Необходим постоянный анализ текущей ситуации. Тем более, часто бывает так называемый «ложный рост» – объем продаж в абсолютной величине растет, планы выполняются, КАМ «рапортует», что «все отлично», а на самом деле происходит падение продаж и в каждой точке торговой сети конкуренты постепенно вытесняют те или иные СКЮ, а рост объемов продаж объясняется просто органическим ростом самой торговой сети.

Даже если все хорошо и каких-то срочных вопросов или корректировок нет, КАМу желательно планировать свое появление раз в месяц в каждой из торговых сетей – послушать о новостях и изменениях «их первых рук», выслушать предложения и, может быть, претензии, самому спросить об изменениях, происходящих в сети. Понятно, что байеры, вследствие своей высокой нагрузки, почти никогда не соглашаются на «пустую» встречу, чтобы только «просто поболтать». Поэтому, можно либо поискать веский предлог, либо направиться в другие подразделения торговой сети, например в бухгалтерию («по пути завести документы») и получить информацию о новостях там. Были случаи, когда КАМы по полгода не появлялись в торговых сетях, а за это время сети меняли свои стратегии и вносили значительные изменения в ассортимент, про которые КАМ ничего не знал, а значит и не мог предложить сети свои новые СКЮ.

Обязательные ежеквартальные мероприятия

Помимо подготовки внутренней квартальной отчетности (квартальное бизнес-ревью), включающего в себя плановые показатели, процент их выполнения, фактическое отклонение и причины, приведшие к отклонению, значимые события и предложения по мероприятиям в следующем квартале, байеру нужно знать следующую важную вещь.

Почти все федеральные сети проводят квартальные встречи, обычно с топ-200 поставщиков, на которых обсуждаются все те же вещи – план, факт, процент выполнения, причины. КАМы готовятся к таким встречам, чтобы сделать на них какие-то новые предложения байерам и удовлетворить за счет своих предложений потребности сети.

Многие поставщики, которых сеть не относит к крупным поставщикам, просто ничего про такие встречи не знают, часть тех, кто знает, даже и не пытается попасть на «квартальный разбор» в сетях. А тем не менее, это очень важные мероприятия (важнее только годовые переговоры), и КАМу желательно попасть на обсуждение квартальных результатов. И здесь инициативу необходимо проявить именно КАМу, самому подготовить и направить байеру квартальное бизнес-ревью (которое, естественно, будет отличаться от аналогичного внутреннего документа) и постараться «напроситься» на встречу. Как показывает практика, 15-20% КАМов, которые не входят в топ-поставщиков торговых сетей, все-таки попадают на квартальную встречу к байеру.

Обязательные ежегодные мероприятия

Ключевыми ежегодными мероприятиями, как правило, являются подготовка годового отчета о сотрудничестве с каждой сетью и участие в процессе годового планирования (мероприятия, финансовое планирование, расширение персонала, изменение бизнес-процессов) и, конечно же, проведение годовых переговоров и совместное планирование с торговой сетью.

Годовой отчет очень похож на ежемесячные отчеты, только в них отражается ключевая информация об итогах сотрудничества с торговыми сетями и информация, которая может повлиять на корректировку или даже изменение стратегии компании. Эта информация должна обязательно учитываться при годовом планировании, как и информация об органическом росте торговых сетей.

Процесс совместного годового планирования с сетью, на котором обсуждаются будущие промо, изменения в ассортименте, новые цены достаточно сложен и здесь КАМу важно, помимо переговорных навыков, уметь оперативно согласовывать коммерческие условия, являясь «переходником» между собственным руководством и торговой сетью.

Работа с инцидентами и экстренно возникающими ситуациями.

КАМу необходимо выстроить работу таким образом, чтобы оперативно получать всю информацию по каждому инциденту, произошедшему в торговой сети и связанному с его компанией. Это необходимо для того, чтобы правильно и своевременно оценить риски последствий того или иного инцидента и, если это необходимо, самому связаться с байером и инициировать обсуждение того или иного инцидента.

КАМ – высокооплачиваемый специалист с уникальным набором знаний и компетенций и компаниям-производителям необходимо правильно определять функционал КАМа с тем, чтобы он смог принести максимальную пользу и выгоду компании. Для этого его необходимо с одной стороны разгрузить от несвойственного функционала, а с другой стороны, дать ему дополнительный функционал и полномочия, чтобы он мог максимально эффективно выполнять свою очень важную работу.