

# «БРИЛЛИАНТОВЫЕ ПРОДАЖИ»

## ПОСТАНОВКА РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ПО МЕТОДИКЕ

# Содержание



- ❑ Для кого эта услуга?
- ❑ Как работает предприятие?
- ❑ Front-office и back-office.
- ❑ Общая схема продажи.
- ❑ Недостатки традиционной модели продаж.
- ❑ Новая система (методика) работы отдела продаж.
- ❑ Построение системы продаж.
- ❑ Воронка продаж.
- ❑ Преимущества новой методики.
- ❑ Внедрение системы продаж.

# Для кого эта услуга?

**Ь**

**У вас**

**есть** отдел продаж или клиентский

**У вас** отдел.

**Ы**

**нет** регламентированной системы продаж;

... формализованного бизнес-процесса  
продажи;

**Л**

**Для вас** ... удовлетворенности от продаж.

**важно** ... навести порядок в работе продавцов, менеджеров,  
работающих с клиентами;

... видеть результаты продаж на шаг или два вперед;

... разобраться, почему не продается тот или иной товар /  
услуга;

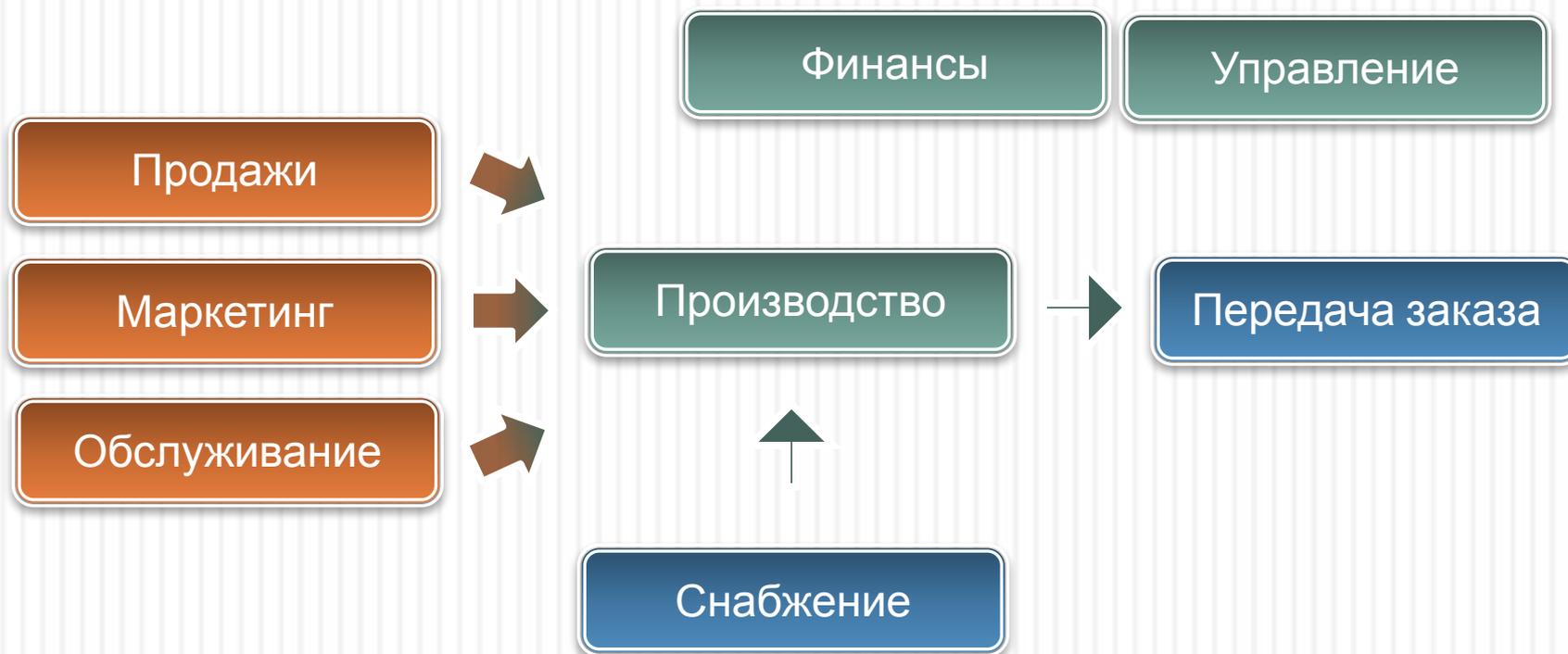
... найти ресурсы для развития бизнеса;

... восстановить контроль над бизнесом.

# Как работает предприятие?

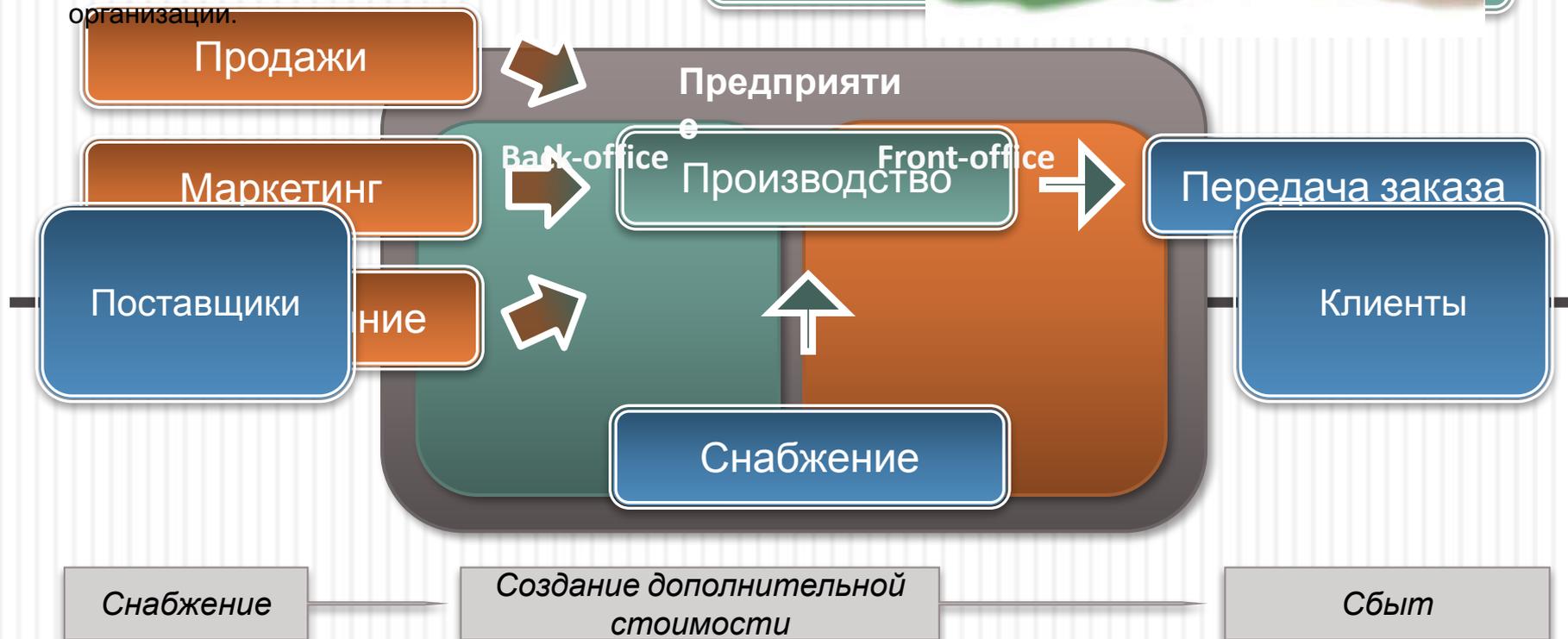
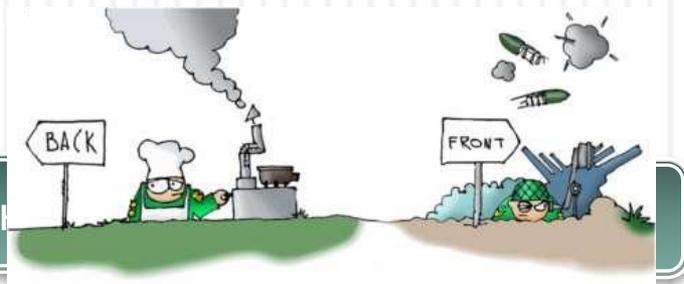


# Как работает предприятие?



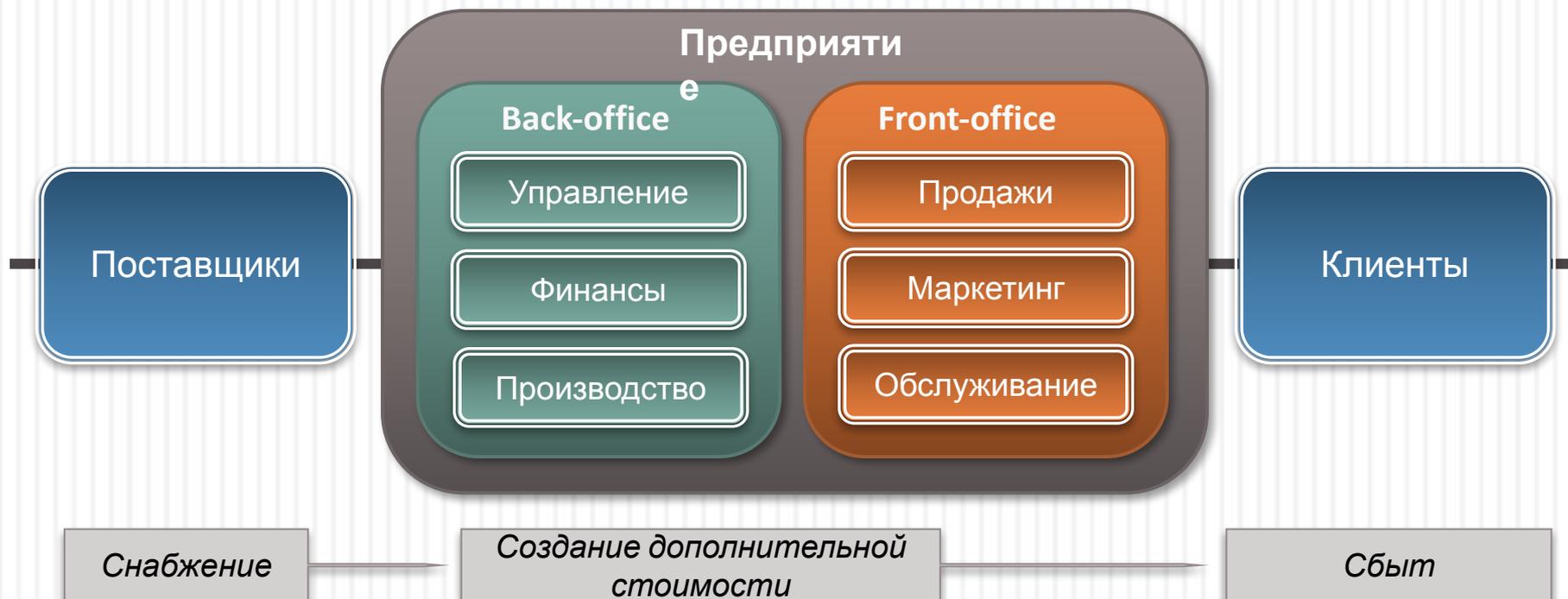
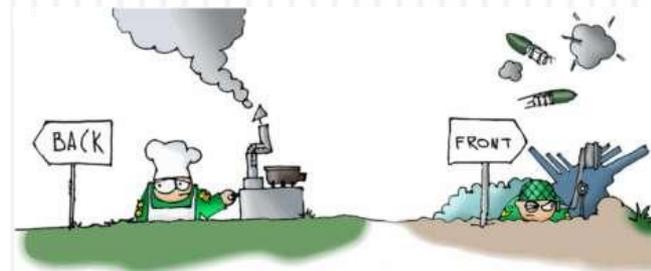
# Как работает предприятие?

Самая простая аналогия, которая позволяет легко запомнить значение терминов front-office и back-office, – это сравнение с военными терминами «фронт» и «тыл». Front-office (фронт) занимается вопросами продаж и решением других задач, где приходится непосредственно работать с клиентами. Back-office (тыл) обеспечивает функционирование самой организации.



# Как работает предприятие?

Самая простая аналогия, которая позволяет легко запомнить значение терминов front-office и back-office, – это сравнение с военными терминами «фронт» и «тыл». Front-office (фронт) занимается вопросами продаж и решением других задач, где приходится непосредственно работать с клиентами. Back-office (тыл) обеспечивает функционирование самой организации.



# Общая схема продажи



# 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



Отдел

продаж

## Клиентская база

- Единой базы действующих и потенциальных клиентов нет;
- База потенциальных клиентов разрознена, у каждого сотрудника – своя база;
- Уход (отсутствие) сотрудника означает потерю части клиентской базы;
- В качестве хранилища данных используются записные книжки, таблицы Excel, файлы Outlook, база 1С, Access.

## Бизнес-процесс продажи

- Не формализован;
- Не описан вообще.

## 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...

... непрозрачна

- Как достигается результат? Кто этому способствует, а кто мешает?

... бессистемна

- Существуют ли единые правила работы продавцов?

... трудно прогнозируема

- Можно ли узнать об объемах продаж в этом месяце раньше, чем в его конце?

... плохо контролируема

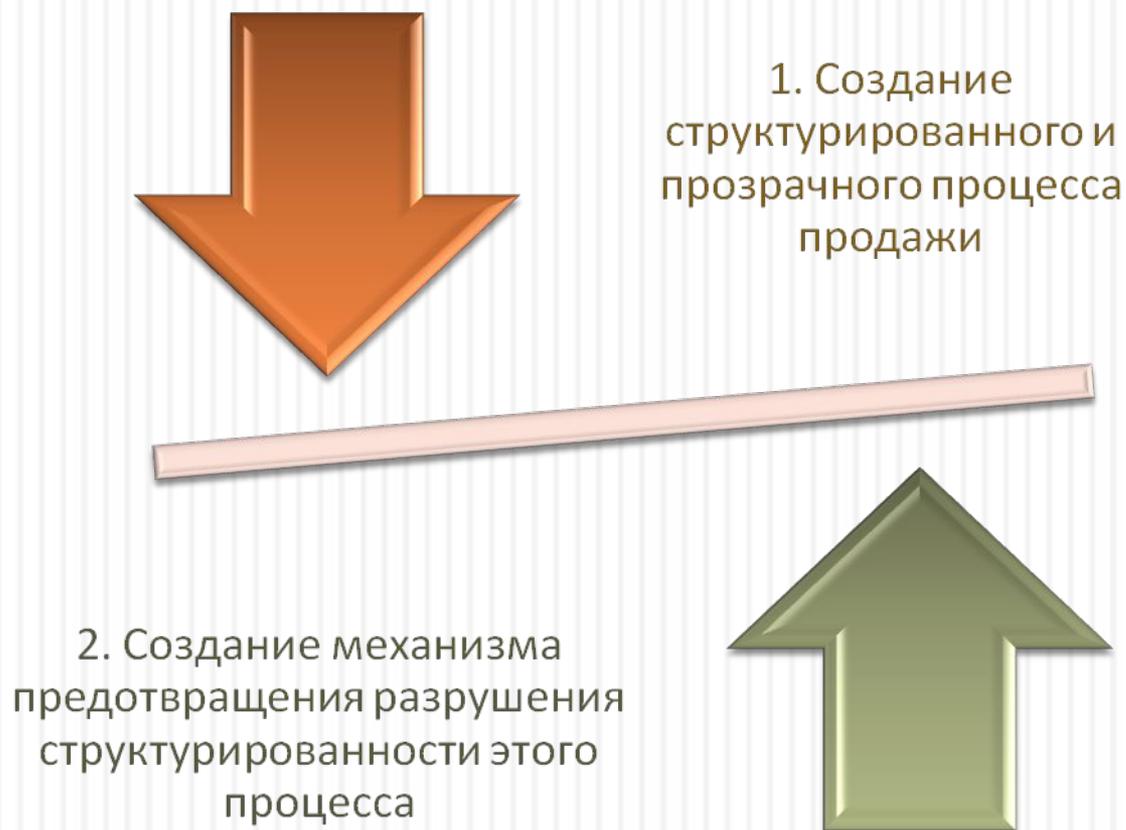
- Есть ли механизмы и инструменты контроля?

... плохо управляема

- Насколько оперативно могут быть внесены изменения в работу отдела?

# Новая методика работы

**Цель:** построение работы отдела продаж по **системе.**



# Построение системы продаж

1

## Бизнес-процессы

- ✓ четкая структуризация и регламентация бизнес-процессов;
- ✓ выделение формализованных этапов в бизнес-процессе;
- ✓ однозначное определение правил перехода с этапа на этап;
- ✓ построение «дерева задач»;

2

## Должностные инструкции

- ✓ определение полномочий и обязанностей сотрудников на каждом этапе;
- ✓ разработка должностных инструкций для каждой должности;

3

## Ключевые показатели

- ✓ разработка системы ключевых показателей эффективности.

# Дерево задач (краткое представление)

Схемы формализованных и структурированных бизнес-процессов могут быть представлены в виде дерева задач, которое показывает связь результатов подчиненных и родительских задач (см. презентацию «Дерево задач»).



# От сбора данных к анализу

Схемы формализованных и структурированных бизнес-процессов могут быть представлены в виде дерева задач, которое показывает связь результатов подчиненных и родительских задач (см. презентацию «Дерево задач»).

Представим выделенные этапы бизнес-процесса в графическом виде.

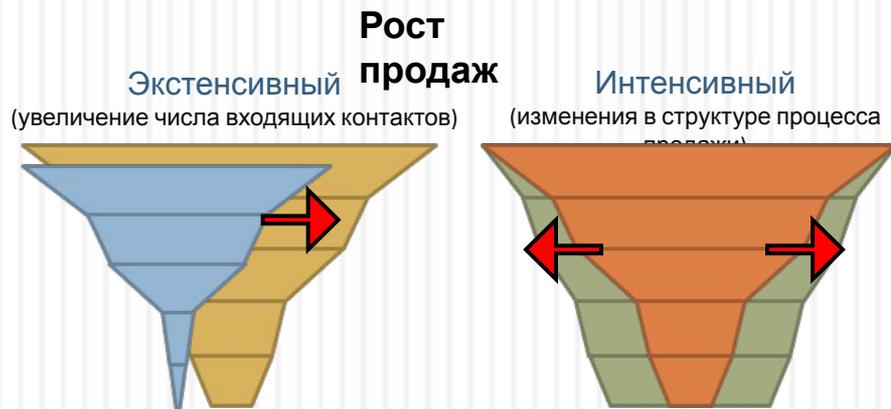
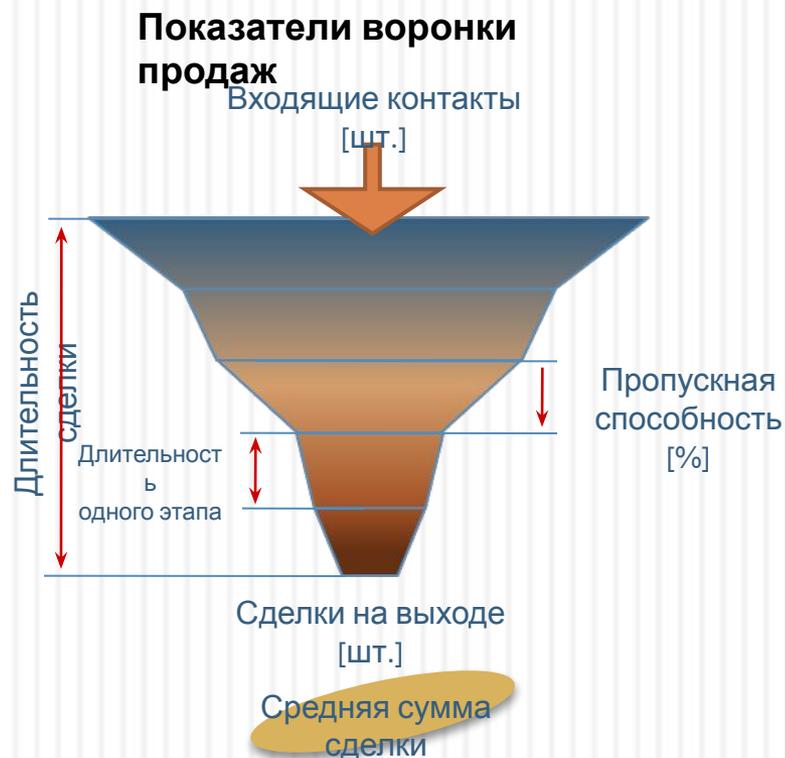


2. С течением времени число клиентов (контактов) на каждом этапе уменьшается и может быть представлено в виде т. н. «воронки продаж».



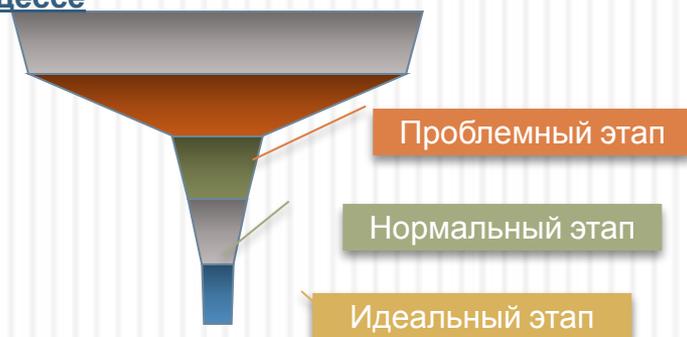
# Воронка продаж

Воронка продаж – технология, предназначенная для оперативного управления процессом продаж. Воронка продаж показывает количество клиентов, находящихся на определенной ступени заключения сделки.



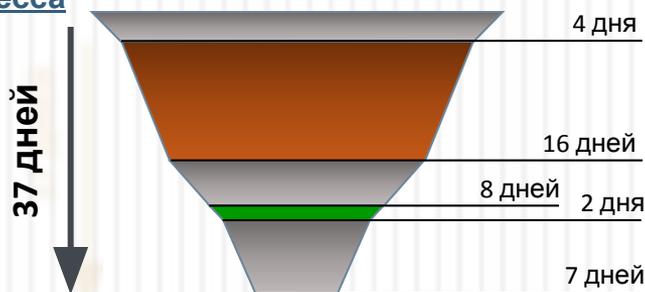
# Что показывает воронка продаж?

## 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 выделит из них наиболее проблемные

## 3. Изменения в структуре входящих контактов

### и сделок на выходе:



Сделки на выходе:  
мужчины – 29%, женщины – 71%

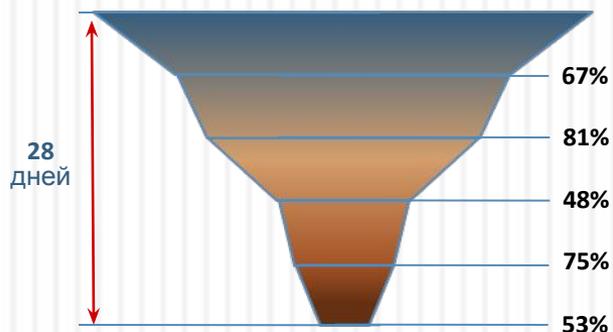


Сделки на выходе:  
Торговые компании – 51%,  
предприятия-производители – 49%

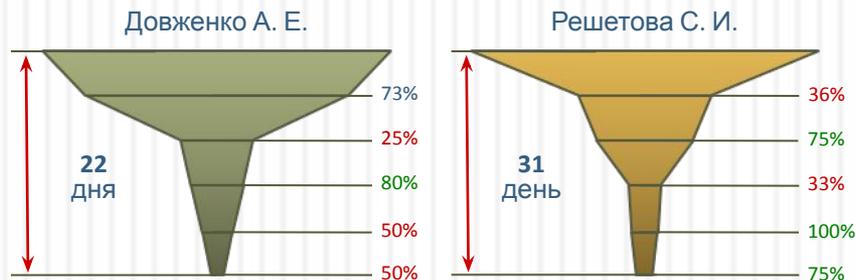
Воронка продаж показывает соотношения в структуре входящих контактов и сделок на выходе.

# Эталонная воронка продаж

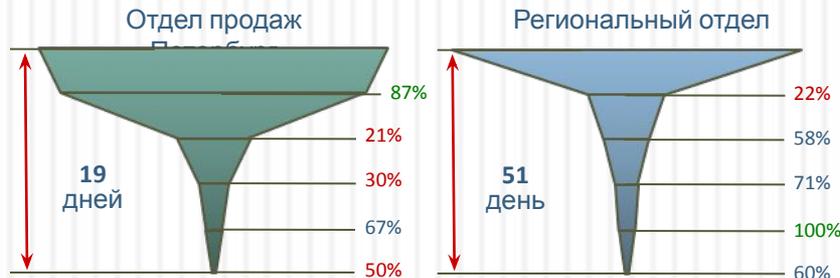
**Эталонная воронка продаж**



**Воронка продаж сотрудника**



**Воронка продаж подразделения**



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 для проектов**



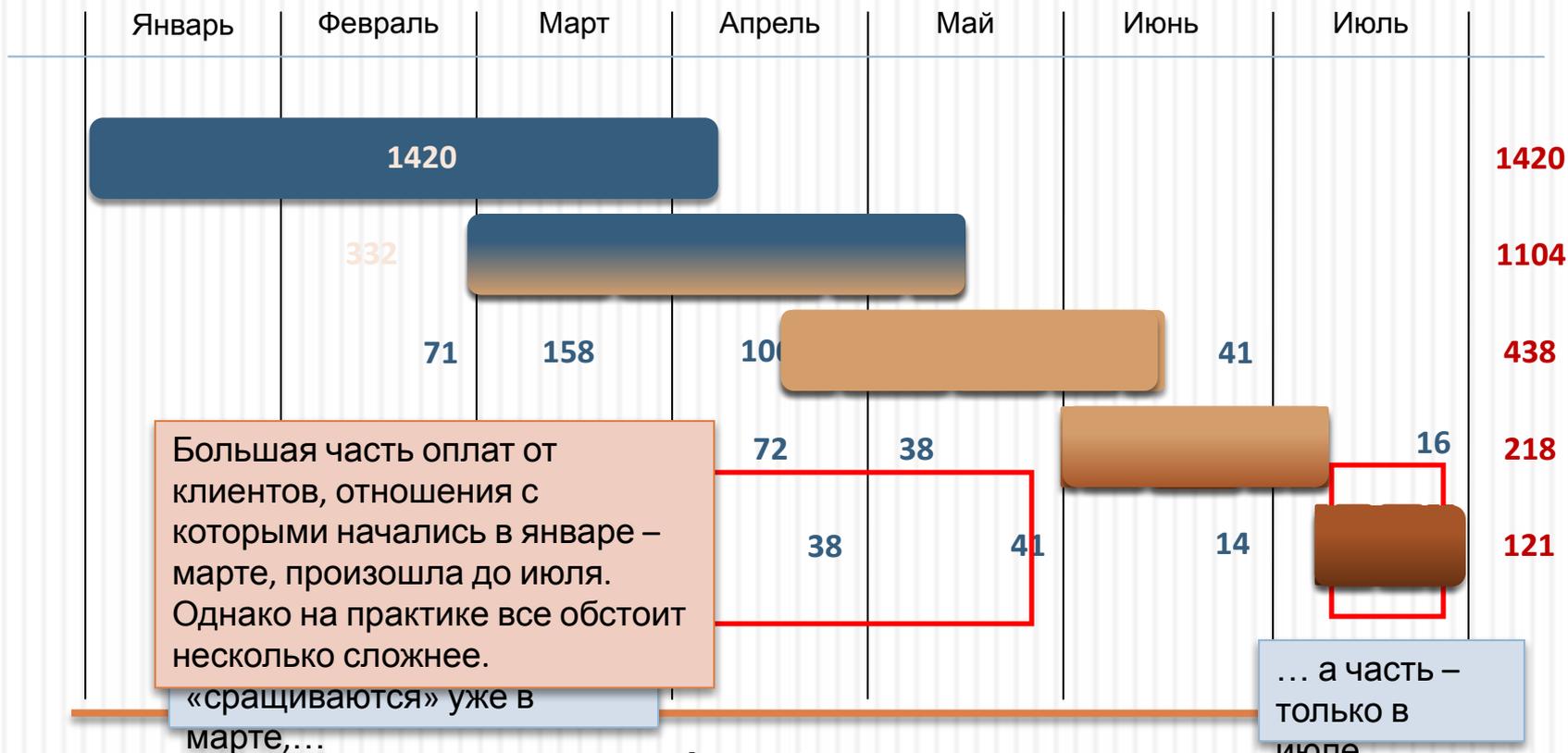
**Воронка продаж для группы клиентов**



# Воронка продаж в динамике



# Воронка продаж в динамике



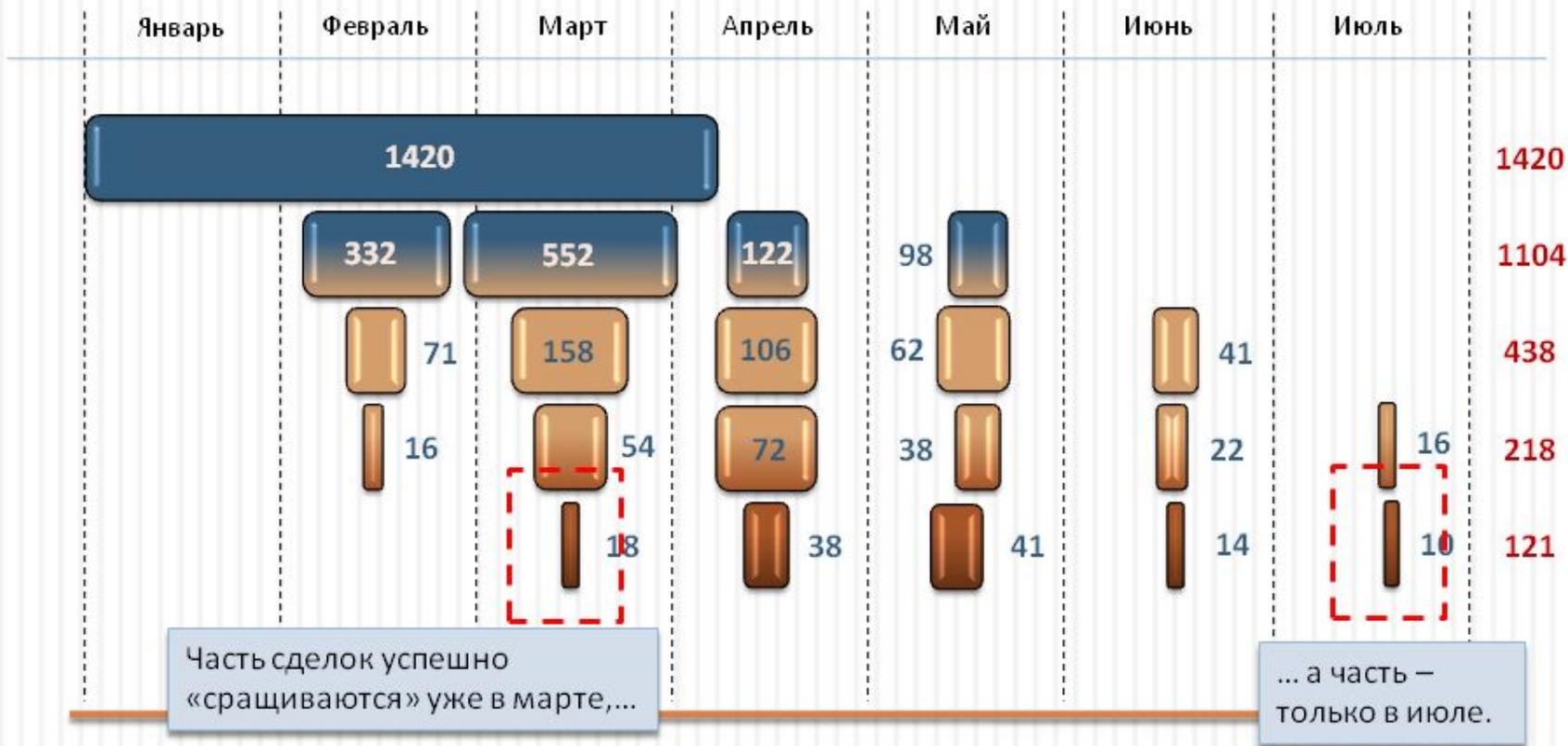
«**Акме**» (греч. «*вершина*») – период наибольшей отдачи от залитых в воронку на первом этапе телефонных звонков.

# Воронка продаж в динамике

**«Акме»** (греч. «*вершина*») – период наибольшей отдачи от залитых в воронку на первом этапе телефонных звонков.



# Воронка продаж в динамике



# Воронка продаж в таблице

Проект: Оборудование

Подразделение: Региональный отдел продаж

Сотрудник: <Все сотрудники>

Группа организации: <Все группы>

Период: 01.09.2007 – 31.12.2007

№	Этап	Количество контактов						Пропускная способность		Продолжительность		Просрочены	
		Было	Пришло	Ушло	Осталось	Ушло успешн.	Ушло безуспешн.	План	Факт	План (дни)	по выбывшим (дни)	среди Ушло	среди Осталось
1	Холодный контакт	0	100	70	30	60	10	90%	86%	1	1,5	20	15
2	Выход на ЛПР	10	60	62	8	50	12	70%	81%	2	2,4	5	2
3	Встреча / Презентация	5	50	40	15	10	30	40%	25%	5	7	10	7
4	Коммерческое предложение	0	10	10	0	7	3	70%	70%	5	4,5	0	0
5	Договор / Заказ	0	7	5	2	4	1	80%	80%	8	8	0	0
6	Оплата	0	4	3	1			95%	75%	5	5	0	0
<b>Итого</b>										<b>26</b>			

# Воронка продаж в таблице

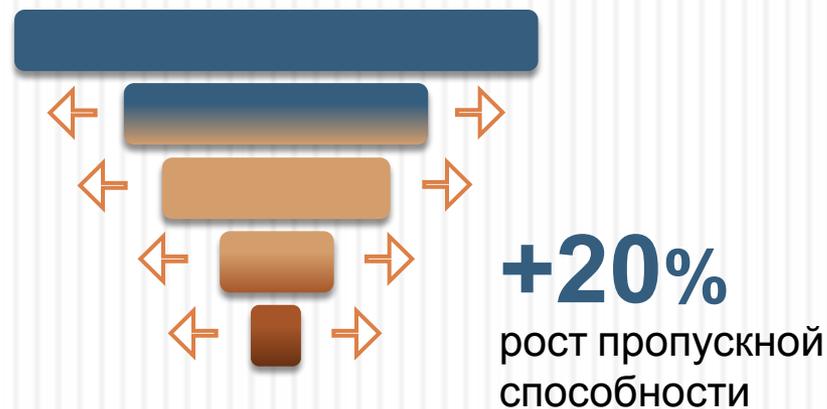
Этап: Встреча / Презентация; Просрочены среди Остало

Проект: Оборудование  
 Подразделение: Региональный отдел п  
 Сотрудник: <Все сотрудники>  
 Группа организации: <Все группы>  
 Период: 01.09.2007 – 31.12.2007

Организация	Сумма	Оконч. план	Ответственный
ООО «Акварин»		через 2 дн.	Решетова
ОАО «Алмаз»		через 12 дн.	Маслова
ООО «Аметист»		через 16 дн.	Арбенина
ЗАО «Берилл»		через 7 дн.	Решетова
ЗАО «Лазурит»		через 22 дн.	Карамзин
ООО «Сапфир»		через 24 дн.	Седов
ООО «Янтарь»		через 12 дн.	Маслова

№	Этап	Количество														
		Было	Пришло	Ушло												
1	Холодный контакт	0	100	70												
2	Выход на ЛПР	10	60	62												
3	Встреча / Презентация	5	50	40	15	10	30	40%	25%	5	7	10	7			
4	Коммерческое предложение	0	10	10	0	7	3	70%	70%	5	4,5	0	0	492 300	42%	
5	Договор / Заказ	0	7	5	2	4	1	80%	80%	8	8	0	0	344 610	60%	
6	Оплата	0	4	3	1			95%	75%	5	5	0	0	275 688	75%	
Итого										26						

# Эффект от внедрения методики



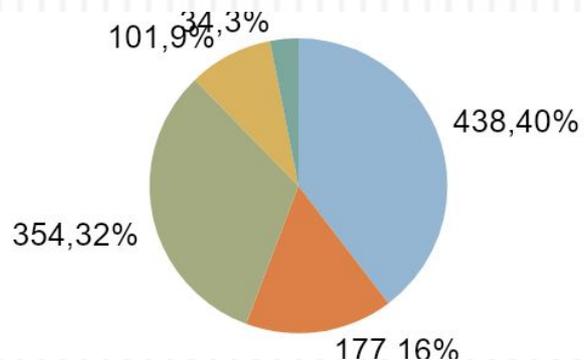
**44%**

рост  
эффективности  
отдела продаж

# Отчеты по результатам этапов

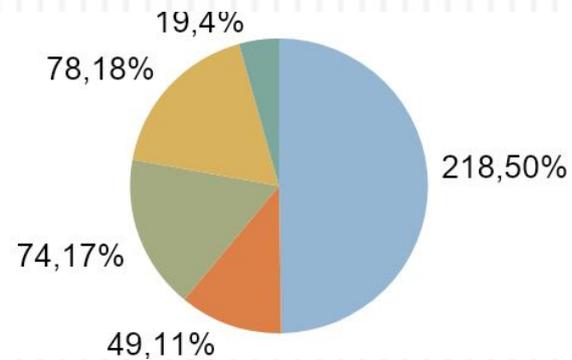
## Этап: Презентация / Встреча

Результат		Задач с результатом
Коммерческое предложение		438
Все есть		177
Не интересно / Ничего не надо		354
Работают с другими		101
Отсрочено / Контакт позже		34
<b>Итого</b>		<b>1104</b>



## Этап: Коммерческое предложение

Результат		Задач с результатом
Договор		218
Будут работать с другими		49
Дорого		74
Не интересно		78
Отсрочено / Контакт позже		19
<b>Итого</b>		<b>438</b>



# Сохранение методики продаж

## Новая методика работы отдела продаж

**Цель:** построение работы отдела продаж по **системе.**



1. Создание структурированного и прозрачного процесса продажи



2. Создание механизма предотвращения разрушения структурированности этого процесса



**Специализированное программное обеспечение**

Выстроенная методика работы отдела продаж постоянно стремится к разрушению, хаосу и «замутнению» из-за того, что по методике работают обычные люди со всеми «обычными» недостатками: нежеланием, неумением, ленью, ...

Традиционно для поддержания работы отдела продаж на должном уровне эффективности руководством компании проводятся систематические организационные процедуры и мероприятия, регулярно отнимающие время и другие ресурсы топ-менеджмента.

Но, как правило, и их оказывается недостаточно. Что предлагаем мы?

# Специализированное программное обеспечение

## Новая методика работы отдела продаж

**Цель:** построение работы отдела продаж по **системе.**



1. Создание структурированного и прозрачного процесса продаж



2. Создание механизма предотвращения разрушения структурированности этого процесса



**Специализированное программное обеспечение**

Выстроенная методика работы отдела продаж постоянно стремится к разрушению, хаосу и «замутнению» из-за того, что по методике работают обычные люди со всеми «обычными» недостатками: нежеланием, неумением, ленью, ...

Традиционно для поддержания работы отдела продаж на должном уровне эффективности руководством компании проводятся систематические организационные процедуры и мероприятия, регулярно отнимающие время и другие ресурсы топ-менеджмента.

Но, как правило, и их оказывается недостаточно. Что предлагаем мы?

# Специализированное программное обеспечение



## МЕТОДИКА

### Специализированное программное обеспечение

Выстроенная **методика** работы отдела продаж в точности **«закладывается»**, переносится **в программу**. Это позволяет прочно зафиксировать и закрепить внедренную методику на практике, предотвращая ее возможное нежелательное разрушение.

#### Единая база данных

- База данных действующих и потенциальных клиентов, партнеров, поставщиков, конкурентов;
- Архив (история) контактов с ними за много лет;

Не позволяет отклониться от настроенного бизнес-процесса.

- Сотрудник «зажат» в рамки бизнес-процесса, программа «ведет» его по нему, «подсказывая» очередной шаг;
- Уменьшаются негативные последствия человеческого фактора;

Тайное всегда становится явным

- Если сотрудник нарушил бизнес-процесс, отклонился от него, то об этом сразу сообщается руководителю.

# Что должен уметь сотрудник?

## При работе по новой методике:

Понимать и знать весь бизнес-процесс

Описывать свои шаги на этапах выполнения процесса

Знать, как описывать выполненный шаг

Планировать следующий шаг

Помнить о начале выполнения следующего шага

Готовить отчеты по процессу

**Сопровождение процесса берет на себя программное обеспечение.**

**Сотрудник может сосредоточиться на самом процессе.**

# Преимущества методики «Бриллиантовые продажи»

## 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;
- Системность работы означает стабильность.

## 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»;
- Снижение затрат на обучение нового сотрудника; рост эффективности обучения;

## Повышение эффективности продаж

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

# Экономический эффект

рост эффективности отдела  
продаж

**44%**

**«Бриллиантовые продажи» –  
это инвестиционный проект**

# От «звезд» к технологиям

Отдел продаж,  
построенный  
на **личностях**



Отдел продаж,  
построенный  
на  
**технологиях**



Где находится ваш отдел  
продаж?

# Внедрение методики «Бриллиантовые продажи»

Обследование предприятия

- 1) Общее описание предприятия, описание организационной и функциональной структуры, определений функций и задач отдела продаж, анализ и описание бизнес-процессов внутри отдела.
- 2) Анализ имеющейся информационной среды, определение границ и задач разрабатываемой информационной системы. Предложения по реализации проекта.
- 3) Оценка бизнес-процессов и рекомендации по их оптимизации.

Адаптация методики под клиента

- 1) Конкретизация и адаптация методики продаж под задачи и специфику работы отдела продаж заказчика, выясненную на первом этапе.
- 2) Выделение и формализация этапов в бизнес-процессе. Определение условий входа и выхода с этапа, разработка должностных инструкций.

Настройка программного обеспечения

Если специфика клиента такова, что его задачи не могут быть решены программным обеспечением в стандартной комплектации, то производится его доработка (донастройка).

Установка ПО, ввод в эксплуатацию

- 1) Установка, настройка и конфигурирование информационной системы, работы по администрированию, настройка пользовательских интерфейсов, разграничение прав доступа пользователей к функциям и данным системы. Определение порядка архивирования и сопровождения базы данных администратором системы.
- 2) Первоначальное наполнение базы данных.

Обучение сотрудников и опытная эксплуатация

Сопровождение

Консультации по вопросам эксплуатации и технологиям работы системы; профилактическую проверку целостности базы данных системы и корректности работ автоматизированных рабочих мест, обновление версий.

# Внедрение методики

## Страхи сотрудников

### Основные страхи сотрудников, препятствующие внедрению методики:

- ✓ Чувство понижения собственной значимости: *«Большая часть информации по клиентам хранится теперь не в моей записной книжке, а в базе компании. Меня уже не будут так ценить».*
- ✓ Напрасная трата времени: *«У меня и так много работы, а теперь еще и эта программа».*
- ✓ Сложность методики: *«Это может оказаться слишком сложным для меня», «Я не справлюсь».*
- ✓ Повышенный контроль со стороны руководства: *«Теперь меня будут все время контролировать».*
- ✓ Сопротивление изменениям: *«Раньше жили без программы и сейчас проживем».*
- ✓ Вмешательство коллег в работу: *«Теперь моих клиентов будут все видеть, изменять, удалять».*
- ✓ Меркантильный интерес. *«Мне за это не платят».*

### Признаки саботажа методики сотрудниками:

- ✓ *«Я не успеваю работать в программе».*
- ✓ *«Работа в программе мешает моей основной работе».*
- ✓ *«Программа слишком сложная для меня».*
- ✓ *«Программа содержит много ошибок».*
- ✓ *«Программа не приносит пользы».*



# Внедрение методики

## Типология сопротивления



# Внедрение методики

## Этапы сопротивления

### Сопротивление изменениям:

1. Нет!

2. Надо подумать...

3. Может попробовать?

4. А ничего так...

5. Так и только так!



# Внедрение методики Преимущества для сотрудников

## Основные преимущества от внедрения методики для сотрудников:

- ✓ *«Я могу быстрее выполнять часть своих задач (найти клиента, выписать счет, создать договор, сделать счет-фактуры, товарные накладные, акты выполненных работ)».*
- ✓ *«Я могу быстро получать нужные отчеты (отчет по оплаченным счетам, по отгрузкам, по взаиморасчетам, анализ по самым продаваемым товарам и самым выгодным клиентам)».*
- ✓ *«Я могу работать с большим количеством клиентов, потому что программа всегда напомнит мне о них».*
- ✓ *«Я могу планировать работу с клиентом более точно».*
- ✓ *«Я вижу всю историю взаимоотношений с каждым клиентом».*
- ✓ *«Я понимаю принципы работы и умею пользоваться современными программами для бизнеса».*
- ✓ *«Моя значимость для компании повышается, так как я становлюсь более компетентным специалистом, знающим концепцию фирмы и методику работы в программе.»*



# Внедрение методики Сквозь тернии к звездам

1. Внедрение регламентов настолько сложная задача, что многие руководители не видя способа решить ее отказываются от создания регламентов, стандартов обслуживания и т. д.
2. Внедрение стандартов лучше всего поручать внешним консультантам. Психологически и административно они в более выигрышной позиции, чем руководитель подразделения, который «еще вчера сам был такой как мы и поступал так же как мы».
3. **Залог успешного внедрения:**
  - руководство демонстрирует свою заинтересованность в успехе проекта;
  - руководство подает пример в следовании новым регламентам и стандартам;
  - руководство считает, что внедрение регулярного менеджмента в работе с клиентами важнее прошлых заслуг, важнее тихого мирного психологического климата (болото) в коллективе, важнее обид тех, кто не хочет меняться и работает по старинке.

**Главная цена которую компании придется заплатить за внедрение системы (методики) работы отдела продаж – это временное, на период реорганизации, повышение стресса в работе персонала. Профессионалы могут сделать уровень стресса минимальным, но никто не в силах, сломать старое отжившее и привить новое безболезненно.**

# Внедрение методики Интересы сторон

Внедрение системы продаж должно пройти с минимальными потерями. Необходимо определить общее поле интересов трех сторон.

Достичь желаемых преобразований с наименьшими потерями, не только финансовыми, но и среди менеджеров и целевых клиентов

«Остаться в живых»,  
сохранить целевых  
клиентов, заработать



Работать с компанией,  
удовлетворяющей его  
требованиям

# Наши клиенты



Завод «Масса-К»



Завод «Армалит-1»



Завод «Металлист»



Завод «Ленинец»



Завод «Транс-Балтия»



«Обуховский завод»

РЕГИОНХИМСНАБ

МХК

«Регионхимснаб»



«Jam Hall Media»



ООО «Баумит»



«Композит СПб»



НПФ «Уран»



Компания  
«Vip Паркет»



«Дювернуа  
Консалтинг»



«Балтийский берег»



Агентство недвижимости  
«Астера»



Тренинговая  
компания «Реконт»



Радио «Хит»



Радио «Рокс»



Компания «Вектон»



Радио  
«Эхо Москвы»



Рекламное агентство  
«Фричойс»



«Марлоу Навигейшн»



Группа «Конти»



компания «Directorica»



«Бизнес-журнал»



«Меди-Эстетик»



СК «Мегалит»



Управляющая  
компания «Арсатера»



ООО «Метроном»



ООО «Невисс-Комплекс»



Газета «Аргументы и факты»



Журнал «Персонал Микс»



Фирма «Шарм»



ЗАО «Тепломаш»



Морской торговый порт «Выборг»

# Разработчик



## ООО «Компания АСУ XXI Век»

Разработка информационных систем для  
бизнеса.

197110, Санкт-Петербург, Петровский пр., д. 26  
тел. / факс: (812) 350-94-14; 235-48-90

[www.asuxxivek.ru](http://www.asuxxivek.ru)

[mailbox@asuxxivek.ru](mailto:mailbox@asuxxivek.ru)