



Вечер 1-й

Что такое система продаж?

Разминка (1)

«Доллар тому, кто придумал, десять тому, кто сделал, сто тому, кто **ПРОДАЛ**»

Американская поговорка
ТОРГОВЛЕ

«Человек, который не умеет улыбаться, не должен заниматься **И**»

Китайская пословица

ДОРОГО
«Искусство заключается не в том, чтобы продать много, а в том, чтобы
продать»

ЭМИЛЬ ЗОЛЯ

НАДЕЖДой

«На фабриках мы производим косметику, в магазинах - торгуем»
The art of real estate

20 ЛЕТ РАБОТЫ. 58 ПОСТРОЕННЫХ ДОМОВ
ХОЛДИНГ RVI
основан в 1993 г.

Разминка (2)

«Продажа — это процесс, во время которого вы должны убедить собеседника

ЦЕНА

в том, что ваш товар имеет для него большую ценность, чем»

Брайан Трейси

ЦЕНЕ

«Хорошее обслуживание позволяет забыть о»

Дэйвид Огилви

ЗАРПЛАТА

«Слышать «нет» - это наша работа. Слышать «да» - это наша»

Девиз менеджеров по продажам

ПОУЖИНАТЬ

«Перед тем как нанять продавца, подумай: хотел бы ты с ним?»

The art of real estate

Разминка (3)

«Я никогда не занимался маркетингом и продажами.

Я просто **ЛЮБИЛ СВОИХ КЛИЕНТОВ**»

Зино Давидофф

«Клиенты хотят удобства, эффективности, быстрой реакции...и чтобы к

НИМ

КО ВЗРОСЛЫМ

относились, как

»

Брайн Питман

«Лидер – это продавец **НАДЕЖДЫ**»

Наполеон Бонапарт

Кто я Андрей Останин?

SINCE
1996



since 2004

1.000
ЧЕЛОВЕК!!!

> **1 000 000 000 \$**



Advanced
Executive **MBA**



20 ЛЕТ РАБОТЫ. 58 ПОСТРОЕННЫХ ДОМОВ
ХОЛДИНГ RBI
основан в 1993 г.

Почему я здесь?

**Сделай
САМ**

Программа по управлению продажами

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЮ ПРОДАЖАМИ

КАК?

ПО
ТЕМЕ

В УРОВЕНЬ
КОМПАНИИ

ИНСТРУМЕН
ТЫ

НА ОСНОВЕ
ОПЫТА

ПРОСТО

5 вечеров с Андреем Останиным

1-й вечер: Что такое система продаж?

2-й вечер: Как эффективно управлять продажами?

3-й вечер: Как найти идеального менеджера по продажам?

4-й вечер: Как мотивировать менеджера по продажам?

5-й вечер: «Спроси меня о продажах»- ваши вопросы, анализ реальных ситуаций

ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА ПРОДАЖ?

Фундамент системы продаж

СИСТЕМА ПРОДАЖ

**СИСТЕМНЫЙ
ПОДХОД**

**ПРОЦЕССНЫЙ
ПОДХОД**

Системный подход

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

**Модель
из частей**

Модель для чего то

Модель для кого-то

Системный подход в управлении



Система и нагромождение

Системный подход в управлении



Системный подход в управлении



ИНОГДА НЕОДНОЗНАЧНЫЕ ЦЕЛИ

Качества эффективной системы

- Работоспособность
- Надежность
- Простота управления
- Ресурсоэффективность
- Экономичность
- Привлекательность
- Престижность....

Зачем нужно строить систему?

1-й приоритет:

- **Что бы РАБОТАЛА ЗА МЕНЯ, НЕ ЛОМАЛАСЬ и НЕ ТРЕБОВАЛА СЛОЖНОГО УХОДА**
- Что бы тратить меньше ресурсов
- Что бы получать лучший результат

2-й Приоритет:

- Что бы разобраться в предмете
- Что бы четче ставить цели
- Что бы «за деревьями видеть лес»

Модель системы: Вход-выход (1)

ВХОДЫ

- ЧТО
- ОТ КОГО
- КОГДА
- КАК ЧАСТО
- СКОЛЬКО
- ГДЕ

СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ

С ПОМОЩЬЮ ЧЕГО

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

ВЫХОДЫ

- ЧТО
- ДЛЯ КОГО
- КОГДА
- КАК ЧАСТО
- СКОЛЬКО
- ГДЕ

Модель системы: Вход-выход ПРОДАЖИ



Задание

С помощью ЧЕГО?

- | | |
|-----|-----|
| 1. | 14. |
| 2. | 15. |
| 3. | 16. |
| 4. | 17. |
| 5. | 18. |
| 6. | 19. |
| 7. | 20. |
| 8. | 21. |
| 9. | 22. |
| 10. | 23. |
| 11. | 24. |
| 12. | 25. |
| 13. | 26. |

Модель системы – пентабазис

Автомобиль

Информация

Технические характеристики,
сервисная книжка,
инструкция...

Энергия

Вид топлива, затраты
бензина, затраты в \$....



Год выпуска, время разгона
до 100 км/ч, срок гарантии...

Время

Длина, ширина, тип кузова...

Пространство

Модель системы – пентабазис Продажи

ИНФОРМАЦИЯ

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

Организационная структура,
операционная деятельность, регулярный
менеджмент, управление по целям

ЭНЕРГИЯ

СТРАТЕГИЯ

Видение, Миссия, Стратегия, Ценности,
Политики, Архитектура бизнеса

КОМАНДА

Найм и адаптация, обучение и развитие,
мотивация, оценка

ЦИКЛ ПРОДАЖИ

Стратегия и тактика продаж и управления

ВРЕМЯ

РЫНОК

Рынок, Компания, Конкуренты, Продукт,
Поставщики, Клиенты

ПРОСТРАНСТВО

Модель системы – пентабазис Продажи, инструменты



Процессный подход

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

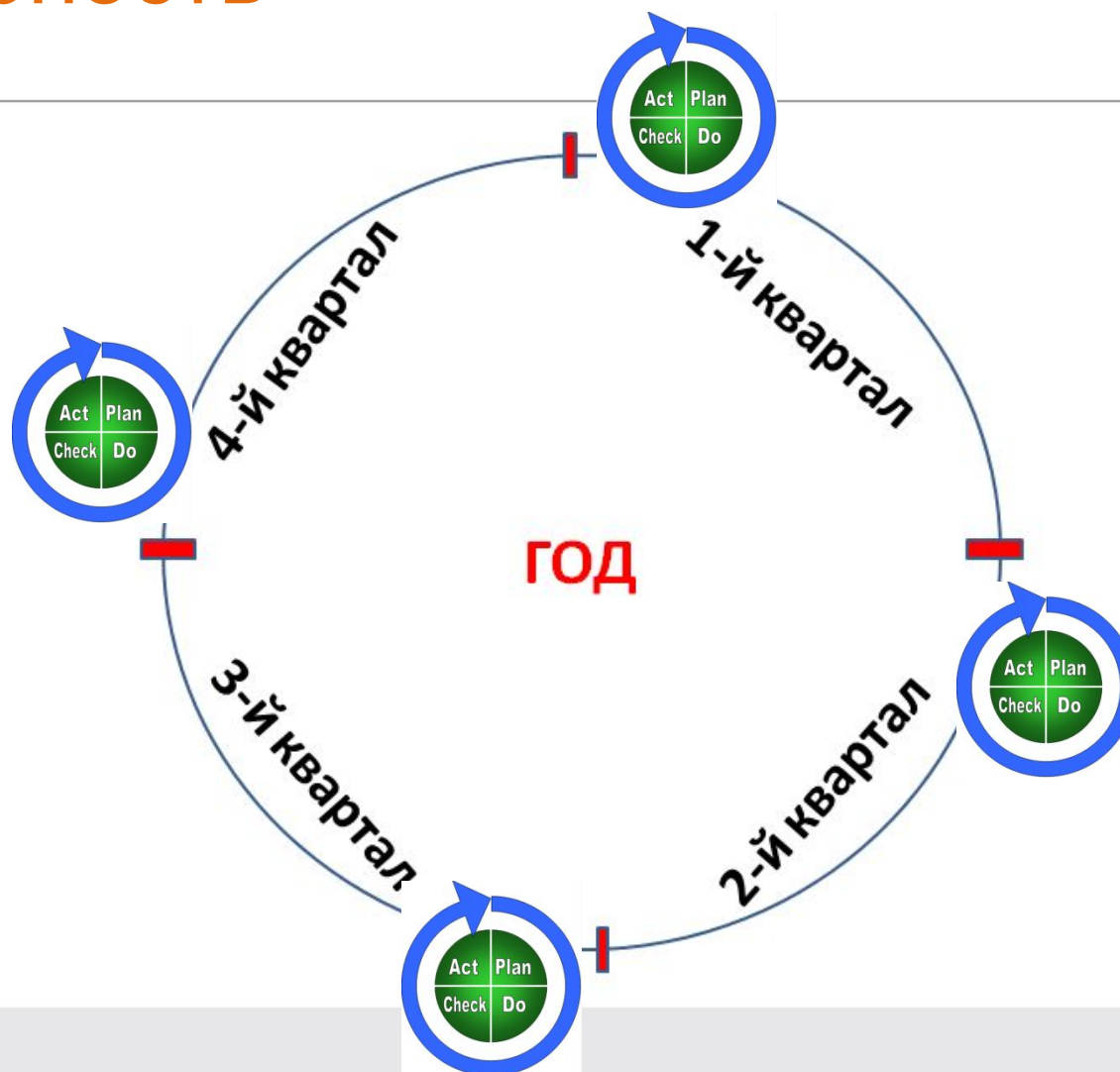
**ПОСЛЕДОВАТЕ
ЛЬНОСТЬ**

РЕГУЛЯРНОСТЬ

Последовательность



Регулярность



Система продаж

СИСТЕМА ПРОДАЖ

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

(организационная структура, операционная деятельность, регулярный менеджмент, управление по целям)

СТРАТЕГИЯ

(Видение, Миссия, Стратегические цели, Стратегия, Ценности, Политики)

КОМАНДА

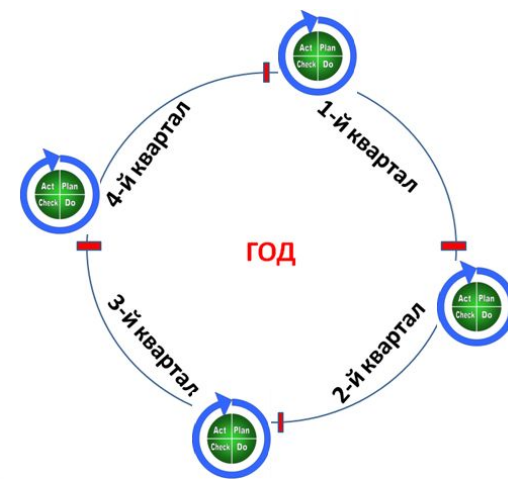
(Найм и адаптация, обучение и развитие, мотивация, оценка)

ЦИКЛ ПРОДАЖИ

(Воронка продаж, стратегия продаж, тактика продаж)

РЫНОК

(Рынок, Компания, Конкуренты, Продукт, Поставщики, Клиенты)



Когда нужно строить систему продаж



ВРЕМЯ

Воронка продаж

Воронка продаж – описание системы во времени



Зачем необходима воронка продаж

1. Повышение эффективности системы продаж: для улучшения показателя ПОПЫТКА/РЕЗУЛЬТАТ,
2. Анализ и сравнение как людей, так и подразделений,
3. Прогнозирование,
4. Управление – улучшение показателей конкретного МПП,
5. Мотивация и стимулирование: мотивация на промежуточный итог, повышение эффективности,
6. Тайм-менеджмент: приоритезация клиентов,
7. Возвращение «закрытых» клиентов,
8. Контроль нагрузки: регулирование обращений и кол-ва МПП,
9. Оценка персонала.

Показатели конверсии

Коэффициент конверсии	Что показывает
Обращения/Встречи	Эффективность обработки телефонных звонков
Встреча/Думает	Эффективность проведения встречи с клиентом
Думает/Сделка	Менеджер не забыл клиента
Встреча/Сделка	Эффективность встречи + не забыл
Обращения/Сделка	Эффективность всего процесса продажи
Дополнительные показатели	
Узнаваемость спонтанная	Насколько потребители знают компанию и ее продукт, Какая потенциальная доля рынка
Узнаваемость наведенная	
Узнаваемость/Обращения	Насколько эффективно работает реклама на привлечение
Доля повторных покупок	Сила бренда, Продукт, Качество сервиса.
Доля покупок по рекомендации	
Цикл сделки и ее частей	Эффективность МПП

Задание

	О/В	В/Д	Д/С	В/С	О/С	Цикл сделки, дней
МПП1	5	4	2	8	40	25
МПП2	10	3	4	12	120	35
МПП3	14	2	2	4	56	20
ИТОГО	9	3,0	2	7	60	25

	Телефонные переговоры	Проведение встреч	Не терять клиента	Общая эффективность	Таймменеджмент
МПП1					
МПП2					
МПП3					

Способы развития показателей конверсии

Коэффициент конверсии	Как можно развивать
Обращения/Встречи	<ul style="list-style-type: none">▣ Контроль потерь и конвертации,▣ Минимизация потерь – все 100% обращений приняты,▣ Нормирование кол-ва обращений в день на 1 МПП▣ Мотивация на коэффициент Обращение/Встречи,▣ Развитие навыков в области телефонных переговоров,▣ Создание речевых модулей для продажи Встречи.
Встреча/Думает Встреча/Сделка	<ul style="list-style-type: none">▣ Мотивация на эффективность встречи,▣ Анализ эффективности привлеченных клиентов и адекватности рекламы – смена рекламы,▣ Развитие навыков по переговорам и проведению встреч,▣ Подготовка к встречам,▣ Совместное участие во встречах,▣ Перезвон «отвалившимся» клиентам руководителем.

Способы развития показателей конверсии

Коэффициент конверсии	Как можно развивать
Думает/Сделка	<ul style="list-style-type: none">▣ CRM система: напоминания о необходимости перезвонить,▣ Приоритезация этапа,▣ Создание временного лимита на этап,▣ Контроль руководителем перезвона,▣ В случае отсутствия прогресса – эскалация на звонок руководителем клиенту.
Обращения/Сделка	<ul style="list-style-type: none">▣ Мотивация – очень аккуратно, так как есть возможность манипуляции обращениями,▣ Минимизация потерь,▣ Системный и процессный подход.

Анализ и сравнение

- Производите заполнение и анализ показателей Конвертации регулярно,
- Анализируйте показатели:
 - С соседними уровнями: $O/V =$ (ОБРАЩЕНИЯ/ВСТРЕЧИ), $V/D =$ (ВСТРЕЧИ/ДУМАЮТ), $D/C =$ (ДУМАЮТ/СДЕЛКА)
 - Каждый из уровней относительно конечного/промежуточного-важного результата: $V/C =$ (ВСТРЕЧИ/СДЕЛКИ), $O/C =$ (ОБРАЩЕНИЯ/СДЕЛКИ).
 - Сравняйте показатели МПП со средним по отделу, с лучшими показателями у других МПП, с показателями в других отделах.
 - Сравняйте показатели по продуктам,
 - Сравняйте показатели в разные промежутки времени,
- Публично демонстрируйте результаты,
- Привяжите данные из воронки к системе мотивации.

Управление: Пропорциональное расширение

Идея: Увеличение количества ПОПЫТОК первого уровня. В случае если ВОРОНКА ПРОДАЖ масштабируема, то на выходе мы получим прямопропорциональный результат в сделках.

Риски:

- Наличие генератора потерь,
- Наличие слабого звена,
- Отсутствие товарного запаса.

	Сегодня		Завтра (увеличиваем обращения)	
	Кол-во	Конвертация	Кол-во	Конвертация
Обращения	200		400	
Встречи	20	10	40	10
Сделки	5	4	10	4

Управление: Растягивание

Идея: При сохранении количества попыток первого уровня мы увеличиваем эффективность каждого последующего этапа.

Риски:

- ❑ Сложность задачи,
- ❑ Снижение качества работы,
- ❑ Наличие слабого звена,
- ❑ Отсутствие товарного запаса.

	Сегодня		Завтра (увеличиваем обращения)	
	Кол-во	Конвертация	Кол-во	Конвертация
Обращения	200		200	
Встречи	20	10	40	5
Сделки	5	4	20	2

Управление: Метод ключевого уровня

Идея: Найти ключевой уровень воронки продаж, где Конверсия минимальна

(нам необходимо меньше всего ПОПЫТОК для получения РЕЗУЛЬТАТА и ставим

задачу увеличения кол-ва ПОПЫТОК на этом уровне.

Риски:

- ❑ Нет такого уровня,
- ❑ Снижение качества работы на Ключевом этапе

	Сегодня		Завтра (увеличиваем обращения)	
	Кол-во	Конвертация	Кол-во	Конвертация
Обращения	200		200	
Встречи	20	10	40	5
Сделки	5	4	10	4

Управление временем

- Определить приоритеты для работы с клиентами, находящимися на определенном этапе воронки,
- Распределить свое время так, что бы успеть уделить время всем типам клиентов.
- Последовательность приоритетов, позволяющая справиться с этим явлением, следующая:
 - Завершить работу с клиентами находящимися на этапе Уже подумал и принял решение покупать - ПОКУПАЕТ,
 - Принимать ОБРАЩЕНИЯ,
 - Работать с клиентами находящимися на этапе ДУМАЕТ,
 - Проводить ВСТРЕЧИ.

Возвращение «закрытых клиентов»

- В случае если по каким то причинам начинает резко уменьшаться Кэфф Обращение/Сделка или ОБРАЩЕНИЕ/ВСТРЕЧА возможно реализовать процесс КУЛЬТИВАЦИИ (возвращения «закрытых» клиентов),
- Руководитель отдела перезванивает ВСЕМ ЗАКРЫТЫМ клиентам и:
 - Берет обратную связь о качестве работы,
 - Выясняет истинный стоп-фактор работы с Компанией,
 - Интересуется рассматривает клиент сейчас варианты или нет,
 - Пытается вернуть клиента к покупке у Нас.
- Возможно производить данное действие на постоянной основе.

Контроль нагрузки

- Мы можем определить показатель наиболее эффективного объема принимаемых обращений, и в случае превышения этого объема – увеличивать кол-во МПП,
- Мы можем регулировать поток обращений конкретному МПП, в зависимости от результатов его эффективности,
- Мы можем перераспределять клиентов, в зависимости от эффективности МПП на конкретном этапе.

	О	О/В	В/Д	Д/С	В/С	О/С	Цикл сделки, дней
МПП1	200	5	4	2	8	40	25
МПП2	240	10	3	4	12	120	35
МПП3	280	14	2	2	4	56	20
ИТОГО	720	9	3,0	2	7	60	25

Оценка персонала при найме на работу

Идея: Использовать кейс с Воронкой продаж для оценки кандидата на должность Начальника отдела продаж.

	Факт					План на июнь	Факт июнь на 15-е число
	январь	февраль	март	апрель	май		
Кол-во заключенных сделок, шт	8	10	15	15	15	15	3
квартиры	4	5	8	9	12	8	3
Коммерческие помещения	3	4	6	6	3	6	0
паркинги	1	1	2	0	0	2	0
Сумма заключенных сделок, уе	800 000	1 000 000	1 500 000	1 500 000	1 125 000	1 500 000	300 000
Сумма Поступлений по заключенным договорам, уе	400 000	500 000	750 000	750 000	337 500	750 000	30 000
Кол-во обращений,	100	120	150	150	150	150	75
Кол-во встреч с клиентами, шт	33	24	30	30	21	30	8
Кол-во наработок (потенциальных сделок) на 15-е число каждого месяца	20	20	28	21	21		20

Оценка персонала при найме на работу

Ключ (1)

Параметр	Кандидат 1
Анализ ситуации:	
По итогам анализа нашел причины в:	
Кол-во заключенных сделок на 15-е число меньше 50% от плана	
Средняя сумма сделки в мае и июне снизилась (средняя год - 100000, май - 75 000, июнь - 50 000)	
Продажи паркингов с апреля = нулю	
Продажи ВПП упали (средняя год - 40%, май - 20%, июнь - 0%)	
Сумма поступлений упала (средняя год - 50%, май - 30%, июнь - 10%)	
Эффективность Обращение/Встреча ухудшилось (средняя - 5, май - , июнь - 10)	
Кол-во обращений и наработок в норме	
Кэфф Обращения/Встречи (март, апрель- 5, май - 7, июнь - 9)	
Кэфф Встречи/Сделки упал	
При анализе был конкретен, использовал факты, цифры	
Анализ произведен на основании внутреннего локуса контроля	
ИТОГО	



The art of real estate

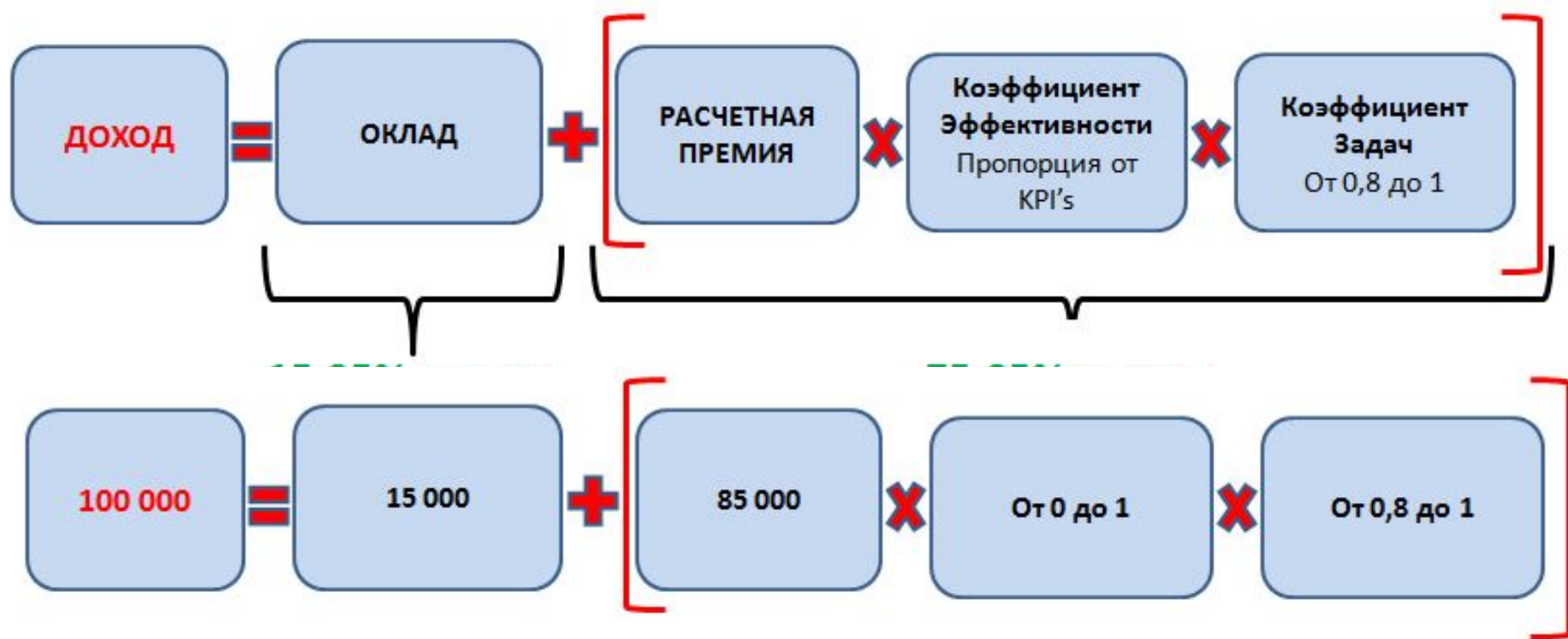
20 ЛЕТ РАБОТЫ. 58 ПОСТРОЕННЫХ ДОМОВ
ХОЛДИНГ ВВИ
основан в 1993 г.

Оценка персонала при найме на работу

Ключ (2)

Параметр	Кандидат 1
Разработка плана действий:	
План структурирован	
План конкретный и ясный	
План достижимый	
План уместный в данной ситуации	
План построен на основании внутренних ресурсов	
План был полным - направлен на повышение эффективности всех проблемных моментов:	
	Кол-во заключенных сделок
	Средняя сумма сделки
	Продажи паркингов
	Продажи ВПП
	Сумма поступлений
	Эффективность Обращение/Встреча
ИТОГО	

Модель системы мотивации



Модель системы мотивации (2)

- Порядок расчета Коэффициента эффективности – Кэфф: прямо пропорционален средневзвешенному выполнению KPI's, но не более 100%.
- Не более 5 KPI's На месяц,
- Не менее 20% веса коллективной цели.
- Показатели конвертации Возможно Использовать в системе мотивации в части KPI's,
- Рекомендация: напрямую не использовать показатели конвертации в KPI. Причина: МПП могут уменьшать количество ПОПЫТОК для того, что бы получить лучший результат при делении ПОПЫТОК на РЕЗУЛЬТАТ,
- Предложение: в KPI ставить и ПОПЫТКИ и РЕЗУЛЬТАТ, рассчитав РЕЗУЛЬТАТ по необходимому показателю КОНВЕРСИИ.

Пример выставления KPI's

Пример Система KPI: Мы устанавливаем в KPI ОБРАЩЕНИЯ (100). При этом наш плановый Коэффициент конвертации ОБРАЩЕНИЙ в ВСТРЕЧИ = 2.

Поэтому, мы

установим **Показатели эффективности - KPI's**
ВСТРЕЧИ = $100/2=50$.

№	Показатели эффективности - KPI's	Вес	План	Факт	% дост. цели
1	Коллективная: План продаж отдела	20%	\$300 000	\$300 000	100%
2	Индивидуальная: План продаж ЛИЧНЫЙ	30%	\$60 000	\$60 000	100%
3	Индивидуальная: План по сбору ДЗ	10%	\$90 000	\$90 000	100%
4	Индивидуальная: Личный План по приему телефонных обращений за месяц (шт.)	25%	100	100	100%
5	Индивидуальная: Личный План по организованным встречам за месяц (шт.)	15%	50	50	100%
Средневзвешенное выполнения KPI's (не более 100%):			100%		

Факультатив

1. Вам необходимо провести аудит системы продаж в Вашей компании на основании Чек-листа
2. Вам необходимо попытаться решить кейс кандидата на должность руководителя отдела продаж в Холдинг RBI

ВАШИ ВОПРОСЫ!



199004, Санкт-Петербург
В.О., Малый пр., 22, лит. А
Бизнес-центр «Соверен»

Тел.: +7 (812) 320-7676
Факс: +7 (812) 320-7676
www.rbi.ru

20 ЛЕТ РАБОТЫ. 58 ПОСТРОЕННЫХ ДОМОВ
ХОЛДИНГ RBI
основан в 1993 г.