Кейс. Как повысить эффективность отдела продаж компании, поставляющей сложные решения в проекты?

**Введение.**

Компания «Z» является производителем энергетического оборудования: масляных и сухих трансформаторов, КТП, реакторов, измерительных трансформаторов и ряда других продуктов. Отдел продаж компании представлен 10 филиалами в городах-миллионниках РФ. Компания строит свой бизнес в основном, с конечными заказчиками. Для того, чтобы продать подобное оборудование в проект, компания вынуждена вести переговоры с несколькими организациями: технической службой заказчика, представителями проектных организаций, подрядчиками и иногда представителями городских сетей.

При организации подобных продаж возникает немало трудностей: например, если построить отдел продаж по принципу продуктового деления, то решается проблема с «продуктовой избирательностью» сотрудников, но нет ответственного за ведение клиента и к одному клиенту приезжает по нескольку сотрудников от одной организации, что совершенно недопустимо, так как подобный подход раздражает клиента, а в случае возникновения конфликтных ситуаций менеджеры начинают переваливать ответственность друг на друга.

Если организовать отдел продаж по принципу «один клиент – один менеджер», то вышеуказанные проблемы решаются, но во-первых, возникает продуктовая избирательность сотрудников, а во-вторых, очень непросто обучить одного сотрудника всей продуктовой линейке предприятия на должном уровне.

Компания пыталась решить эту проблему с момента своего основания, но до сих не слишком успешно. В результате создана сложная система подчинения, которая путает сотрудников (неясно, чьи распоряжения выполнять) и является причиной огромного количества конфликтов.

**Необходимо представить несколько решений данного кейса:**

**1. С помощью использования аналогии в области продаж быстрооборачиваемых товаров.** Необходимо посмотреть на отрасль, где подобные противоречия практически разрешены.

**2. С помощью переноса принципа территориального деления в проектные продажи (обоснование решения компании об открытии филиалов):**

Географическое деление помогает реализовать принцип «создания видения ценности в непосредственном диалоге с клиентом», а этот принцип является единственным, оправдывающим высокие расходы на содержание отдела продаж.

**3. С помощью анализа существующей структуры.**

Проведите: компонентный анализ, структурный анализ, проранжируйте функции, создайте функциональную модель. На основании анализов сделайте выводы и наметьте шаги для решения указанной проблемы.

**4. С помощью анализа ключевого противоречия по результатам круглого стола сотрудниками компании «Z».** Провести свертование элемента, сохранив полезные функции свернутого элемента системы (руководитель продуктового направления).

**Альтернативы, созданные на основании указанных ниже заданий должны быть обоснованы и просчитаны.**