



Мурат Тургунов

КОМПЛЕКСНОЕ РАЗВИТИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

(тюнинг существующего отдела продаж)

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

В начале проекта заказчик дает ответы на следующие вопросы:

- какие изменения важны в первую очередь;
- за какой срок нужно внедрить все изменения;
- какие результаты ожидаются после завершения проекта;
- насколько можно увеличить объем продаж (реальный потенциал в %).

АУДИТ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

Делается глубокий анализ системы продаж компании по всем параметрам:

- бизнес-процессы, продукт;
- структура компании, менеджмент;
- инструменты продаж;
- скрипты, шаблоны;
- коммерческие предложения, презентации;
- динамическая воронка продаж;
- отчетности, план и прогноз продаж;
- ключевые клиенты и конкуренты;
- база клиентов и CRM;
- система мотивации;
- анализ навыков менеджеров;
- взаимодействие между отделами;
- причины прихода и ухода клиентов.

ГРАФИК РАБОТЫ

После аудита системы составляется индивидуальный график работы консультанта над проектом. Сначала внедряются срочно-важные инструменты, которые принесут больше пользы.

СРОКИ ИСПОЛНЕНИЯ

В зависимости от поставленных задач, оперативности принятия решений и ожидаемых результатов, сроки работы над проектом составляют от 3 до 6 месяцев.

ПРОЦЕСС КОНСАЛТИНГА

Стратегия продаж – разрабатывается совместно с ТОП-менеджерами компании. Для этого прежде нужно ответить на вопросы:

1. Что продаем (ассортимент)?
2. Кому продаем (категория клиентов)?
3. Как продаем (методы продаж и продвижения)?
4. За какой срок продаем (план продаж)?
5. Почему у нас должны покупать (конкурентное преимущество)?

Структура компании – разрабатывается (дорабатывается) дизайн структуры компании.

Цели:

- Правильная иерархия снизу-вверх
- Исключение дублирования функций сотрудников
- Возможна ротация сотрудников вертикально или горизонтально

Отчетности – анализ, доработка прогноза и плана продаж для каждого менеджера, а также для отдела продаж и компании в целом.

Каналы продаж – анализ каналов привлечения новых покупателей, чтобы делать акцент на более эффективных из них. Также разрабатывается статистика по ROI (коэффициент окупаемости) или ROMI – оценка вложения в маркетинг.

Подбор персонала – дополнительный набор сотрудников в отдел продаж: менеджеров, помощников менеджеров и руководителя отдела продаж (при его отсутствии). Возможна ротация персонала исходя из мотивации и способностей.

Управление персоналом – разрабатываются (дорабатываются) должностные инструкции. Внедряются правила адаптации новых сотрудников, наставничество и проведение совещаний.

Система мотивация – разрабатываются (дорабатываются) система мотивации и KPI с целью повышения эффективности менеджеров по продажам и руководителей отделов.

Обучение сотрудников – после анализа навыков составляется план обучения сотрудников техникам продаж (активные продажи, переговоры, холодные звонки и т. д.). Форматы обучения: полноценные тренинги от 2 до 5 дней, точечные мини-тренинги, дистанционное обучение, индивидуальное наставничество для отстающих сотрудников.

ABC-анализ – через мозговой штурм проведем ABC-анализ клиентов. Разделим их на ключевых, постоянных и спящих. Задача – из постоянных и спящих часть клиентов перевести на ключевых и делать акцент на прибыльных.

ПРОЦЕСС КОНСАЛТИНГА

Анализ ключевых клиентов – изучаются ЛПР (лица, принимающие решения), ГПР (группа принятия решения). Составляется план работы с ключевыми клиентами.

CRM – если в компании отсутствует CRM-система, она внедряется с нуля и персонал обучается работе в ней. Внедряются шаблоны договоров и коммерческих предложений. Автоматизируется процесс взаимоотношений с клиентами (без подключения в 1С).

Бизнес-разведка – делается конкурентная разведка для изучения основных конкурентов. Цель – выяснить ценовую политику, условия работы с покупателями и инструменты продаж. После, используя бенчмаркинг, в компании будут внедряться самые эффективные технологии продаж конкурентов.

Воронка продаж – анализируется «путь» от первого контакта с потенциальным клиентом до заключения сделки и исправляются ошибки на каждом этапе продаж (по динамической воронке продаж – pipeline).

Каналы продаж – анализируется путь движения товара от производителя до конечного покупателя. Задача – оптимизировать логистику и сделать покупку комфортной для клиентов.

Скрипты продаж – для разработки и внедрения скриптов продаж будут изучаться:

- Бизнес-процессы
- Продукт компании
- Клиенты компании
- Записи телефонных переговоров

После анализа разрабатывается пробный скрипт продаж отдельно для каждого направления. После тестирования он дорабатывается, устраняются недочеты. Цель – получить максимальный результат от каждого контакта.

Коммерческие предложения – разрабатываются (перерабатываются) продающие коммерческие предложения, презентации и деловые письма.

Первоклассный сервис – изучаются причины оттока покупателей, внедряются методы их обслуживания и удержания ключевых клиентов.

Книга продаж – все инструменты зафиксированы в корпоративной книге продаж. Это своеобразная инструкция к применению для новых и существующих сотрудников. Новые сотрудники после изучения книги продаж будут сдавать экзамен своему наставнику.