

«БРИЛЛИАНТОВЫЕ ПРОДАЖИ»

ПОСТАНОВКА РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ПО МЕТОДИКЕ

pptcloud.r

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;

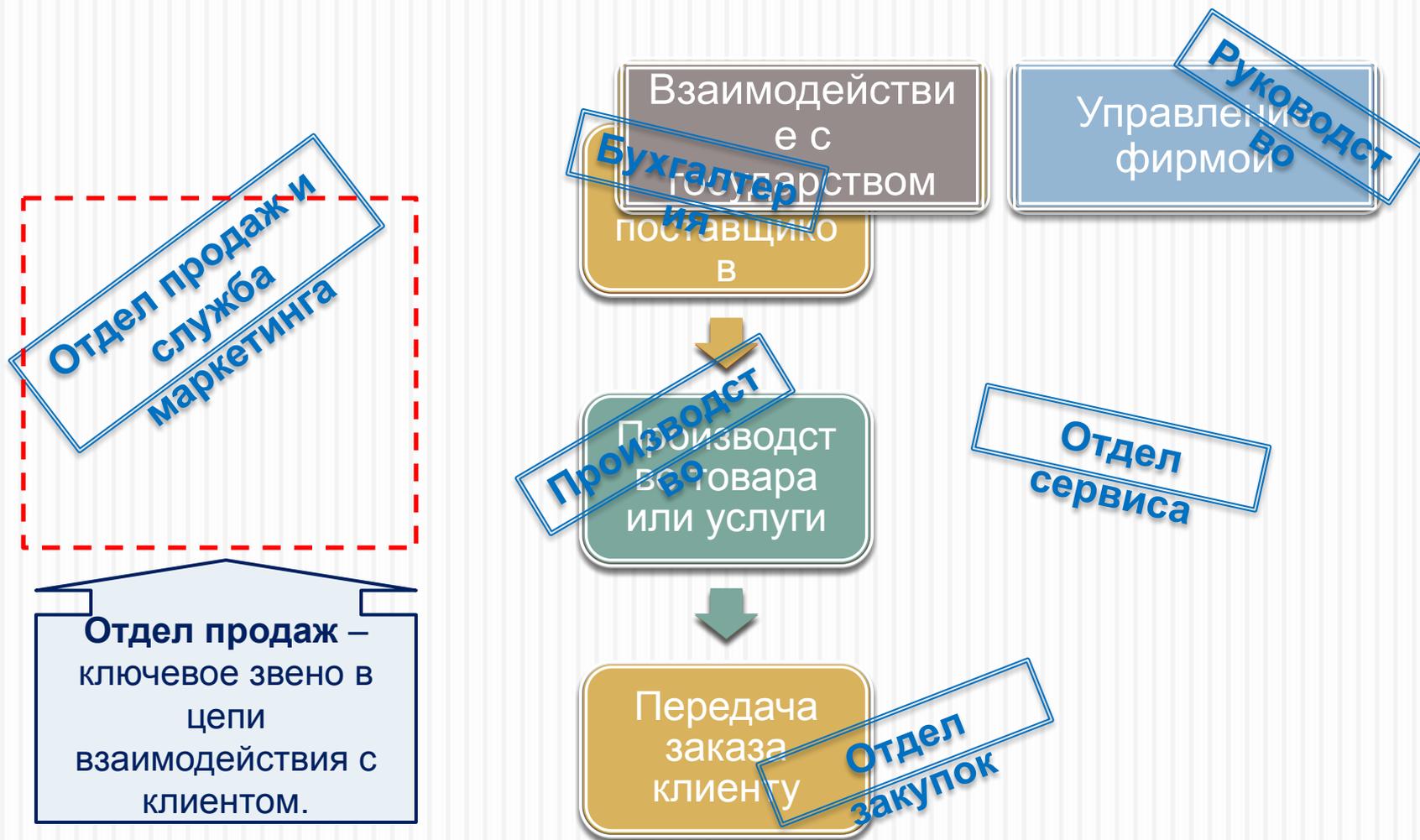
... видеть результаты продаж на шаг или два вперед;

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

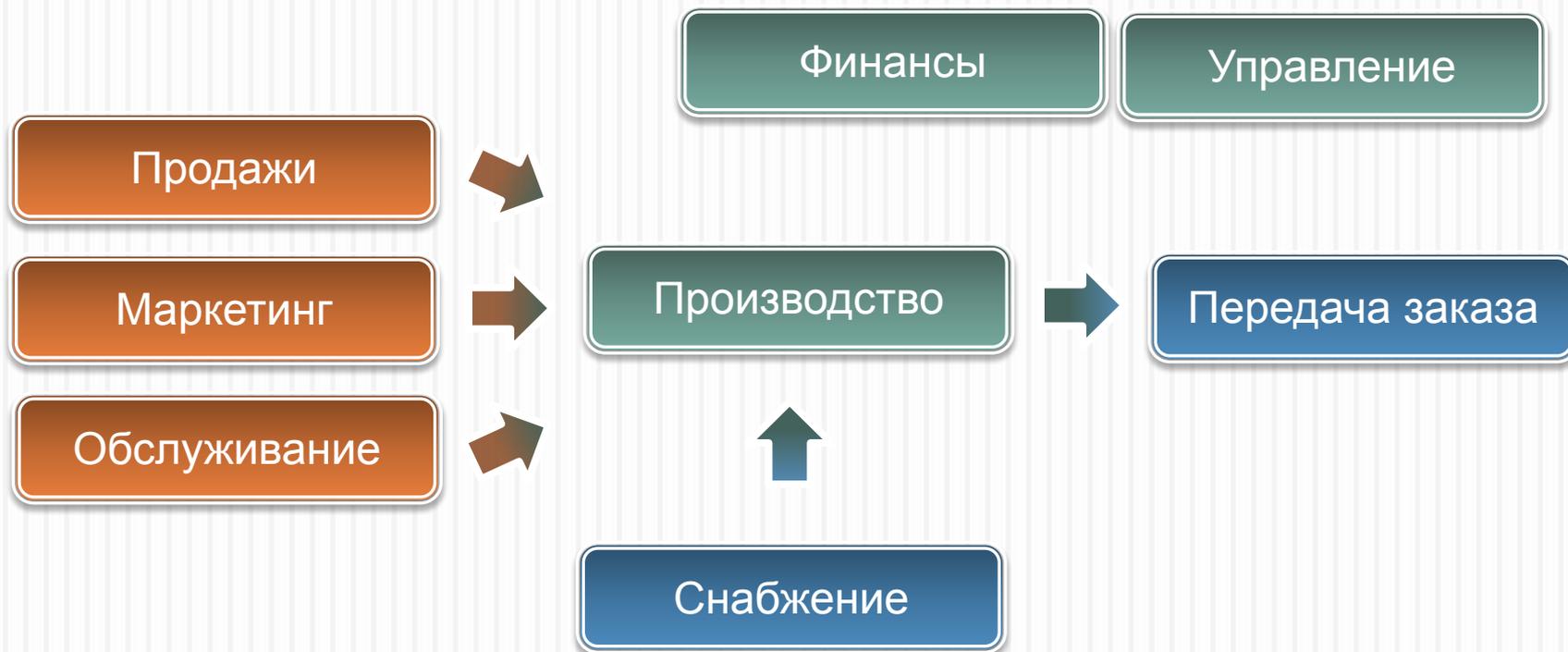
... найти ресурсы для развития бизнеса;

... восстановить контроль над бизнесом.

Как работает предприятие?

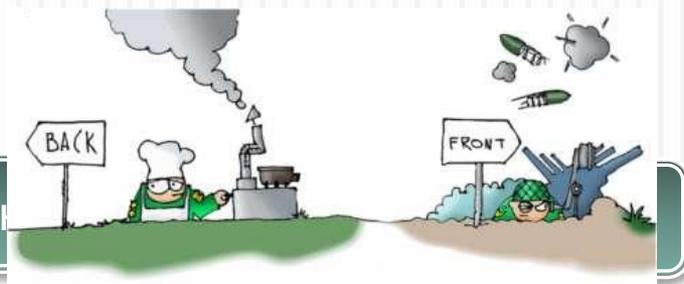


Как работает предприятие?



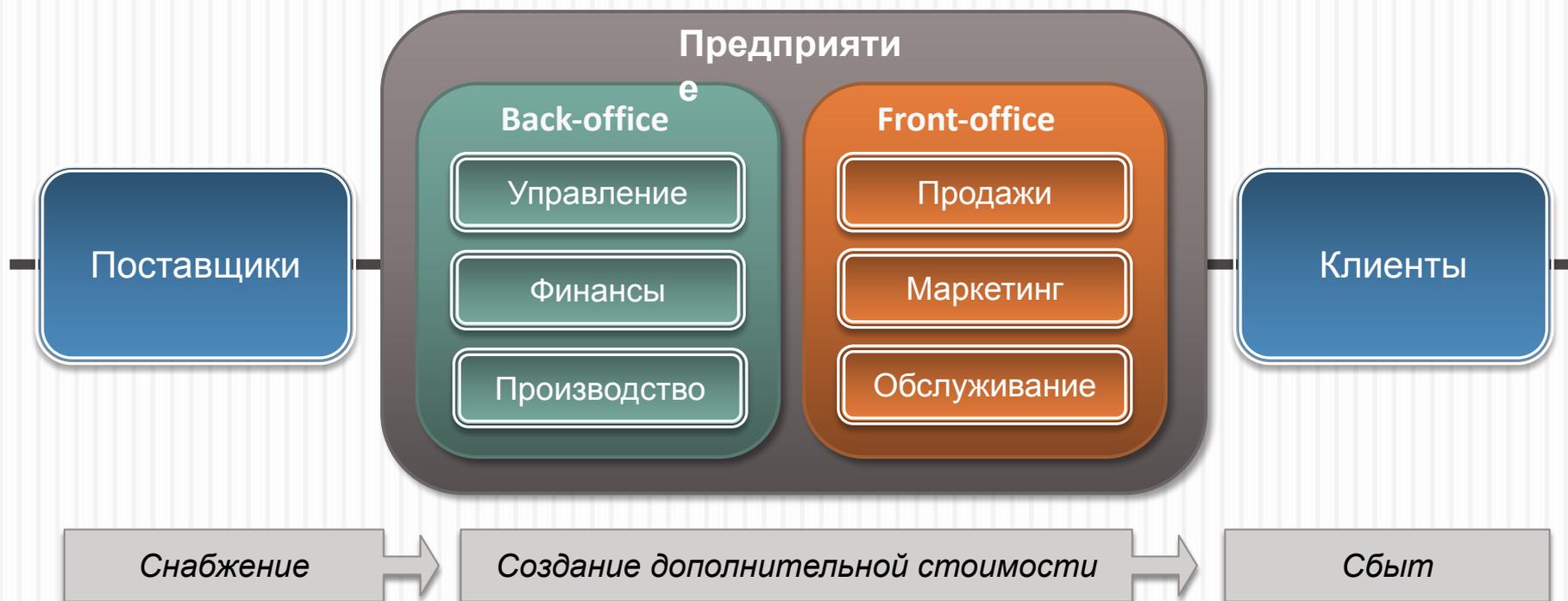
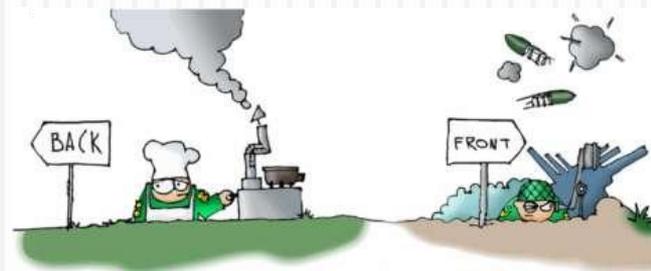
Как работает предприятие?

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

- 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



Отдел

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 продажи

- Не формализован;
- Не в качестве хранилища данных используются записные книжки,

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;
- Как
- Отсутствие критерии выбора клиентов;

Работа отдела продаж:

непрорачна	результат? можно этому верить?
бессистемна	бизнес-процесс продаж
трудно прогнозировать	• кто? • что? • как? • когда? • где? • почему?
плохо контролировать	интервально
плохо управлять	менеджмент

Новая методика работы

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

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

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)

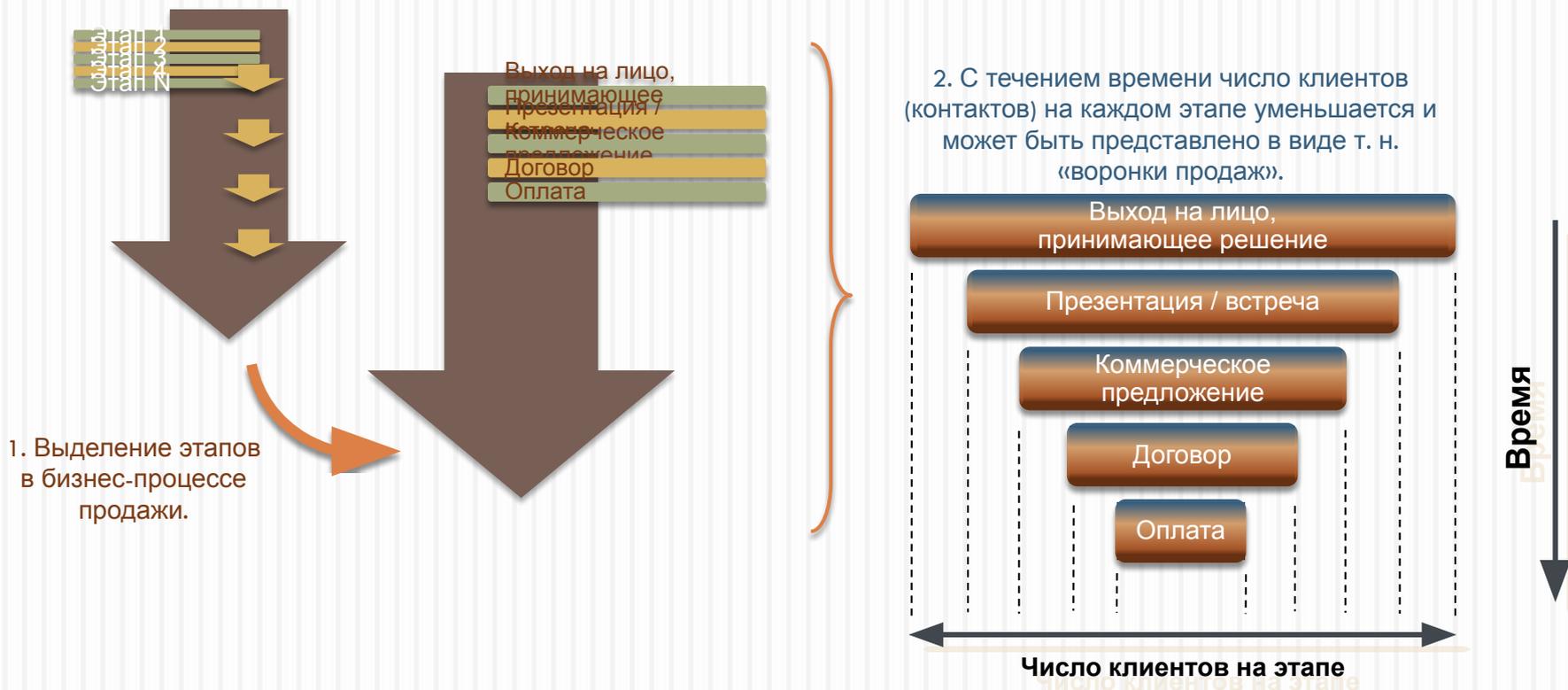
Схемы формализованных и структурированных бизнес-процессов могут быть представлены в виде дерева задач, которое показывает связь результатов подчиненных и родительских задач (см. презентацию «Дерево задач»).



От сбора данных к анализу

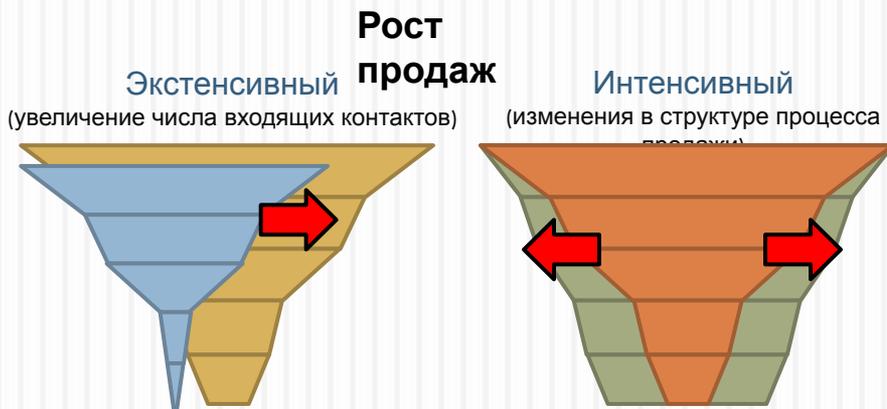
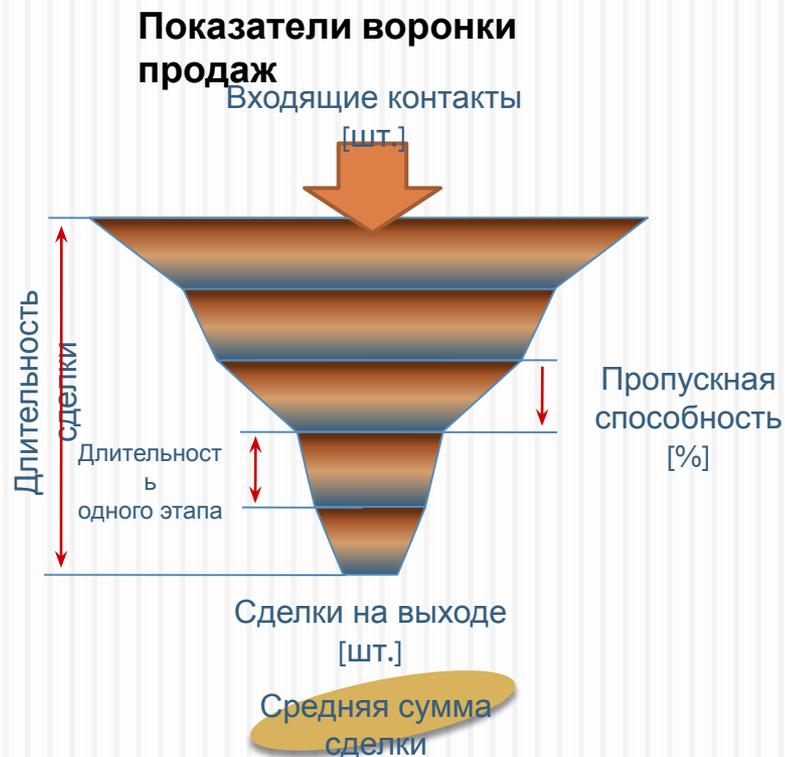
Схемы формализованных и структурированных бизнес-процессов могут быть представлены в виде дерева задач, которое показывает связь результатов подчиненных и родительских задач (см. презентацию «Дерево задач»).

Представим выделенные этапы бизнес-процесса в графическом виде.



Воронка продаж

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



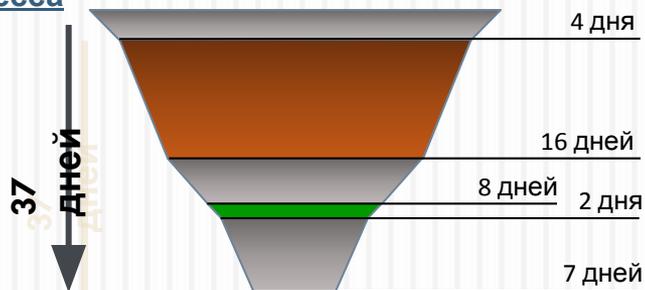
Что показывает воронка продаж?

1. Проблемные этапы в бизнес-процессе



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

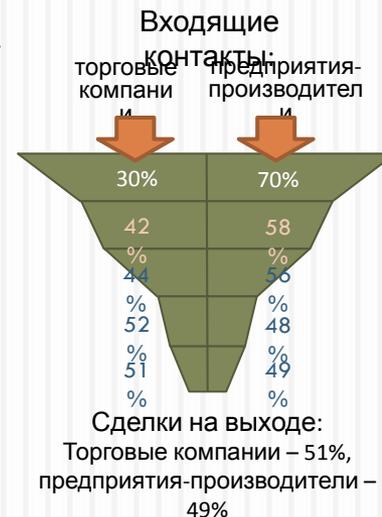
2. Длительность бизнес-процесса



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

3. Изменения в структуре входящих контактов

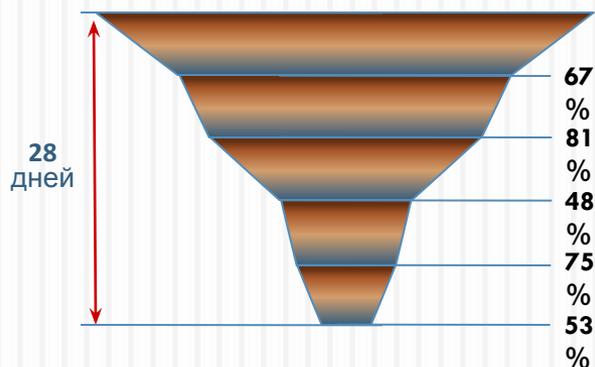
и сделок на выходе:



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

Эталонная воронка продаж

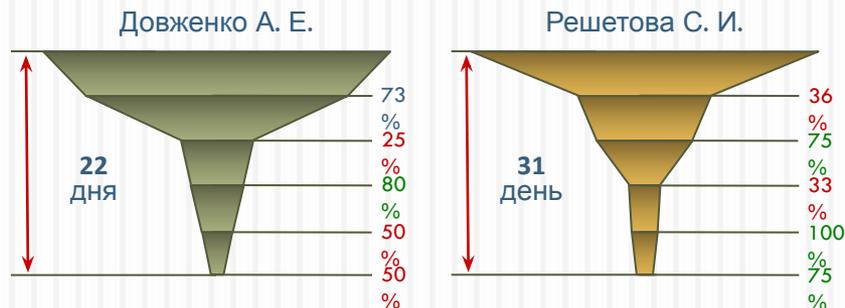
Эталонная воронка продаж



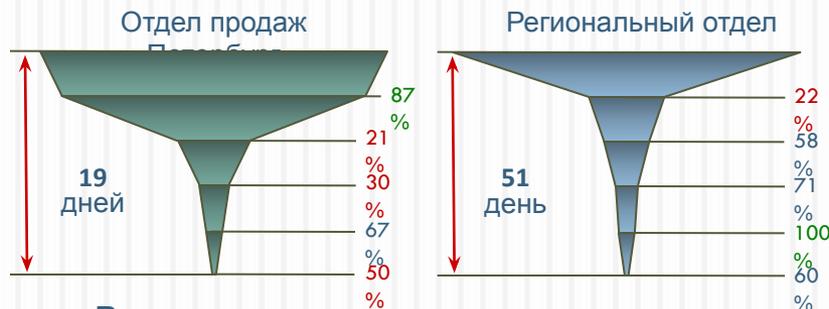
Эталонная воронка продаж показывает общефирменную статистику, собранную со всего предприятия.

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



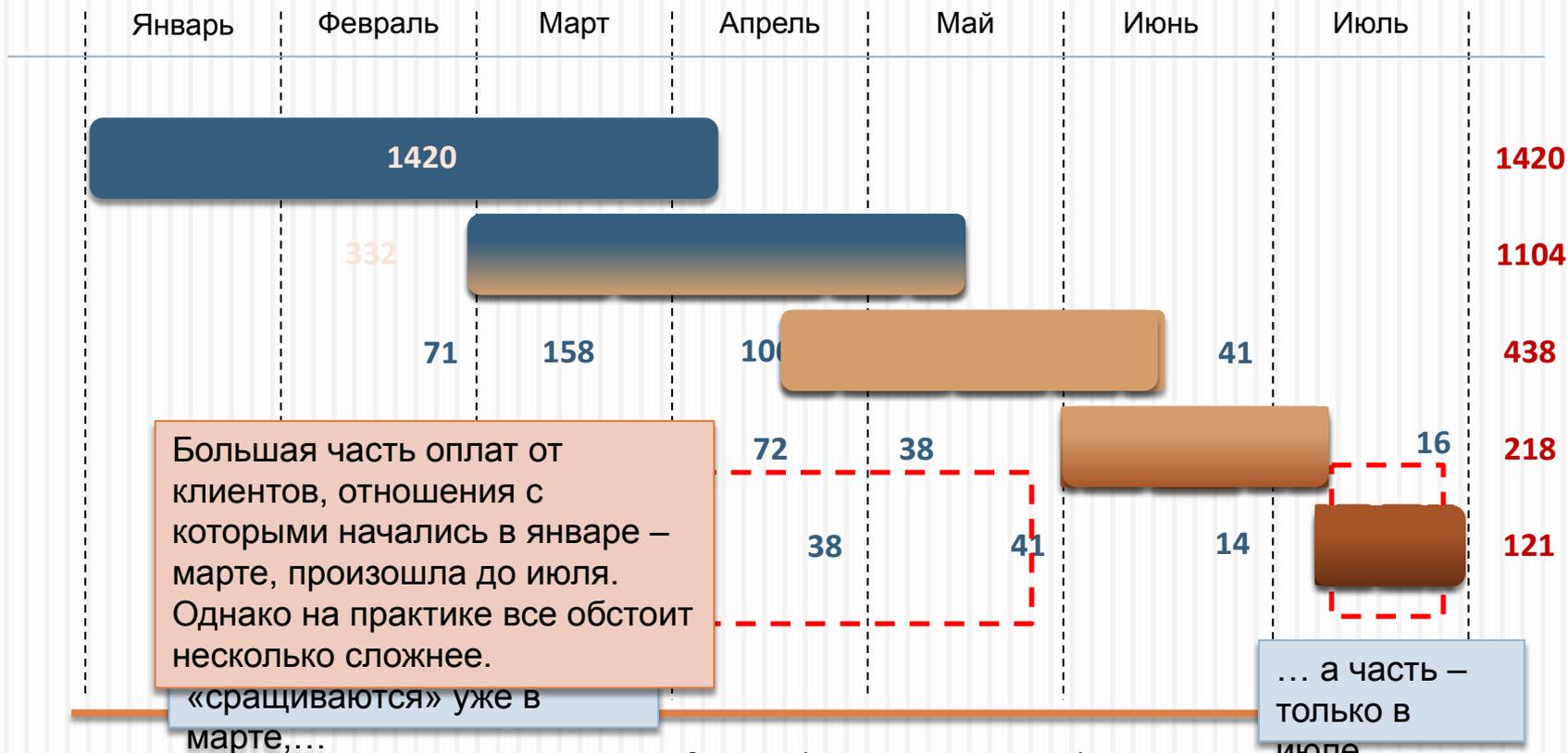
Воронка продаж для группы клиентов



Воронка продаж в динамике



Воронка продаж в динамике

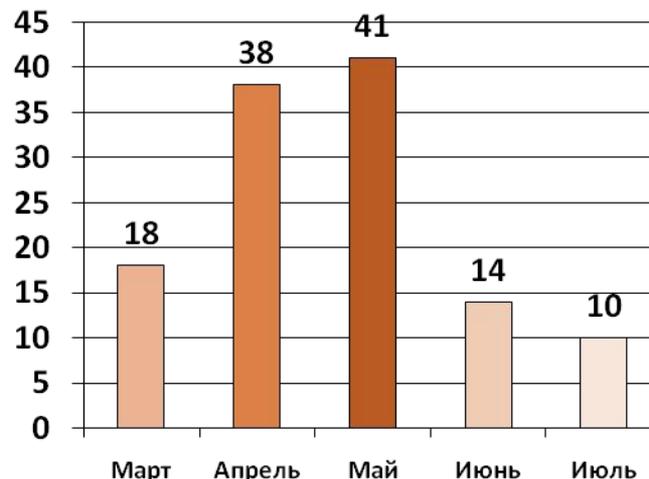


«**Акме**» (греч. «*вершина*») – период наибольшей отдачи от залитых в воронку на первом этапе телефонных звонков.

Воронка продаж в динамике

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

Сделки
(холодные звонки: январь)



Большая часть оплат от клиентов, отношения с которыми начались в январе – марте, произошла до июля. Однако на практике все обстоит несколько сложнее.

Часть сделок успешно «срачиваются» уже в марте,...

... а часть – только в июле.

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 успешно	Ушло безуспешно	План	Факт	План (дни)	по выбывшим (дни)	сред и Ушло	сред и 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
Итого										26			

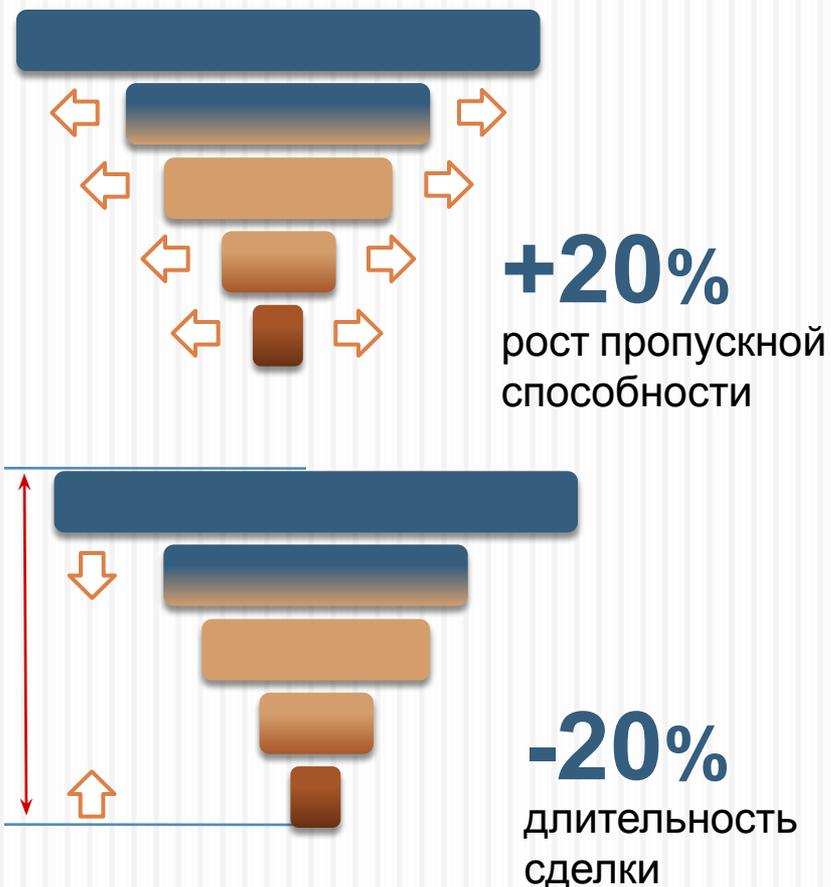
Воронка продаж в таблице

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

Этап: Встреча / Презентация; Просрочены среди Осталось ✖			
Организация	Сумма	Оконч. план	Ответственный
ООО «Аквамарин»		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	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	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						

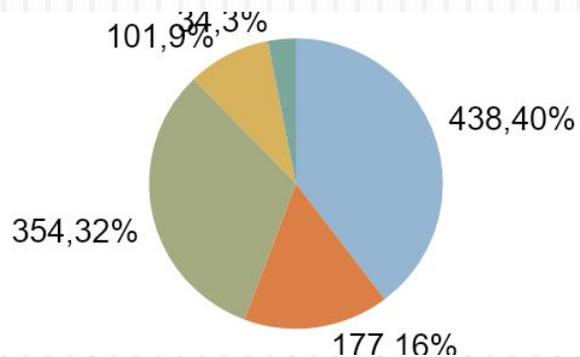
Эффект от внедрения методики



Отчеты по результатам этапов

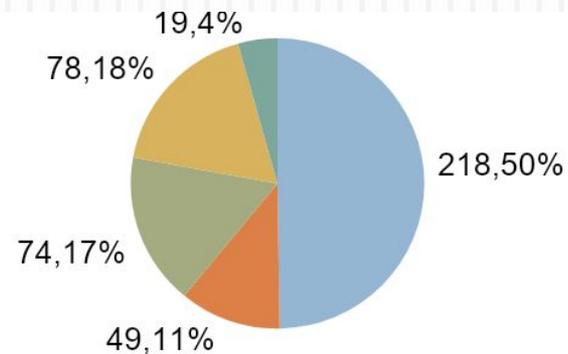
Этап: Презентация / Встреча

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



Этап: Коммерческое предложение

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



Сохранение методики продаж

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

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

База данных действий и потенциалы в рамках клиент-серверной архитектуры

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.



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;

Системность работы

- Существуют единые правила работы продавцов, основанные на внедренных регламентах, стандартах и инструкциях.

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;

Управляемость

- Сотрудники «зажаты» в рамки бизнес-процесса. В своих действиях они в первую очередь опираются на правила и

Повышение эффективности продаж

- Использование хорошо зарекомендовавших себя приемов работы с клиентами всеми сотрудниками;
- Сотрудника: рост эффективности обслуживания;
- Выше 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»



- 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.

- 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.

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

- 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.

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:

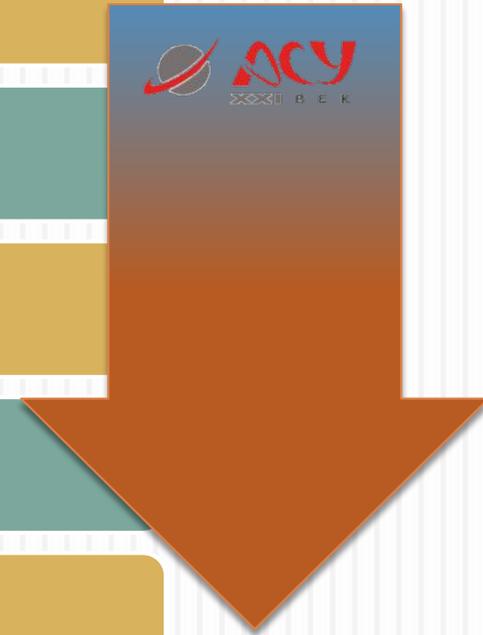
1. Нет!

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

- Интерес компании
- Интерес целевого клиента
- Интерес менеджера

Работать с компанией,
удовлетворяющей его
требованиям

Наши клиенты



Завод «Масса-К»



Завод «Армалит-1»



Завод «Металлист»



Завод «Ленинц»



Завод «Транс-Балтия»



«Обуховский завод»



МХК
«Регионхимснаб»



«Jam Hall Media»



ООО «Баумит»



ООО
«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»



Тренинговая
компания «Directorica»



«Бизнес-журнал»



«Меди-Эстетик»



СК «Мегалит»



Управляющая
компания «Арсагера»



ООО «Метроном»



ООО «Невисс-Комплекс»



Газета «Аргументы и факты»



ООО «Прогресс»



Фирма «Шарм»



ЗАО «Тепломаш»



Морской торговый порт «Выборг»



Журнал «Персонал Микс»

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

mailbox@asuxxivek.ru