



Авторский тренинг Димитрова Геннадия

Построение отдела продаж

В чем одна из основных целей бизнеса?





Ключевая формула продаж

- Прибыль = $M * V$ продаж
- V продаж = $K \text{ кл.} * \text{Ср. дох. с кл.}$
- $K \text{ кл.} = \text{Leads} * C_v$
- $\text{Ср. дох. с кл.} = \$ * \#$

$$\text{Прибыль} = M * \text{Leads} * C_v * \$ * \#$$

- Зашел → Купил → Купил дороже → Купил больше → Пришел снова

Как продавать
большему
количеству
клиентов?

Как продавать
дороже?

Как продавать
чаще?

Как продавать
больше?

С чего начать?



План по увеличению продаж

Концепция работы

- Ключевые задачи
 - Привести клиента 1 раз
 - Собрать контакты
 - Привести его 3-4 раз
- Формула продаж - Объем продаж = $L \times A \times C \times S \times \# \times M \times R$
- Приоритет действий
 - Ценообразование
 - Средний чек
 - Работа с конверсией
 - Увеличение количества посещений
 - Увеличение числа потенциальных клиентов

Эффективное рекламное предложение

- Писать выгоду клиенту - Зачем ему Ваш товар
- Давать специальное предложение
 - только до товара осталось ...
 - количество участников ограничено
- Привести к действию
- На рекламе необходимо давать схему проезда
- Сравнивать Ваш товар с аналогами из другого бизнеса
- Использовать рекламу как инвестицию
- Маркетинговая воронка
- Необходимо учитывать
 - Для кого сообщение
 - Содержание сообщения
 - Способ, с помощью которого передается сообщение

Привлечь клиента 1 раз

- В предложении писать о преимуществах по сравнению с конкурентами
- Давать гарантии
- Специальные предложения
- Делать предложения по узким нишам
 - По полковым нишам
 - Рядом с крупными торговыми центрами
 - В местах скопления людей
- Купоны (флаеры)
 - Подарки
 - Скидки
- ХАЛЯГА
- Использование промокодов: скидки
 - Специальные скидки для продавца
 - Подарки другу и получите скидку
 - Специальное предложение
 - Преимущества
- Сарафанное радио
 - Давать клиенту что-то в награду, если он приведет друга + усилить в мертвый сезон
 - Стимулировать рекомендации (подарки)
- Выставки
 - Розничные промо
 - За контакты
 - Всем - приходите получить дополнительный приз

Привлечь 3-4 раз

- Анкета + Дискошная карта
- Несколько дней в неделю сидеть на несколько видов товара (определяем по осям)
- Счастливые дни
- Дарить купоны на скидку
 - Купон на скидку 100 рублей, при следующей покупке от 1000 рублей
- Накопительные скидки - Суммирование покупок и предоставление бонуса при наступлении порога
- Необходимо проводить опросы покупателей
 - Давать подарки
 - Продавцы - говорить СПАСИБО
 - Если клиент тратит больше определенной суммы, то необходимо его поблагодарить
 - "Зреть идеи" у других бизнесов
 - Промокодировать то, что еще у Вас нет
 - Анкета что еще клиент хочет видеть в Вашем магазине
 - Использовать подарки для постоянных клиентов
- Маркетинговый календарь

Для сегмента B2B - 3-х ступенчатый Отдел Продаж

Эффективная товарная матрица

- Товар, который привлекает клиента (Хлеб, молоко, информационный продукт) - **Gold-lead**
- Дополнение к основному товару - **Товары для допродажи**
- Снижают риски, чтобы с Вас говорили + обычно они высококачественны - **Товары для статуса**
- Купите 2 пары теплых носков и получите шапки в подарок - **Товары бонусы**

Партнерство с другими бизнесами

- Кому Вы можете предложить СВОЙ товар на продажу
- Кто ВАМ может предложить интересное дополнение вашего ассортимента
- Обмен с другой компанией флаерами или сертификатами (например, прыжки, массаж, одежда, обувь и т.д.)
- Делать конкретные предложения, а не просто информация
- Мотивировать партнера, показывать выгоды

Работа с ценниками

- Размер имеет значение
- Не используйте разные шрифты и ярки цвета
- Не пишите заглавными буквами
- "Горячая зона" Специальное предложение
- Защитное кольцо (Ваши законны ...)
- Краткое описание товара (не техническое!!)
- Сочетание цветов: Желтый-синий-черный
- Цена 499 рублей

Увеличение среднего чека

- Продать более дорогой товар
 - Вместо цены показывать стоимость товара
 - Кастомизация товара
- Продать большее количество товара
 - Популяр какой-либо товар, вы предлагаете клиенту купить что-то еще по специальной цене
 - Установить порог покупки (При покупке на 1500 руб. вы получаете подарок или бонус)
 - Привлечение желаемых клиентов
 - Предложить товар на одну фирменную вещь, купоны
- Продать сопутствующий товар
 - Составление наборов
 - Комбинирование основного товара с сопутствующим на витрине
 - Делать подсказки на ценниках

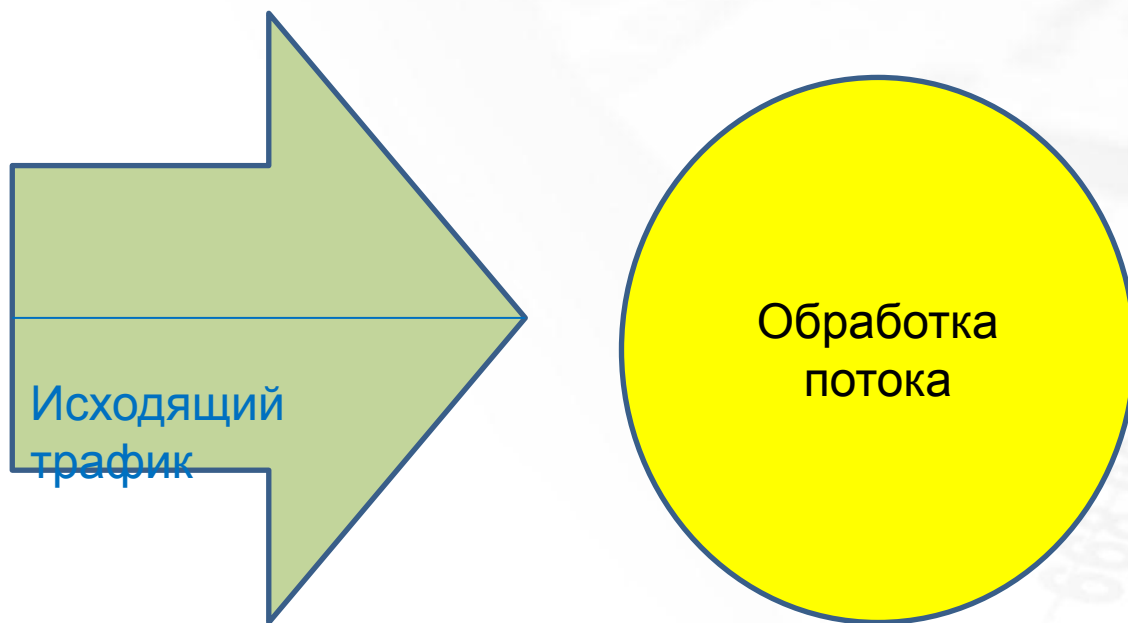
Мотивация продавцов

- Материальные бонусы
 - Деньги
 - Повышение процента от продаж
 - Фиксированная сумма денег
 - Сертификаты на посещения ...
- Нематериальные бонусы
 - Позвала
 - Дополнительный отпуск
 - Корпоративы
 - Благодарность на собраниях
 - Открытки, подарки к празднику
- Система "Тайный покупатель"
 - Скидка + %
 - Штрафы
 - Командные бонусы
 - Использование мотивационной доски
- Осведомленность
 - Част-парт
 - Индивидуальные план по звонкам
 - Отчет по оплатам за день/неделю/месяц
 - Количество проданных наименований
 - Анкета продавца
- Составление отчетов по продажам
 - Приветствие клиента
 - Прощание с клиентом
 - Предложение более дорогого товара
 - Предложение сопутствующего товара
 - Предложение большего количества товара
 - Цирк

Схема бизнеса



Приоритеты компании **ОМЕГА** GROUP



Приоритеты компании ОМЕГА GROUP



Построение
Эффективного

ОП

Общая схема продаж

- Отдел маркетинга
- Руководитель компании
- Начальник отдела продаж

- Активный поиск клиентов
- Выставки, семинары
- Реклама

- Телефонные звонки
- Встречи и презентации

- Дополнительные встречи
- Информационные материалы
- Коммерческие предложения

- Счет клиенту
- Заказ-наряд

Традиционная модель продаж

Слабые звенья в

цепи:

- отсутствует методика, система продаж;
- не регламентированы этапы продаж;
- работа менеджеров по продажам на каждом этапе скрыта от руководителя, начальника отдела продаж;
- каждый сотрудник в своих действиях руководствуется собственными представлениями о продажах («мне кажется так лучше»);
- каждый сотрудник сам за себя, интересы компании проигрывают интересам менеджеров.

Недостатки традиционной модели продаж



Отдел

продаж

Клиентская база

- Единой базы действующих и потенциальных клиентов нет;
- База потенциальных клиентов разрозненна, у каждого сотрудника – своя база;
- Уход (отсутствие) сотрудника означает потерю части клиентской базы;

Бизнес-процесс продаж

- Не формализован;
- Не все клиентские хранилища данных используются записные книжки, таблицы Excel, файлы

Слабые места в организации

- Поверхностная оценка эффективности менеджеров по продажам. Используется только денежный критерий. Сбалансированных критериев оценки нет.
- Наличие «двойных» и «тройных» стандартов работы;
- Компания работает со всеми подряд, отсутствует обоснованное знание и понимание, кто является целевыми клиентами компании;
- Отсутствуют критерии выбора клиентов;

Работа отдела продаж:

непрорачна	Как достигается результат? Можно ли этому обучить? Как избежать ошибок?
бессистемна	Как правильно продавать?
трудно прогнозировать	• Как? • Почему?
плохо контролировать	Как измерять эффективность?
плохо управлять	Внесены изменения в работу

Новая методика продаж

Цель: построение работы отдела продаж по **системе,**
максимально снижая человеческий фактор

- 1. Создание структурированного, автоматизированного и прозрачного процесса продажи
- 2. Создание механизма предотвращения разрушения структурированности этого процесса



От «ЗВЕЗД» к технологиям

Отдел продаж,
построенный
на **ЛИЧНОСТЯХ**



Отдел продаж,
построенный
на
ТЕХНОЛОГИЯХ



Где находится ваш отдел
продаж?

СТРУКТУРА

НАЙМ

ОБУЧЕНИЕ

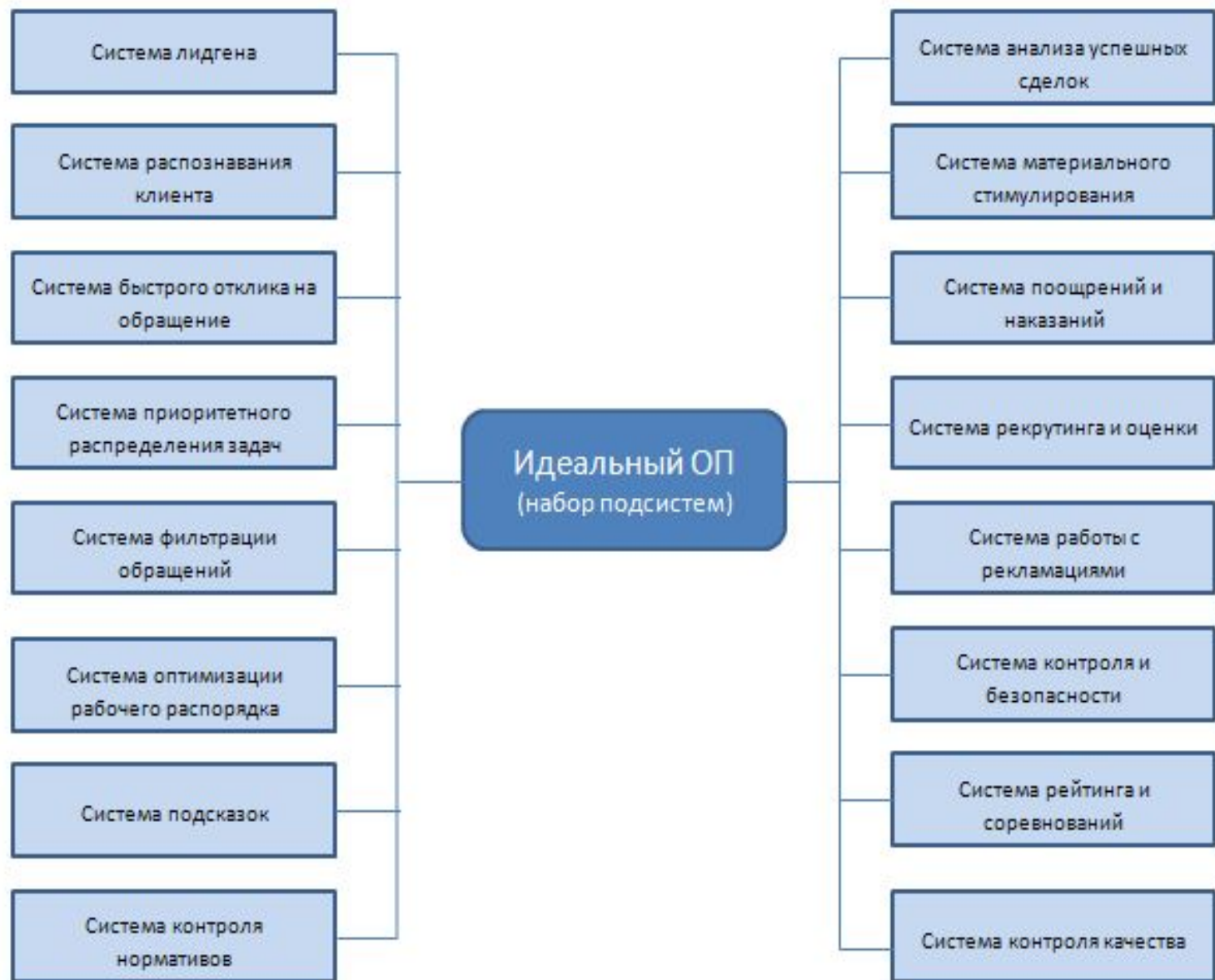
СТАНДАРТЫ

**УБОЙНЫЙ
ОТДЕЛ
ПРОДАЖ**

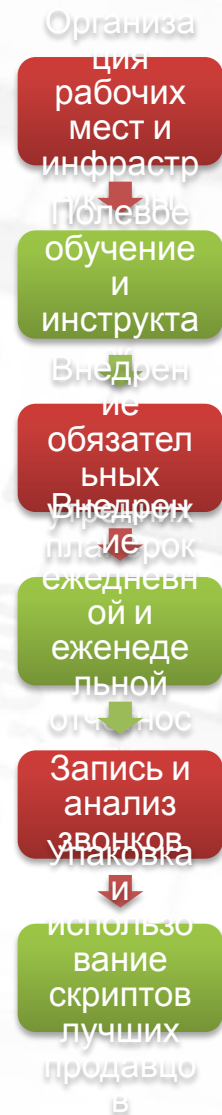
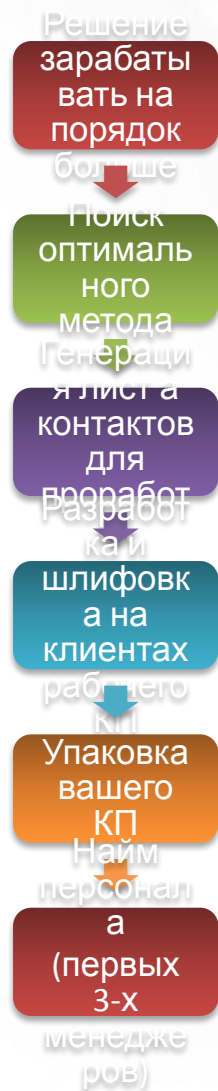
**АДМИНИС-
ТРИРОВАНИЕ**

СИНЕРГИЯ
С МАРКЕТИНГОВЫМИ
ИНСТРУМЕНТАМИ

АТМОСФЕРА



Этапы внедрения системы продаж



Этапы внедрения системы продаж

План и прогноз продаж

Внедрение системы мотивации

Разрезание функций в ОП

Система выделения ролей

старшего менеджера или руководителя

базовой версии системы

командообразующих факторов

В

Система распределения заявок и скорости

Внедрение системы рейтинг

Определение и контроль

нормативов системы контроля

Внедрение системы аналитики

Внедрение системы безопасности

Найм РОПа

Решение зарабатывать на порядок больше



- Чистая прибыль 1
- Маржа 1
- Выручка 1
- Транзакции 1
- Лиды и их обработка 1

- Чистая прибыль 2
- Маржа 2
- Выручка 2
- Транзакции 2
- Лиды и их обработка 2



• Построение в голове цели, выраженной в автоматизированных процессах, которые позволяют получить не только

Генерация листа контактов для проработки

Обычно звоним:



Приоритеты задач?

- Для новых клиентов
 - Продукт
 - Тип заявки/обращения
 - Регион
 - Повторный/новый
- Для старых
 - Входящая
 - Клиент принял решение
 - Договор
 - Выставлен счет
 - Оплата

Разработка, шлифовка и упаковка КП



- Презентации, рекламные материалы
- Что важно для клиента? Кейсы, отзывы
- Проблема в отсутствии упаковки ваших кейсов
- Отход от концепции почему круто работать с нами к концепции мы уже работаем с А,Б, В и вот почему Вот что нам удалось добиться



Полевое обучение и инструктаж

Традиционный подход



- Приглашенный тренер
- Групповое обучение
- Выездные ~~пьянки~~, обучение

Полевое обучение



- Обучение в работе
- Тренеры – сами МпП с результатами
- Активное слушание

Внедрение ежедневных утренних планерок



- УП – ОБЯЗАТЕЛЬНЫ!
- Подведение итогов
- Приоритеты на период
- Инструктаж
- Новости, изменение условий
- Текущие акции
- Признание лучших за прошедший период

Внедрение ежедневной и еженедельной отчетности

Это способ хоть как-то приблизиться к пониманию выполняемых показателей и нормативов

**В идеале
Автоматизация
процесса**

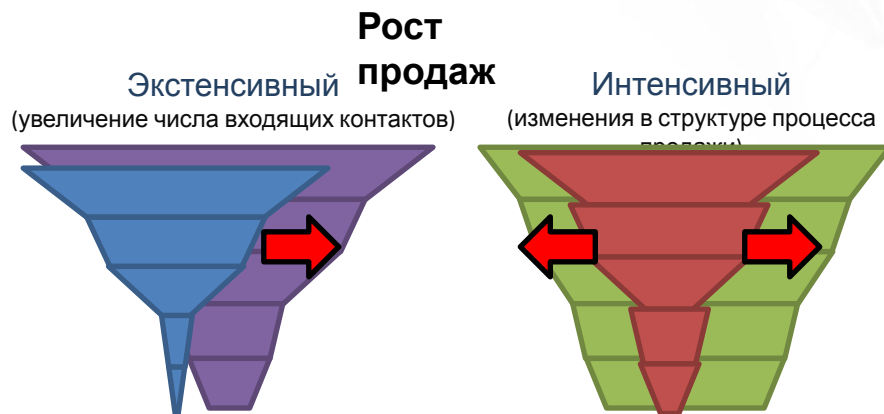
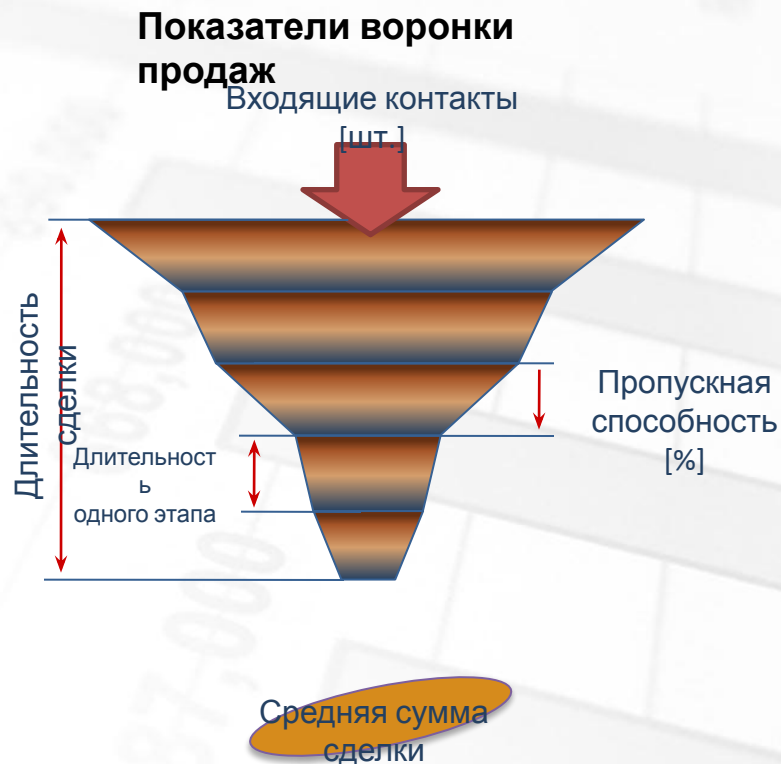


Какие показатели в первую очередь контролировать?

Воронка продаж – мать всех отчетностей.

Воронка продаж – технология, предназначенная для оперативного управления процессом продаж.

Воронка продаж показывает количество клиентов, находящихся на определенной ступени заключения сделки и качество их обработки.



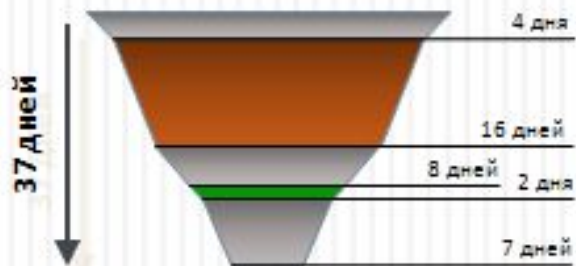
Что показывает Воронка продаж

1. Проблемные этапы в бизнес-процессе



Воронка продаж показывает, на каком из этапов бизнес-процесса происходит наибольшая потеря контактов.

2. Длительность бизнес-процесса



Воронка продаж показывает длительность всего бизнес-процесса и отдельных его этапов, позволяя выделить из них наиболее проблемные.

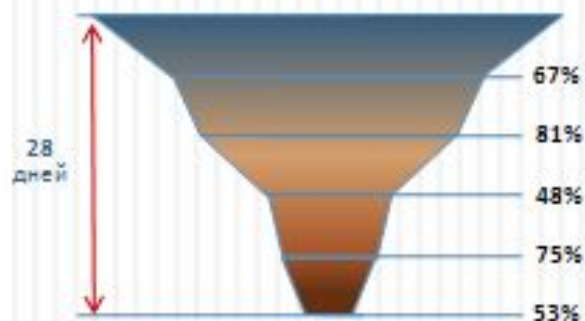
3. Изменения в структуре входящих контактов и сделок на выходе:



Воронка продаж показывает соотношения в структуре входящих контактов и сделок на выходе.

Эталонная Воронка продаж

Эталонная воронка продаж



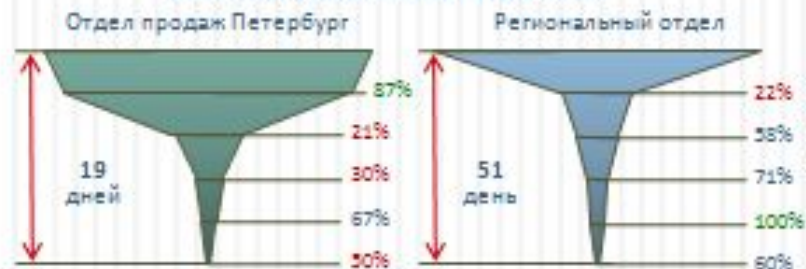
Эталонная воронка продаж показывает общефирменную статистику, собранную со всего предприятия.

Эталонную воронку можно сравнить с воронкой продаж отдельного сотрудника, группы сотрудников, группы организаций, по отдельному проекту (виду деятельности), воронкой продаж за определенный период и т. п.

Воронка продаж сотрудника



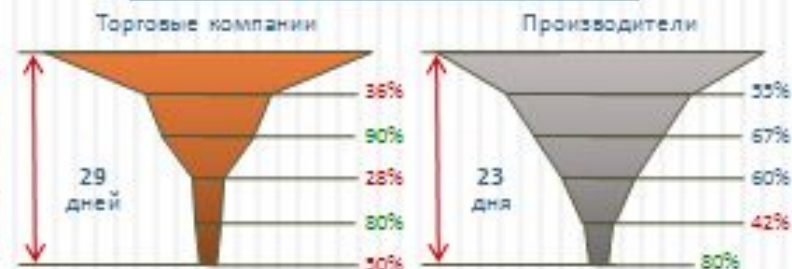
Воронка продаж подразделения



Воронка продаж для проектов



Воронка продаж для группы клиентов



Воронка продаж в таблице

Воронка Продаж. Факт январь - апрель 2014г. Декомпозиция				
	январь.14	февр.14	мар.14	апр.14
Количество обращений	801 884	908 115	958 135	1 075 905
Количество лидов/интересов	83 014	104 358	102 476	119 420
<i>Конверсия (1) лиды к обращениям</i>	10,35%	11,49%	10,70%	11,10%
Количество встреч/презентаций	27 530	33 479	35 571	41 602
<i>Конверсия (2) встречи к лидам</i>	33,16%	32,08%	34,71%	34,84%
Количество продаж	12 843	17 090	19 778	22 638
<i>Конверсия (3) продажи к встречам</i>	46,65%	51,05%	55,60%	54,42%
<i>Средний чек</i>	2 875р.	2 691р.	3 030р.	3 049р.
Выручка	36 918 625р.	45 985 789р.	59 924 379р.	69 035 035р.
Маржа	11 075 587р.	13 795 737р.	17 977 314р.	20 710 510р.
Чистая прибыль	7 383 725р.	9 197 158р.	11 984 876р.	13 807 007р.
Остаток на начало отчетного периода	1 476 745р.	2 215 117р.	2 759 147р.	3 595 463р.
Остаток на конец отчетного периода	2 215 117р.	2 759 147р.	3 595 463р.	4 142 102р.

Упаковка и использование скриптов лучших продавцов

Хранилище данных



- Постоянный анализ лучших практик
- Сбор лучших кейсов
- Внедрение автоматизированной системы подсказок

- Компания владеет лучшим опытом , а не теряет его с уходом конкретного человека
- Быстрый период адаптации новичков на реальных примерах лучших продавцов

Разрезание функций в ОП

• Продающие функции

- Звонок
- Презентация
- Выезд к клиенту
- Презентация
- Договор
- Счет
-

Активные продажи
Аккаунтинг
Доппродажи
ВИП

• Не продающие функции

- Заказ товара
- Подготовка документов
- Счета
- Отчеты
- Написание КП
- Генерация контактов для обзвона

Маркетинг

HR

Обучение и адаптация
Мотивация

Колл центр
Инфраструктура

Бизнес анализ
Контроль качества
Аналитика и
отчетность

Система рекрутинга

- HR
- Отдел по продажам вакансий в компании
 - КОГО?
 - ГДЕ?
 - КАК?

Выделение роли старшего менеджера или руководителя группы



- Создание Группового эффекта
- Создание соревновательного эффекта

Внедрение системы рейтингов – мощный кумулятивный эффект

МОТИВАЦИОННАЯ ДОСКА НА



1 НЕДЕЛЯ

	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.	Σ
1 Менеджер								
2 Менеджер								
3 Менеджер								
4 Менеджер								
5 Без менеджера								

2 НЕДЕЛЯ

	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.	Σ
1 Менеджер								
2 Менеджер								
3 Менеджер								
4 Менеджер								
5 Без менеджера								

3 НЕДЕЛЯ

	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.	Σ
1 Менеджер								
2 Менеджер								
3 Менеджер								
4 Менеджер								
5 Без менеджера								

4 НЕДЕЛЯ

	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.	Σ
1 Менеджер								
2 Менеджер								
3 Менеджер								
4 Менеджер								
5 Без менеджера								

Премия: День 3 000

Неделя 7 000

Месяц 10 000



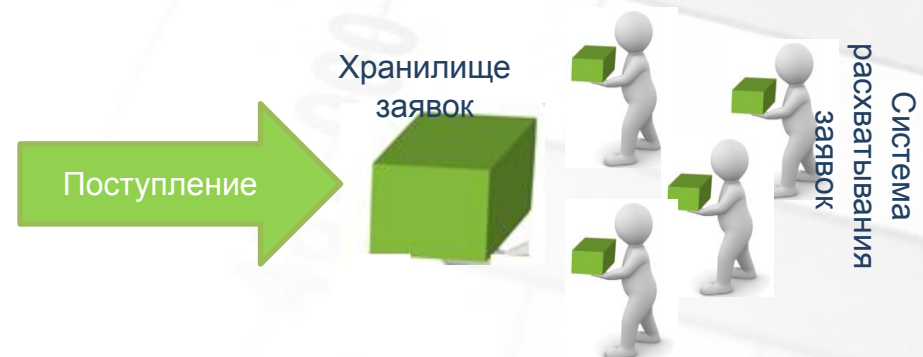
Система распределения заявок и скорости отклика

- Количество заявок \nearrow , количество \$ \searrow
- Эффективность заявок падает со временем

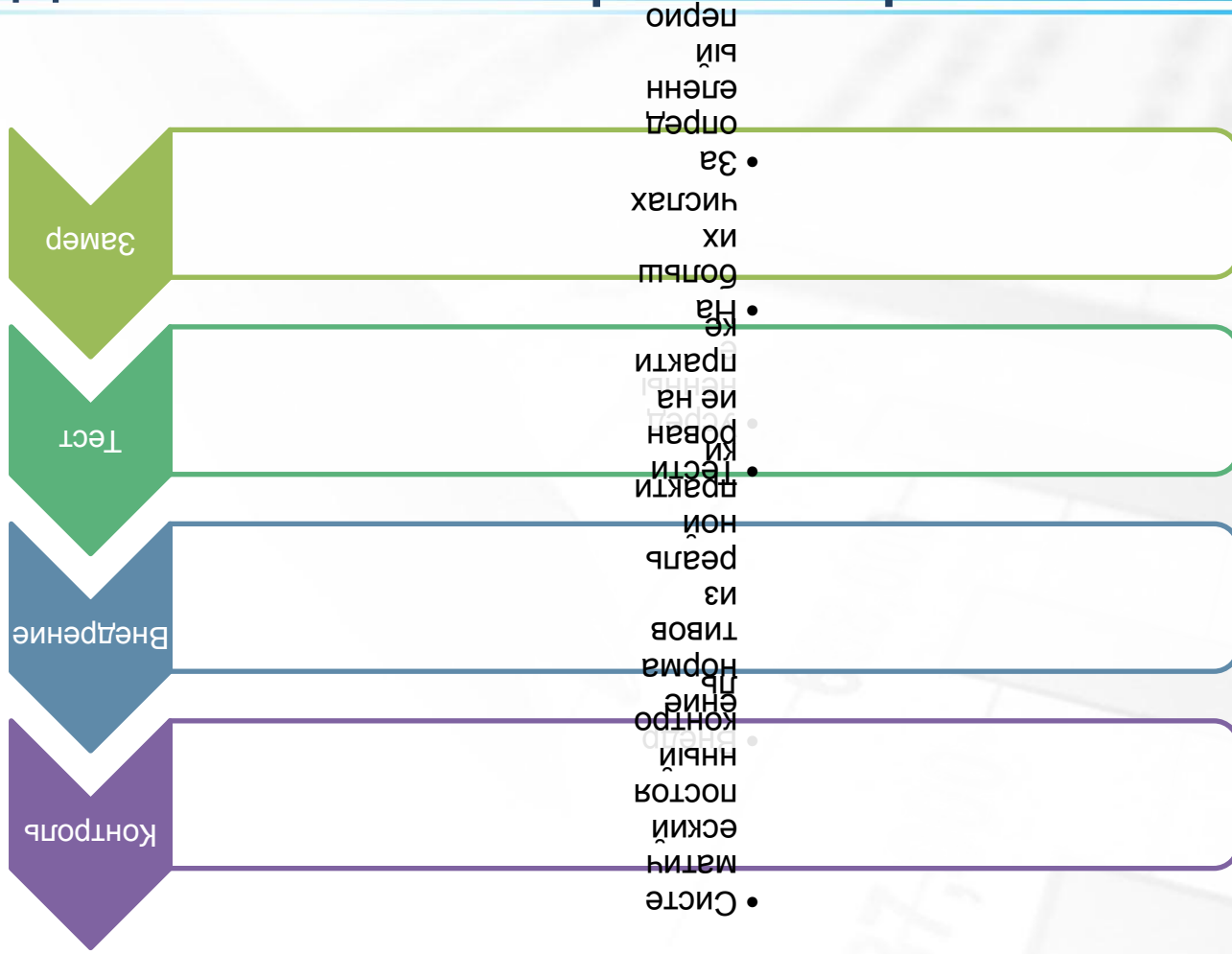
- Лучшие менеджеры получают лучшие заявки
- Рейтинг приоритетов заявок
- Рейтинг МпП

Выход

- Создание системы дефицита заявок
- Не более 20% входящих заявок на МпП
- Рейтинг МпП



Определение и контроль нормативов



Внедрение системы контроля качества

Контроль 2-х функций



Внедрение системы аналитики

Аналитика – контроль показателей.

Отчеты – представление связанной картины показателей.

Основные отчеты ОП

Основные отчеты
компании

Отчет по выручке

Отчеты по направлениям

Воронка продаж

Отчет по ROI

Операционные отчеты

Отчет по возвратам

План-факт продаж

Отчет по
коммуникациям

Отчет по
менеджерам

Преимущества системного подхода в построении ОП

Прозрачность работы

- Действия сотрудника при взаимодействии с клиентом предсказуемы и методологически выверены;
- Выявлены сильные и слабые места в организации работы отдела. Хорошо видно, где работа компании близка к идеалу, а где плоха, на каком этапе чаще всего происходит сбой.

Системность работы

- Существуют единые правила работы продавцов, основанные на внедренных регламентах, стандартах и инструкциях. Только правильно настроенный процесс может обеспечить хороший результат;
- Клиентская база – общая, включает в себя как потенциальных, так и действующих клиентов;

Прогнозируемость

- Объемы и сроки продаж известны на несколько шагов вперед;
- Руководитель имеет возможность совершать своевременное управленческое воздействие.

Контролируемость

- Руководитель обладает мощными инструментами контроля за деятельностью подчиненных;
- Снижение значимости отдельного менеджера. Уход сотрудника менее болезнен для компании (его опыт уже отчасти передан другим).

Управляемость

- Сотрудники «зажаты» в рамки бизнес-процесса. В своих действиях они в первую очередь опираются на правила и регламенты, а не на собственные представления и опыт;
- Изменения в работу отдела могут быть внесены чрезвычайно оперативно, «на лету»;

Повышение эффективности продаж

- Использование хорошо зарекомендовавших себя приемов работы с клиентами всеми сотрудниками;
- Высокие стандарты обслуживания повышают объем добавочных и перекрестных продаж;