

Конспект курса Бизнес Молодость - Продавец (2014)

Файл 1.1

Введение

Десять заповедей продавца

Особые случаи

Тонкая настройка убеждений

Статистика личных продаж

Карьера продавца

Соль

Задание

Статистика БМ

СТАТИСТИКА БМ В МЕСЯЦ



В месяц делают 10 тыс. задач:

- Звонок
- Письмо
- Общение и взаимодействие с клиентом

CRM система - sales force.

У них есть горячие, холодные и теплые лиды. Конверсия от 50% до 15% в зависимости от теплоты.

Есть пропасть между руководителями и командой. И эта пропасть увеличивается если они не думают в одном ключе.

Не нужно сопротивляться росту и саботировать процесс, когда он сопротивляется автоматизации он мешает росту.

Самые простые заповеди и простые житейские вещи самые сильные:

- Назначай следующий шаг всегда
- Без попыток не бывает результатов

Почему многие стыдятся работать продавцом?

Раньше в Советском союзе к продавцам было отношение как к торгашам, барышам и их презирали.

Сейчас это отношение не сильно поменялось. Должно пройти два-три поколения людей, чтобы сознание людей поменялось и сложился нормальный образ. Настоящий продавец он как боец никогда не сдастся. У него толстая кожа как у мамонта и он вообще не реагирует на обратные сигналы. В этом нет ничего хорошего. Модель продаж Дашкеева такая чтобы у тебя и у клиента было удовольствие от продажи и покупке. Подход к продажам БМ - это самоуважение и уважение того человека которому ты продаешь. Процессия продавца лучшее начало карьеры.

Чем человек более явно влияет на деньги тем он выше и богаче.

1. Собственник компании влияет в принципе на все деньги.
2. Генеральный директор влияет на чистую прибыль. Он влияет на расходы, он влияет на доходы.
3. Коммерческий директор влияет на маржу, денежный поток.
4. Следующий уровень - это уровень сделок клиентов.
5. Следующий уровень это уровень показателей KPI, средних чеков, конверсий.
6. Следующий уровень действий.
7. Следующий уровень - сидения (время).

Карьерный рост, это не рост по выслуге лет и интригам. Настоящая дорога от 7-го пункта к первому. Если ты прыгнешь в свой бизнес с первого, второго пункта ты там и останешься, потому что в

голове не поменялся.

Не получается это нормально. Это как ребенок которому ударили по роже. Жди первой крови. Если не получается продавать задай себе вопрос: А сколько часов ты проговорил, напродавал? Сколько попыток у тебя было вообще? Если ты не продавал хотя бы полгода, каждый день фигача то не надо ждать результатов.



Заповедь # 0.

Мы не продаем гавно. В долгую можно работать с качественным товаром.

Заповедь # 1.

Продай свой статус эксперта.

Заповедь # 2.

Вооружайся. В виде шаблонов, речевых модулей, кейсов, каталогов, коммерческих предложений.

Заповедь # 3

Предлагай. Фраза которая повысила продажи - бронируем?

Если есть нормальный оффер, клиенты будут на него реагировать, если оффера нет не будут.

Заповедь # 4

Назначай повестку. Управляете разговором. Объясняйте людям как будет проходить ваша встреча/беседа. Вы занимаете активную или пассивную роль в жизни, продажах?

Заповедь # 5

Называй цену.

- Мы боимся назвать цену
- Мы панически боимся поднять цену
- Редко когда каждый раз мы называем цену выше

Важно не сколько это стоит, а на сколько у тебя язык поворачивается назвать цену. Надо иметь в себе силу каждый раз продавать все дороже и дороже, бросать себе внутренний вызов и поднимать планку.

Как жизненное правило в БМ взяли проверять мир на гибкость и каждый раз пытаться продавать все дороже и дороже.

Дороже не означает накручивать цену, дороже означать чтобы быть таким, чтобы клиент сам хотел заплатить тебе эту цену.

Если вы продаете по одной и тоже цене, то вы деградируете.

Заповедь # 5.1

Ваше предложение больше чем товар.

Можно продать товар и услуги, товар в рассрочку, товар в кредит и т.д.

Понятие: дорого вообще не существует.

Можно продать за любую цену какую ты хочешь, но на моих условиях.

Дорого бывает когда вас можно сравнить с кем-то, а надо сделать так, чтобы вы были не сравниваемые.

Бывает плохая ценность за те деньги которые вы запрашиваете.

У любого человека есть два понятия:

- 1) Цена
- 2) Ценность

Продавец создает в голове у клиента большую ценность, чем реальная позиция этой цены. На вопрос дорого: менеджер по продажам говорит, дорого по сравнению с чем? Как правило это дорого связано с той ценностью которую клиент готов заплатить и той цены которую он себе вообразил.

Совет Дашкеева: прежде чем мы ехали на продажу мы делали презентацию со скриншотами конкурентов, свои идеи в виде скретчей (зарисовок), юмора туда немного добавляли. Если продавец работает только с горячими и теплыми клиентами, то он не продавец, он кассир.

Заповедь # 6

Закрывай клиента на следующий шаг.

Отдел продаж это структура которая гарантирует выполнение нужных шагов, с нужной последовательностью и с нужной частотой.

Неумение на уровне менеджера делать следующий шаг ведет к тому, что приводит неумение системы делать следующие шаги и соблюдать систему по продажам.

Лучшая CRM система сама напомнит когда звонить клиенту исходя из критериев и "следующего шага" который должен сделать продавец.

Следующий шаг очень важен на уровне системы отдела продаж. Если вы обеспечите это то у вас будет +50 к выручке.

Модель "внимание к успеху": всегда смотри на самых успешных людей, самые успешные скрипты, самые успешные идеи и так далее.

Почему мы забываем делать следующие шаги? Потому что частный случай размывает по общей практике. Поток не пойдет если у него не будет следующего шага.

Заповедь # 7

Ищи идеальные решения.

Если вы будете задавать вопросы, что из ТОП 10 приносит максимальную прибыль, то вы увидите много интересного.

Идеальная техническая система это тот, кто дает максимальную функциональность при минимуме затрат.

Показатель LTV - (Live time volume) - показатель жизни клиента с точки зрения сколько денег принесет клиент за всю свою жизнь.

Одноразовое мышление и долгосрочное мышление это совсем разные виды мышлений.

Задать себе вопрос: как в моем бизнесе реализовать принцип идеальных решений.

Принцип реальной экономии. Когда можно дешевле за счёт уменьшения стоимости деталей либо отказаться от чего-то. Но не за счёт вашей прибыли.

БМ на сайтах заменила слоганы на дескрипторы, т.е. конкретные предложения для клиентов. Например: мясо оптом по всей России.

Что такое маркетинг-кит? Это разговор, встреча менеджера по продажам с клиентом.

Когда рассказываете клиенту, всегда задавайте себе вопрос: о чем речь? Понятно ли я объясняю клиенту?

Способность объяснить любому клиенту на простом русском языке чем ты занимаешься, сильно облегчает продажу.

Техника в зале (задание): объясните друг другу чем вы занимаетесь. На простом и доступном языке и спросите друг у друга, понял ли он вас и поняли ли вы его?

Если у клиента не правильное представление о той теме которой ты занимаешься, то дальнейшие рассказы - пустой звук. Вы либо не несете ценности клиенту, либо ваша деятельность не имеет цены для него. И большая проблема корректно донести до клиента чем ты занимаешься.

Заповедь # 8

Искренность.

Ключ к любой продаже это искренность, ключ к любому человеку это искренность. Не будешь искренен не продашь.

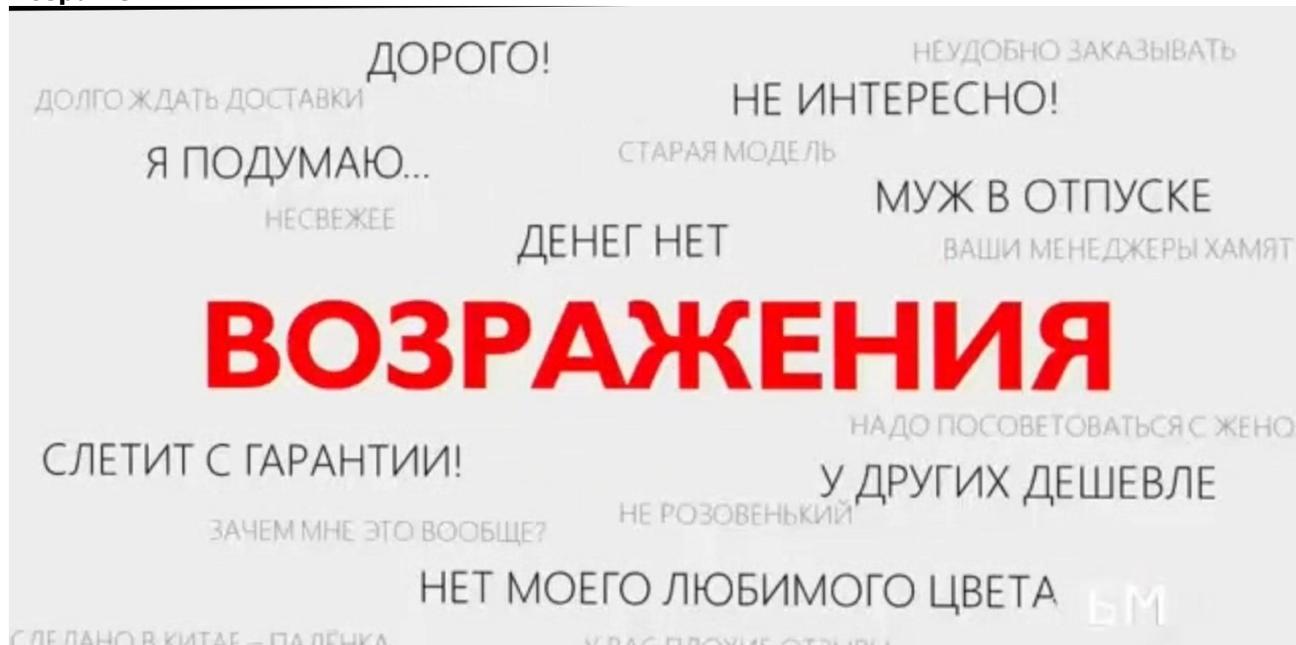
Заповедь # 9

Бесконечное количество попыток. Каждый может сделать деньги. Одному нужно сделать 10 попыток, другому 30, третьему 1000 и так далее. Чем опытней вы становитесь, тем меньше кол-во попыток которое нужно сделать для того, чтобы прийти к успеху и желаемой цели.

Заповедь # 10

Куй клиента, пока горячо. Куй клиента тогда, когда его надо ковать. Мы не мыслим одноразово. Мы растягиваем свое мышление на процесс который может длиться длительное время.

Возражения.



1) Дорого

2) Я подумаю

Возражение это индикатор ошибки на предыдущих этапах разговора.

Позиция продавца и покупателя.

Позиция сверху и позиция снизу. Скриптами и прочими техниками мы пытаемся повысить свою позицию, а иногда понизить позицию покупателя. Нет плохого, если чувствуешь, что ваша позиция ниже. Нужно осознать это, понять и повышать ее. К сожалению, большинство людей начинают звонить не в тот момент когда надо, называть цену не в тот момент когда надо. Это происходит потому, что люди не дали какую-то ценность клиенту, а уже торопятся сорвать куш. Нельзя (пример диалога): сколько стоит? 25 тысяч. Брать будете? Не надо говорить о том, что брать будете. Надо говорить о цене когда он восхищается товаром. Эмоциональный барометр.

Это когда чувствуешь себя уверенней, комфортней, чувствуешь, что ты лидер ситуации.

Фразы-мины:

То, что происходит в голове у руководителя транслируется на его подчиненных, но он не видит это как бревно в своем глазу.

Особые случаи:

- 1) Длинные сделки
- 2) Короткие сделки
- 3) Командная работа
- 4) Холодные звонки
- 5) Продажи по телефону
- 6) Продажи вживую
- 7) Продажи со сцены

Убеждения без которых вся работа бессмысленная:

- 1) Не хочу навязываться - установка которая появляется в тот момент когда решили продать во чтобы то ни стало.
- 2) Самый успешный менеджер работает не в режиме продать во чтобы то ни стало, а в режиме да-да или нет-нет, но интенсивно.
- 3) Мы предлагаем и двигаемся дальше только в том случае, если считаем, что это движение

целесообразно и помогаем клиенту сделать лучший выбор.

4) Боюсь называть цену. Встреча лучше чем звонок, звонок лучше чем письмо.

Уровни цены:

1) Себестоимость

2) Столько сколько нужно

3) Столько сколько платят

4) Дельта от ценности - самый лучший вариант.

5) Если себя будем оценивать по времени или себестоимости, то далеко мы не уедем, если мы будем понимать, что мы потратили всю жизнь + 1 минуту то это даст нам оправдание нашей цены.

5) Ощущение того, что беру деньги из кармана клиента. Я не беру деньги у людей, я беру их из мира взамен на свою ценность.

6) Тот факт, что он заплатил означает, что он победил. Тот факт, что он не заплатил, означает, что он проиграл.

Зик - в багажнике у меня лежат их сковородки, а почему у них в карманах лежат мои деньги?

А выигрывает ли человек в несколько раз когда купит что-то у меня? Если нет, то есть смысл подумать о предложении, о самом офере, а если это есть то стоит задуматься о своем "корявом" языке на котором вы просто не можете донести до клиента свои ценности. Чем вы богаче становитесь, тем легче вы можете продавать все дороже и дороже.

Задайте себе вопрос: а всем ли клиентам надо продавать? Необходимо сделать АБС анализ клиентской матрицы: важно понять какие 20% клиентов приносят 80% прибыли.

Как научиться продавать? Нужно просто много продавать. В сложных продажах важно знать метод.

Файл 1.2

Что такое ясность - это представится перед человеком, сказать кто вы, по какому поводу звоните и как так получилось, что вы оставили свой номер.

АППЕЛЯЦИЯ К ПРЕЦЕДЕНТУ

ПРИМЕР >>



- Прошлая покупка
- Пропущенный звонок
- Заявка
- Контакт на выставке
- Рекомендация
- Сейчас нахожусь на вац.эм

В частных звонках я всегда спрашиваю удобно ли говорить собеседнику или нет, на уровне БМ мы не спрашиваем, т.к этот вопрос является миной на большом потоке людей.

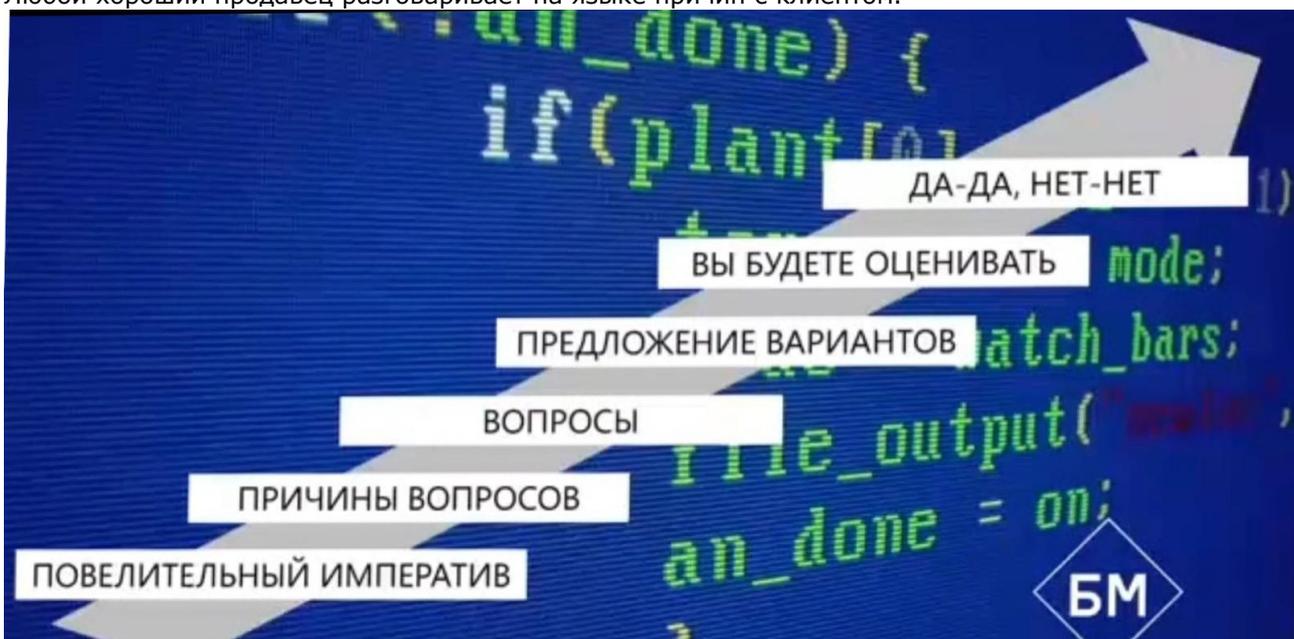
Знакомство

В любом нашем бланке есть графа имя. Мне не нравится обращение: "представьтесь пожалуйста", такое лучше не делать. Имя нужно для многих вещей: именная рассылка, использование в текущем и последующих звонках.

ЗНАКОМСТВО

- Извините, а Вас как зовут?
- Михаил
- Очень приятно, Михаил, меня зовут Тамара, скажите, а Вы обращались уже к нам ранее?

Есть причина по которой клиент должен дать вам свой номер и дальнейшем образом общаться.
Любой хороший продавец разговаривает на языке причин с клиентом.



Программирование - это перехват инициативы на себя.

Шифмонов, Азимов, Деревницкий - авторы ОБЯЗАТЕЛЬНО к прочтению

Предлагаю нам поступить следующим образом.

- 1 Предлагаю нам сделать следующим образом:
- 2 чтобы сэкономить время и назвать цену наиболее точно,
- 3 я задам несколько вопросов по вашему ремонту,
- 4 затем предложу лучшие возможные решения,
- 5 вы рассмотрите,
- 6 если понравится. будем дальше общаться.

Необходимо научиться и развивать перехватывать инициативу на себя. Это даст моральное право делать предложение и самое главное - вы установили позицию сверху.

Мета-сообщение - это та информация которая передается в сухом остатке, режим "ленивый читатель".

1-е мета-сообщение: я не скрываю, что я продаю. Не надо тянуть с тем моментом который должен быть ясен клиенту.

2-е мета-сообщение: я хочу на вас заработать, но при этом хочу чтобы вы и мы не работали в убыток. Для этого нам нужно найти баланс который позволит получать прибыль вам и гонорар мне.

3-е мета-сообщение: мне интересно предложить вам то решение, которое для вас будет идеальным и полностью отвечать вашим потребностям.

4-е мета-сообщение: мне интересно работать с интересными клиентами. Можно не говорить, а чувствовать это в себе внутри.

ПОЯСНЕНИЕ

ПРИЧИНЫ ВОПРОСОВ

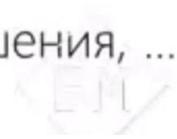
...чтобы сэкономить Ваше время и назвать цену наиболее точно, я задам несколько вопросов по вашему ремонту, ...



ПРОГРАММИРОВАНИЕ

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ВАРИАНТОВ ИСХОДЯ ИЗ ВОПРОСОВ

...затем предложу лучшие возможные решения, ...



ВЫ БУДЕТЕ ОЦЕНИВАТЬ

ПРОГРАММИРОВАНИЕ



...ВЫ РАССМОТРИТЕ. ...



ДА-ДА, НЕТ-НЕТ

...если понравится, будем дальше общаться.



Квалифицирующие вопросы должны задаваться в самом начале разговора, при общении с новыми клиентами, чтобы дальше выстроить логику разговора.

Если клиент профессионал, то общаться с ним должны профессионалы, а не новички иначе общение будет завалено.

По техническим вопросам нужно составлять FAQ.

Вопросы нужно задавать, т.к это шанс повысить свою квалификацию в глазах клиента.

Связка в БМ: "я почему спрашиваю" - вы комментируете почему эти вопросы задаете у клиента. С каждым правильным отбитым вопросам вы получаете (+1) к карме.

ВОПРОС О РАМКАХ РАЗГОВОРА

– Скажите, вы принципиально работаете с одним поставщиком, или же в случае, если мы подберем более выгодные условия, вы готовы разговаривать?



ВОПРОС ОБ ОПЫТЕ

– Скажите, был ли опыт работы с таким оборудованием? Какие, в целом, впечатления? С чем возникли сложности?

Вопросы-ориентиры:

- По дизайну
- По фасону
- По цветовой гамме
- По геометрии
- По бюджету (там где это уместно, если у вас цены фиксированные, то этот вопрос не очень корректен)
- По срокам - опишите ваш deadline. Когда вы хотите чтобы работа было выполнена, чтобы оборудование поступило в эксплуатацию, чтобы это было готово. Человек часто не знает сроки выполнения, поэтому не может определить объем работ и цену. Мы можем ему помочь, сказав о том, что тянуть с подписанием контракта или договора не стоит. Когда идет "тупка", надо обязательно дать вилку, т.е предоставить выбор для клиента.

У каждого человека есть эмоциональный барометр, когда человек говорит себе - надо брать, вот тогда его надо "подсекать".

Техника-калибровка:

ВОПРОС-КАЛИБРОВКА

– Можете мне показать примеры тех интерьеров, которые вы находите удачными и примеры тех, которые вам категорически не нравятся?

То, что ему нравится, нам тоже нравится или нет. Мы думаем об одном и том же или нет.

Чтобы строить на основе критериев клиента свои домыслы при выдвижении офера клиенту задайте вопрос: **А что для вас важно?**

ВОПРОС О НЕЖЕЛАТЕЛЬНОМ

- Что является для Вас заведомо неприемлемым при выборе?
- Чего нам следует избегать в поиске вариантов для Вашей поездки?

Вопрос-усилитель:

ВОПРОС ОБ ОСОБЕННЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЯХ

- Скажите, а какие-то особенные предпочтения есть?

Если вам удалось погрузиться на столь интимный уровень то работать с вами будут не зависимо от цены. Поэтому главная задача продавца - стать не сравнимаемым. Неадекватный скрипт выжигает как клиента, так и продавца. Значит, его целесообразно поменять. Как понять, что скрипт социально адекватен? Взять и продавать по нему самому. Если продажи есть и вы чувствуете себя комфортно по нему, он социально адекватен.

ВОПРОС О ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ

- Николай, в случае, если по условиям мы с вами сойдемся, каким будет процесс принятия решения, за кем будет окончательное слово?

Вопрос о принятии сделок. Когда речь идет о больших цифрах. Этот вопрос позволяет:

- 1) Понять кто реально принимает решение
- 2) Понять, что затем будет
- 3) Как подразумевая, если по условиям мы сойдемся

Связка: "Я почему спрашиваю" - тем самым вы говорите клиенту, что спрашивали не зря.

Вопрос-помощник: Василий, а скажите, что должно произойти, чтобы наша сделка состоялась?

Для себя лучше сразу не использовать сложные скрипты. Наклейте ее перед монитором и каждый раз, каждый день тестируйте какую-нибудь новую фразу.

Записывайте все свои звонки в MP3, а так же давайте прослушать другим свои звонки.

Оффер. Предложение.

В больших сделках лучше не делать предложение. Продолжение - это сама суть того, что предлагаете и цена. Что делать и сколько стоит.

Рисуете образы в голове у клиента, картинки того, что получит клиент. Говорите как это будет.

Не используем мнения, а используем факты. Когда используем факты то создаем образ в голове у клиента.

MPV анализ. Main product value. Основная потребительская ценность. Или причина купить. Чем лучше вы знаете свой товар, тем больше точек этих MPV вы видите. Чем круче товар, тем больше у него MPV. Есть FPV (function products value), это то, за счёт чего это достигается, это свойства товара.

Задача. Взять один продукт и написать по нему 200 MPV.

Цикл сделки. Если можете продавать сразу, продавайте сразу. Оптимизируя метод, вы оптимизируете цикл сделки.

Сколько сделок нужно сделать, чтобы перевыполнить план? Для этого нужно произвести декомпозицию плана. Декомпозиция - это разрезание общего на частное. Сделав декомпозицию на год, месяц, неделю, день мы понимаем сделали ли мы свой план и свою норму чтобы прийти к желаемой цели, точки Б из точки А. Это дает нам осознание и понимание, что мы должны действовать постоянно и каждый день.

Надо не просто много звонить, надо правильно звонить. Какой твой личный КПД он же (money making)? Этот показатель связан с результативностью и эффективностью. Это показатели твоего заработка и приложенных к нему усилий.

Формула эффективности: результат/ресурсы.

Нужно ли всем звонить?

Категории клиентов:

- Постоянные клиенты заплативший столько-то денег
- Постоянные клиенты которые платят с частотой....раз в месяц...
- Люди которые совершили первую покупку менее чем за 30 дней
- Люди оставили платную заявку на определенный продукт
- Хотели купить когда-то, но тоже не купили
- Люди которые покупали, покупали, а потом куда-то ушли, откололись

Оценивая кол-во продаж по каждой категории клиентов можно посчитать какая будет вероятность продажи по каждому клиенту, т.к у нас есть статистика продаж по нему.

Свежие заявки самые приоритетные, т.к клиент с каждой секундой остывает и желание купить становится все меньше и меньше.

Показатель "среднее время отклика на заявку" - нужно считать и смотреть как это влияет на наши показатели.

Парадокс: заявок больше, а денег меньше потому, что мы не успеваем "добивать" старых клиентов и закрывать их потребности. Поэтому нужно понимание баланса между свежими клиентами и повторными, а затем выстроить систему приоритетов по повторным. Поэтому мы должны в первую очередь звонить тому кто должен денег.

Нужно ли делать все то, что ты делаешь?

Ковыряться с бумажками, самому мойщиков искать, делать какие-то рутинные дела?

Есть процессы которые приводят к тому, что приносят деньги, а есть процессы которые забирают ваше время и как следствие - ваши деньги. Поэтому подсознательно вы идете в сторону меньшего стресса, а вместо этого надо выходить из зоны комфорта.

Постарайтесь оценить себя как-будто вы это ваш начальник и вы его подчиненный.

БЫСТРО		
ДОЛГО		
	МАЛО	МНОГО

Библия наших действий:

- 1) Быстро - много
- 2) Быстро - мало
- 3) Долго - много
- 4) Долго - мало

Нужно во всех своих действиях концентрироваться на области: быстро - много. Слова быстро и долго можно заменить на просто и сложно.

Я эффективный продавец, что же дальше? Вы всю жизнь будете продавать.

Вы продаете:

- Себя
- Свои идеи
- Свой статус
- Свою услуги
- Свои навыки
- Свои решения
- Свои продукты
- Свои принципы
- Свои компетенции

Что значит продать свою идею или решение?

- 1) Говорите социально адекватно
- 2) Говорите на языке причины аргументов
- 3) Сделайте так чтобы от этой продажи выиграли оба

Продажи это путь. Он начинается с крови, унижения, а заканчивается интересным общением, интереснейшими людьми.

Схема развития менеджера в БМ.



Под отделом качества - маркетинг

Под ивент отделом - проектный офис

Рос всегда начинается в голове. Он начинает с вашего выражения лица.

Менеджер-курильщик:

- Хилые заявки
- Несправедливая мотивация
- Клиенты-дураки
- Коллеги-счастливчики
- Трачу время на ерунду
- Во всем виновато начальство

Растущий менеджер:

- Сколько и кому звоню?
- Я эксперт или дилетант?
- Как я провожу рабочий день?
- Приношу ли я пользу?
- Разбираюсь ли я в конкурентах?

Как вы лично можете поступать и действовать чтобы вырасти?

ЦИКЛ РОСТА



Станьте первыми в продажах. Чтобы у вас узнала вся компания.

Авторитет - это очки власти, ваша зона влияния. Авторитет всегда либо теряется, либо заслуживается. Он не может быть постоянным. Рост в компании в первую очередь приводит за счёт роста авторитета. Авторитет не снижается из-за ошибок, он снижается из-за игнорирования собственных ошибок, из-за повторения ошибок. Если вы сделали ошибку, поняли и сумели вырасти, то ваш авторитет только вырос. Если признаете собственную ошибку - увеличивается, если не признаете, то снижается. Вы должны быть командным игроком, защищать интересы не только себя, но и своих коллег. Помогать им развиваться и увеличивать результаты. Меня волнует не только мой стол, меня волнует наш отдел, меня волнует вся компания. Значит я созрел быть руководителем. Авторитет далее вам ресурсы. Ты не пустой, ты твердый. Ты деньгами доказал свою правоту. А свою правоту мы можем доказывать только деньгами. "Звездная болезнь" косит авторитеты, она кружит голову, снижает авторитет. Скромность повышает авторитет.

Ключ к успеху:

- 1) Делать больше, чем от тебя ожидают.
- 2) Станьте первыми.
- 3) Сделать из себя эффективную модель.

Рост продавца в компании:

- 1) Первый
- 2) Старший
- 3) РОП
- 4) Коммерческий директор
- 5) Генеральный директор
- 6) Партнер

Самое важное в продавец - это отношение.

Личные качества	Отраслевая компетентность
Отношения к: Продукту Компании Продажам	Техники

Задание - День 1

ЗАДАНИЕ 1

ЛИЧНАЯ ВОРОНКА ПРОДАЖ

Заполнить личную воронку продаж.

Указать:

- количество звонков (входящих или исходящих);
 - количество встреч;
 - кол-во сделок в месяц;
 - конверсия звонков во встречи;
 - конверсия встреч в сделки;
 - конверсия звонков в сделки;
- Средний чек с одной сделки



ЗАДАНИЕ 2

РАЗРАБОТАТЬ СКРИПТЫ

Разработать модули скриптов, которые вам нужны сейчас в первую очередь. **Завтра в 10.00 вы сможете их протестировать друг на друге.** Этапы разговора (пример):

- открытие;
- программирование;
- вопросы клиенту (его проблемы и потребности);
- предложение ;
- называние цены ;
- отработка возражений ;



ЗАДАНИЕ 4

НАПИСАТЬ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Напишите свои впечатления от 1 дня курса в группе БМ Вконтакте.

Распечатайте и принесите

Файл 2.1

Михаил Дашкиев, Волчек

Вопрос: что делать, если не знаешь ответа на свой вопрос?

Ответ: 1) напишите FAQ 2) Возьмите тайм-аут и чуть позже дайте ответ на него.

Вопрос: какая система мотивации должна быть у продавцов? И можно ли самого худшего продавца уволить из компании, а лучшего повысить в должности?

Ответ: В БМ существует система рейтингов в которой те продавцы которые не эффективны два месяца подряд в минусе вылетают. Но не один месяц. В системе рейтинга в БМ есть три первых места за неделю и одно место за месяц. Первый за месяц получает +300 тыс руб к з/п, а первые три за неделю +50 тыс.руб к з/п. Недельный рейтинг обнуляет шансы кандидатов каждую неделю и дает всем равные шансы на успех. Главное с этим не переборщить. Целесообразные решения которые ведут наверх.

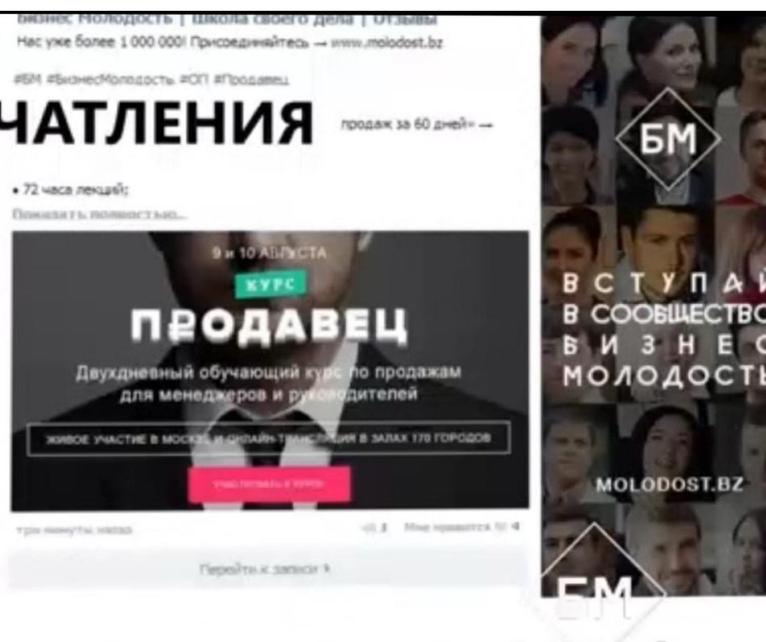
Говорите так, как вы реально считаете. Не приукрашивайте события, говорите как есть.

Руководство в системе продаж.

Введение

Кто такой руководитель?

Настоящий отдел продаж





Еще одна заповедь: Один в поле не воин.

Сущность руководителя.

- 1) Принимает решения оптом. Человек который способен принимать решения.
- 2) Умножает результат. После прихода руководителя увеличивается прибыль в компании. Модель неформального начальника, т.е ты сам лидер и берешь ответственность за свою группу и он делает так что его группа увеличивает показатели.
- 3) Создает команду. Ваш объем и пропускная способность определяется вами и теми людьми которые являются вашими. Руководитель должен показывать результаты с текущими членами команды.
- 4) Не персонаж, а создатель. Рост происходит тогда, когда вы становитесь создателем игры. Правила игры - это метод. Руководитель ставит под сомнение все, что сложилось в компании.
- 5) Упорядочивает пространство вокруг себя.

Есть люди которые меняют результаты, а есть те которые не меняют. И с приходом первых бизнес проседает, т.к он стоит денег + демотивирует остальных сотрудников тем, что он незаслуженно обделен вниманием, деньгами и т.д.

Кол-во времени потраченного на работе далеко не прямо пропорционально эффективности результата.

Даже просто считая свои результаты в спорте вы их увеличиваете. Работая над ними, вы увеличиваете их вдвойне, втройне.

Что должен уметь настоящий отдел продаж?

- 1) Обрабатывать большой поток клиентов
- 2) Знать каждую цифру, чтобы оценить текущую картину
- 3) Уметь разговаривать с любым клиентом
- 4) Слаженная система

Из чего состоит система?

Набор взаимосвязанных между собой элементов, подсистем.



Что делает хороший руководитель придя к вам в компанию?

1) Наблюдает точки роста и проблемные зоны(модель аудита), но не отдельно от отдела продаж, а вместе с ними.

БМ АУДИТ

АУДИТ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ

«Аудит системы маркетинга и продаж» © ООО «БМР» ИНН 7723866732 КПП 772207001 ОГРН
11377462463951 2014 год

ИНФОРМАЦИЯ О ЗАЩИТЕ АВТОРСКИХ ПРАВ



СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	1. ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ	
	2. БЛИЗ	
3. МАРКЕТИНГ	4. АЛГОРИТМ ПРОДАЖ	5. ИНФРАСТРУКТУРА
САЙТ	РАБОТА С КЛИЕНТОМ	ОФИС
КАНАЛЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ	ЛИЧНЫЙ ВИЗИТ	ТЕЛЕФОНИЯ
МАРКЕТИНГОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ	ТОРГОВОЕ ПОМЕЩЕНИЕ	E-MAIL, SMS
	ЗАКАЗ И ОПЛАТА	CRM
	ПОСТПРОДАЖИ	
6. ПЕРСОНАЛ	7. ПОКАЗАТЕЛИ	8. РЕЖИМ HARD
РЕКРУТИНГ	ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	
МОТИВАЦИЯ	ВОРОНКА ПРОДАЖ	2 ДНЯ МЕНЕДЖЕРОМ
ОБУЧЕНИЕ	АНАЛИЗ ПРОДУКТОВ И КЛИЕНТОВ	

3 правила аналитики:

- 1) Захотеть, что-то получить (конкретные показатели)
- 2) Получать всю статистику и аналитику вовремя.
- 3) На основе полученных данных делать правильные выводы.

Показатель для собственника - CPA. Средняя стоимость лида. Еще показатель CPO - сколько стоит вам платеж. Нужно начать считать показатели в бизнесе, начать с самых простых, а так же определить как я могу повлиять на них, сократить издержки и увеличить прибыль.

Сделать выводы о рабочем графике, сколько из этого полезного времени, а сколько бесполезного.

Все это будет бесполезно, если у вас плохой продукт.

Файл 2.2

Михаил Дашкиев, Волчек

Старинная тема от Владимира Тарасова. Если у вас есть вопросы напишите их на листочках и передавайте мне.

Цель аудита - зафиксировать текущий статус.

Есть две модели As is (как есть) и модель To be (как должно быть).

Это модель понимания текущих контрольных точек и модели понимания куда надо идти.

Скрипты и алгоритмы с точки зрения руководителя.

Скрипт - ускоренная адаптация новичков, а также снятие стресса через технологизацию, а так же для увеличения конверсии и эффективности.

Шаги разработки:

- 1) Делаем 30 личных продаж
 - 2) Берем 30 менеджеров
 - 3) Просто слушаем это и пишем комментарии
 - 4) Делаем транскрибацию звонка (причем дословно), без корректуры
 - 5) Получив транскрибацию вооружиться двумя маркерами, один красный, а другой зеленый. И отмечать хорошие вещи зеленым, а плохие красным. Красным отмечаем "мины", это то, что лучше не говорить клиенту.
 - 6) После того как отметите, ужаснетесь нужно оформить
- Вопрос: будут ли рады скриптам менеджеры по продажам?

Внедрение скриптов:

Большая ошибка - внедрение скриптов целиком и сразу на всех.

- 1) Они еще никем не проверены.
- 2) Двигать шкаф целиком очень тяжело. Нужно выбрать группу наиболее лояльных людей и начинать внедрять изменения с них.
- 3) Все новое внедряйте на локальном кусочке. Не нужно сразу затевать глобальные изменения.

Поэтому всегда внедряем на тестовой группе.

Найм и обучение:

Нанимай быстро, увольняй быстро. Принимай решения о людях быстро.

HR — ЭТО ТОЖЕ ПРОДАЖИ



HR — ЭТО ТОЖЕ БОБОШКА



На вопрос: людей нет, отвечаю вопросом: а что вы сделали чтобы они были? Как вы ведете HR у себя?

Где найти кандидатов?



Как завлечь кандидатов?

1) Мы не хотим любых сотрудников

2) Нужно понимать, что нужно продать свою компанию сотруднику

3) Нужно выделить сильные причины работать у вас (цели, очень крутые продукты, корпоративная культура, инфраструктура, технологии самой компании, деньги, руководители, какую пользу оказывает компания). С сильными компаниями хотят общаться сильные. Чем сильнее вы становитесь, тем больше сильных людей приходят в вашу компанию.

Идеология: мне не всё равно где работать и на чем зарабатывать деньги. Круто то, чем больше ты делаешь и чем больше тебе заплатили, тем больше добра произошло.

Самое плохое у сотрудников - это когда он получает достаточное кол-во денег и не хочет развиваться. Если человек не работает по правилам компании и не хочет адаптироваться, он не

нужен.

Как распознать кандидата?

Какой реальный у него опыт и какая у него оболочка?

Тезис: человек скорее всего повторит свой реальный опыт. Люди которые не повторяют свой результат - люди развивающиеся. Чтобы реально выявить, что реально знает кандидат - это задавать так называемые "протыкающие вопросы".

Умение вести себя в стрессовой ситуации - это тоже компетенция которую вы проверяете.

Задаем через какое-то время задаем человеку повторяющие вопросы и если цифры не совпадают при ответе, понимаем, что человек врет.

Вопросы-провокации:

- 1) Кем вы себя видите через пять лет?
- 2) Как вы относитесь к воровству?
- 3) Расскажите про своего предыдущего работодателя
- 4) Скажите, а если мы вам делаем офер и вы завтра выходите на работу, что вы будете делать? Какие этапы у вас будут дальше?
- 5) Сколько вам нужно времени на знакомство с компанией?
- 6) Кстати, а как быстро мы однозначно лучше почувствуем, что с вами лучше, чем без вас?

HR - найм близких по духу людей. Самый простой метод проверить продавца - сказать ему: продай мне чтонибудь?

Полиграф может повториться для любого сотрудника в любой момент времени. Даже случайно.

Отказываются только те, которым есть, что скрывать.

Человек может дать только то, что он сам прожил.

Наняв таких людей мы их вооружим:

- 1) FAQ
- 2) Демонстрация
- 3) Кейсы

90% информации о компании - это собственник.

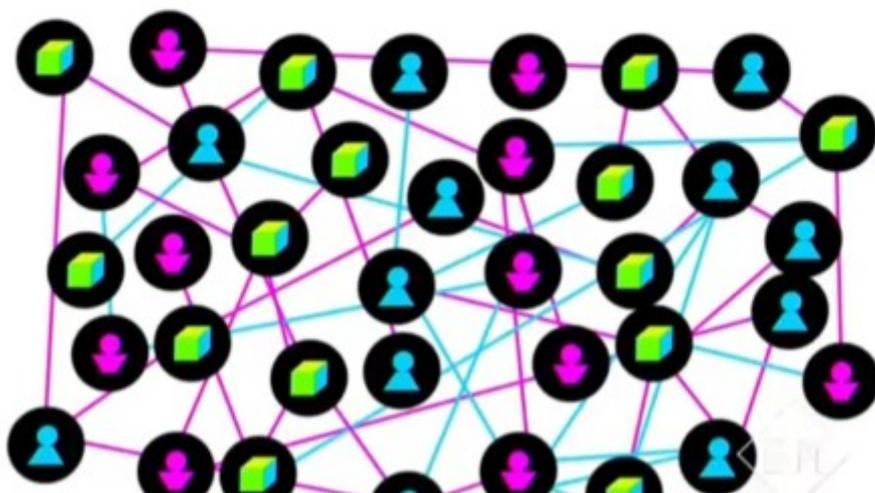
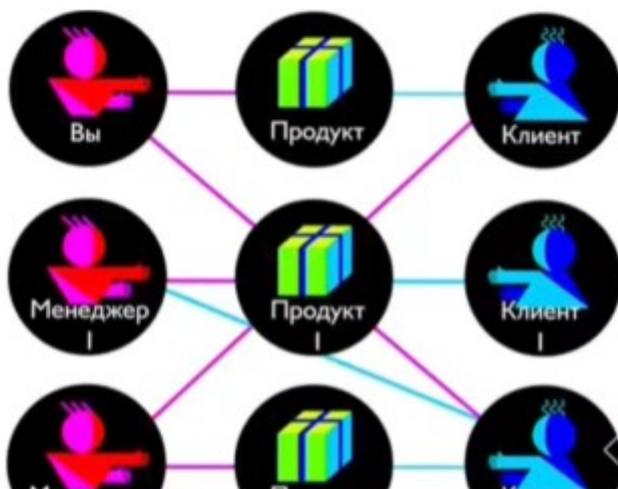
Хинт: посмотреть вебинар БМ "Упаковка" и понять как можно упаковывать свой товар.

Рассказать - один канал восприятия, показать - другой канал восприятия, а дать по взаимодействовать - совсем другое дело.

Автоматизация

Зачем нужно автоматизироваться?

Нужно считать показатели и считать эти показатели вовремя. CRM система дает такие возможности.



Золотое правило: стоимость информации которой вы владеете прямо пропорционально частоте ее использования. Чем чаще вы это информацией пользуетесь тем она для вас дороже в использовании.

CRM система не даст заблудиться. Правильная CRM система ведет тебя "идеальным" путем. Люди обычно действуют неэффективно, т.к. двигаются в сторону наименьшего стресса.

Продажи и маркетинг не конкурируют между собой они должны любить друг друга.

Нужно изменить отношение к заявкам ибо в каждой категории (холодные, теплые, горячие) есть деньги.

Сегментация.

Основной принцип сегментации заключается в том, что мы разрезаем свою клиентскую базу (не целевую аудиторию) по кускам и с каждым куском работаем по разному. Сегментация - это

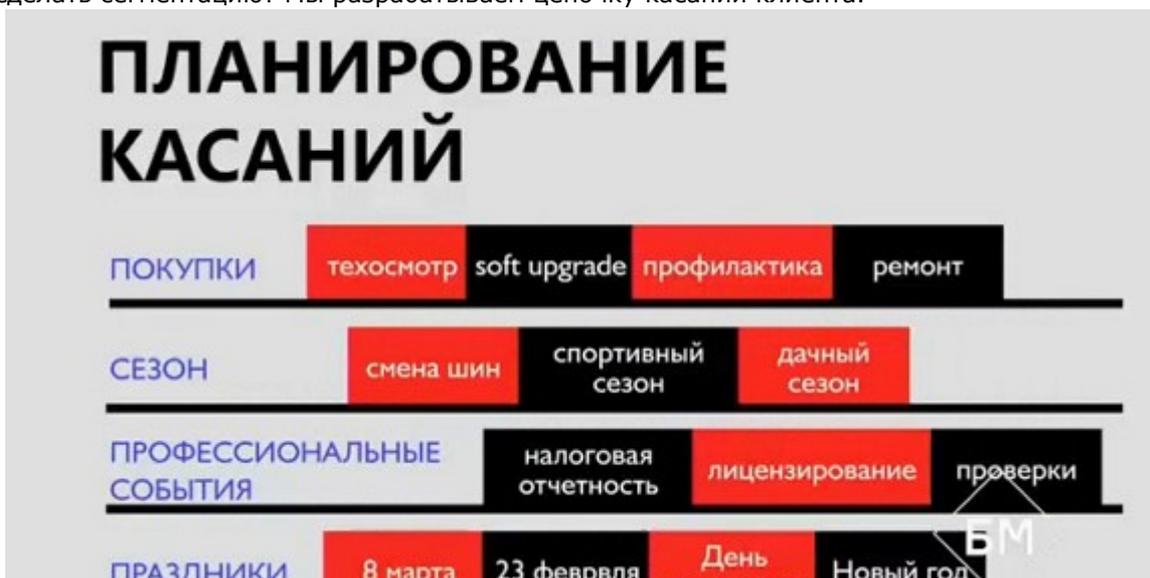
разрезание информации по кускам по разным техническим параметрам. Она нужна чтобы увеличивать результат.

Телефонная компания - это совокупность людей той или иной категории которым мы продаем тот или иной продукт.

Признаки для сегментации:

- 1) Тип клиента (физик или юрик)
- 2) Возраст/пол
- 3) Статус клиента
- 4) Сфера деятельности
- 5) Приобретенные продукты
- 6) Канал обращения
- 7) Контакты по типам

Как сделать сегментацию? Мы разрабатываем цепочку касаний клиента.



Добивка

LEAD --> Конверсия --> Оплата

После поступления заявки должны приходить уведомления, счета, оплата и так далее. Если это не происходит, то клиент может потеряться и даже заново не обратиться.

Точки срыва клиентов

Все причины по которым клиенты от вас уходят по причинам багов, по причине слишком сложного трения, срывов сроков, просто или никто не занимается, клиент позвонил и не дозвонился и потом ему никто не перезвонил или вы сами набирали клиенту, не дозвон у вас и все забыли на него.

Поэтому руководитель отдела продаж как маркетолог следит за всеми этими точками срыва и зарывает их.

Примеры:

- 1) Положил в корзину и не оплатил
- 2) Хотел оплатить, но не решил какой-то "ребус" у вас на сайте и не оплатил

Спекуляции

- 1) Звонят на автоответчик, KPI выполняется.

Если нет системы контроля качеством, то руководитель даже может не догадываться о том, что кто-то ищет лазейки, прикрывает свое безделье якобы бурной деятельностью. Если вы узнаете об этих спекуляциях очень поздно, то ваши деньги уйдут в песок.

Спекуляции в компании - это нормально, т.к. они являются подсказчиками слабых сторон и будущих точек роста.

Хороший РОП, руководитель постоянно анализирует спекуляции и наблюдает за ними. Он "чуёт" изменения и думает, почему это случилось. Каждый раз, когда мы видим "дырку" в системы мы как удав стягиваем систему и делаем ее более лучшей.

Управление качеством

Что бывает, если у вас не внедрена система управления качеством?

Ответ: бывает, очень плохо.

Поэтому вы должны инвестировать в отдел по работе с качеством. От себя лично добавлю, что крайне рекомендую прочитать книгу - Клиенты на всю жизнь (Карл Сьюэлл).

Проблемы с качеством будут всегда. Другое дело, реагируете ли вы на это или нет. Допускаете ли вы это или нет.

ПОТЕРИ НА IP-ТЕЛЕФОНИИ

НЕПРАВИЛЬНО ЗАПОЛНЕНА CRM

НИЗКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ

ПОТЕРЯННЫЕ ЗАЯВКИ И КЛИЕНТЫ

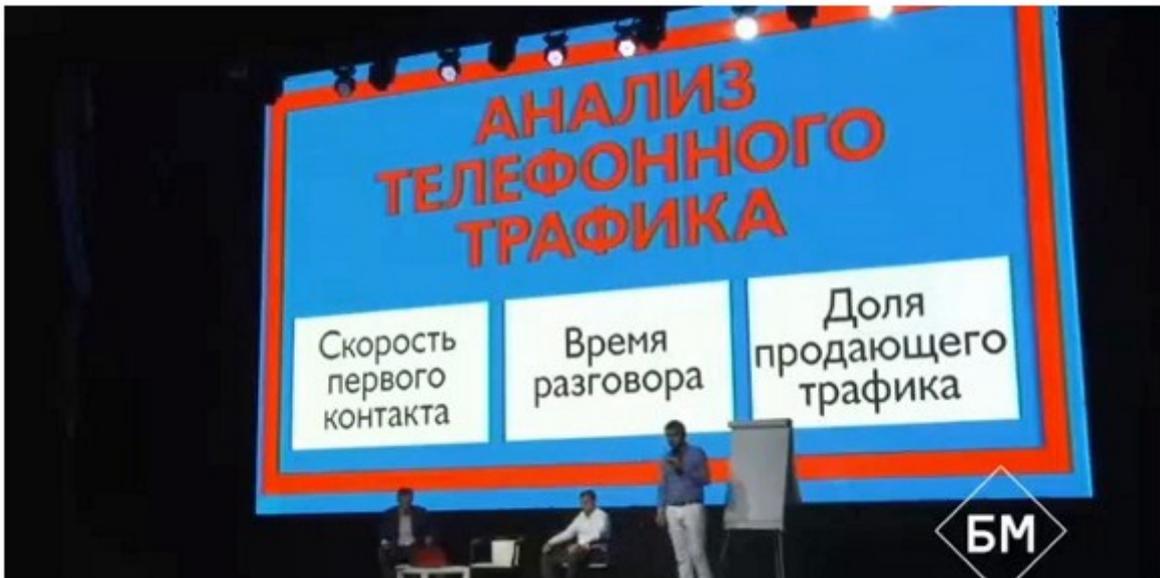
Начинать управление качеством надо с простого. Если вы банально не берете трубку, когда вам звонит клиент, то о каком качестве можно говорить.



Ключевые показатели качеством:

- 1) Число повторных продаж
- 2) Новые клиенты по рекомендациям

Метрики качества:



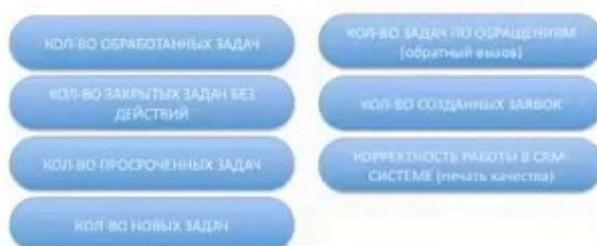
Скорость первого контакта - клиент позвонил и как быстро он будет разговаривать с менеджером. Или заявка с сайта пришла и как быстро она будет обработана. Так же нужно вводить SLA по заявке и как быстро реагировать на любое обращение клиента. Норма SLA 80/20 это значит, что первые 80 звонков должны быть обработаны в течение первых 20-и секунд. А остальные звонки должны быть приняты в течении первых двух минут + есть показатель кол-ва потерянных звонков. Для VIP клиентов они сделают 90/10 или 95/5 для того чтобы вас как VIP клиента обслужить. Поэтому надо реально вам понимать, а надо ли вам принимать все звонки здесь и сейчас. Это стоит понятных денег.

Время разговора. Каждый менеджер тратит свое время на то, чтобы обработать клиента в виде личной встречи, звонка. Если время расходуется не оптимально, то будут потери, т.к. за одно и то же время можно было бы обработать несколько заявок, чем одну. В БМ в среднем надо разговаривать 2 минуты 30 секунд.

Доля продающего трафика. Берем всю совокупность звонков на менеджера и находим те звонки которые привели к продаже, т.е. эффективных звонков. Один менеджер может звонить 50 часов и 20 из них приведут к продажам, а другой будет звонить те же 50 часов и только 30 минут приведут к ним. И это хороший показатель того, стоит ли звонить тем клиентам или нужно фокусироваться на тех, кто реально приносит деньги. Мы смотрим сколько денег приходится на 1 дозвон и сколько денег приходится на 1 минуту. Нельзя всех чесать под одну гребенку. Нужно найти разумный оптимум который повысит эффективность вашей системы.

Качество должно быть оцифровано. Качество - это душа и реальная забота. Это и философский подход к качеству и сервисный. Фишка от Глеба Архангельского. Стоит взять и записать свой рабочий день и каждые 5 минут записывать то, что я делаю. Посмотреть сколько времени было потрачено на заполнение карточки клиента.

ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА РАБОТЫ С CRM-СИСТЕМОЙ



Форма оценки вызовов: Что надо контролировать, то и контролируйте.

- 1) Корпоративное приветствие было или нет?
- 2) Имя свое и клиента (если знаем) назвали или нет?
- 3) Контакты взяли или нет?
- 4) Об акции рассказали или нет?
- 5) Попытку продажи сейчас сделали или нет?
- 6) Следующий шаг назначен или нет?
- 7) Спасибо сказали или нет?

Таблица с тремя графами: Да, Нет.

Далее мы считаем эти показатели и получаем баллы. Анализируя эти баллы мы понимаем насколько менеджер соответствует режиму компании.



Какова роль руководителя в работе системы продаж?

Руководитель - это объединитель систем. Он упорядочивает пространство и систему с целью влиять на качество и результативность системы продаж, на денежный поток компании. С ним все работает слаженно.

Пришло время для основного инструмента продаж.

План - очень важен для руководителя т.к. он показывает где вы и куда можно и нужно расти. План потом придется сверить с фактом и понять, растите вы или нет.

Вам как руководителю или собственнику важно составить план, а потом согласовать этот план с менеджерами. Должна быть синергия между руководителем и менеджером по продажам. Если ее не будет, и не будет до менеджера донесено как ему возможно сделать этот план, то факт вряд ли будет.

План ничто - планирование все. Надо проанализировать ваши предыдущие поступки, на ваши текущие показатели и ресурсы той системы, которой вы владеете и можно ли выполнить ваши обязательства? План должен состоять из элементов понятных каждому. На каждом уровне у него должна быть своя декомпозиция. Отсутствие плана говорит об отсутствии желании развиваться. Свой план должен быть даже чуть выше, чем план компании. Часто мы боимся понять, что мы стоим на одном месте, а стоять на одном месте - отсутствие развитие - это деградация. Планка - это ваша внутренняя амбиция. Это то, с чем вы себя сейчас соотносите.

План снизу <-- вверх это когда человек думает, а что будет, если я буду так же развиваться, как и сейчас, при том же уровне темпов. 90% людей плавают как говно в проруби, но многие имеют такой подход.

План сверху --> вниз это планка (уровень) того, кем вы хотите стать. И вопросы которые вы задаете на этом уровне: Что я хочу? Что нам надо? Какие дополнительные шаги нам надо предпринять? Какая конверсия у нас должна быть? Какие дополнительные продукты мы должны запустить? Какие каналы трафика мы должны внедрить? Как мы должны менеджеров научить? Что надо вообще сделать, чтобы наша планка была выполнена. Зачастую, когда у вас появляется планка, то, что для вас было нормально - становится плохо.

Как должен руководитель развиваться?

Текучка + стратегия

Любой человек может заниматься тремя вещами:

- 1) Текучкой - обычными своими делами
- 2) Стратегией - планировать свои дела, думать о показателях
- 3) Инициативой - взять на себя инициативу и заниматься делами которые выходят за круг его обязанностей, но приводят к результатам.

Каждый человек должен себе задать вопрос: а какое у меня соотношение процессов развития и процессов поддерживающих, т.е. текущий и рутинных.

В жизни и везде нужно избегать людей с "выпученными глазами" и поощрять и привлекать людей с "горящими глазами". Горящие глаза - это когда человек здесь и сейчас ловит кайф от работы и от того, что он делает. А "выпученные глаза" появляются тогда, когда человек с низким КПД и пропускной способностью сталкивается с проблемами и задачами более высокой пропускной способностью. Выпученные глаза - это индикатор того, что человек находится не на своем месте. И увольнение такого человека - это благо для него.

Хороший руководитель одной ногой в текучке, а другой в стратегии. Ибо не будет свободного времени чтобы разгрести текучку и заняться стратегией.

КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ



В БМ мы нанимаем человека по двум критериям:

- 1) Его профессиональные качества
- 2) Его личностные качества

В профессиональных качествах есть:

- Опыт
- Потенциал

Поэтому из этого складывается правило: в людей влюбляться нельзя. Ко всем нужно нейтрально относиться.

В БМ то, что сейчас офигенно, завтра уже плохо, т.к. мы постоянно хотим развиваться. Поэтому если вы крупная компания и вы хотите развиваться, то текучка кадров в вашей компании - это нормально.

При найме любого ТОП-менеджера в БМ испытательный срок 6 месяцев.

От минус -0 до 3-х месяцев - человек показывает профессиональные качества и опыт. Почему минус, потому что есть люди, которые еще не вышли на работу, а вы понимаете, что они вам не нужны и не стоит их держать весь испытательный период чтобы это понять.

До 6 месяцев вскрываются профессиональные качества. Личностные качества вскрываются примерно в течении 6-и месяцев. Совокупность качеств, опыта и потенциала мы называем компетенцией.



Нижние блоки:

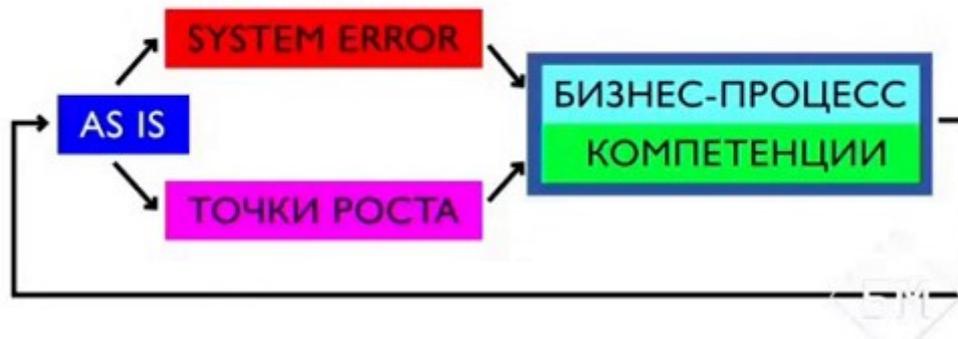
Разработка и внедрение инструментов продаж.

Курирование обучения новых сотрудников.

Разработка системы мотивации менеджеров.

Решение организационных задач.

ЦИКЛ: AS IS



Примеры системы мотивации:

1) FIX или FLEX как пример.

2) С планом или без плана.

3) Бонус-фикс или процент.

4) Коэффициентная модель.

5) Коллективный бонус или индивидуальный бонус.

- Правил не существует вообще какая система мотивации работает или нет.
- Система мотивации не влияет на развитие его в длительном периоде. (Джим Коллинз – От хорошего к великому, книга).
- Система мотивации должна меняться каждые три месяца при наличии постоянного роста в компании.
- Система мотивации должна быть простой и доступной в понимании для всех.
- Вы обязательно должны уведомить людей об изменении в правилах системы мотивации до того, как они вступят в силу.
- Система мотивации должна внедряться так, чтобы она не отняла деньги у людей. Т.е. если они выполняют результат они не должны меньше зарабатывать. Но они должны меньше зарабатывать если они не выполняют результат. Если они выполняют больший результат они должны

зарабатывать больше. Это значит, что система мотивации должна продвигать к росту человека и его деятельности. Поэтому система мотивации должно быть благо.

- В СМ нужно постараться прописать все детали.

По сути нам не нужен человек, нам нужен результат этого человека. Поэтому система мотивации должна быть такой, чтобы отторгать тех, кто не заинтересован в ее развитии и помогать тем, кто хочет развиваться в ней. Если вы внедрились систему мотивации и ничего не изменилась, значит она плохая и не работает. А если после ее внедрения ушли "плохие люди" то это хорошая система мотивации.

Трон императора

- 1) Сила
- 2) Закон
- 3) Совет
- 4) Ценности

Соль

Деятельность продавца как руководителя несет в себе очень глубокий смысл. В этом курсе показана дорога этого человека, его этапы развития, как он должен видеть своих продавцов, как он должен с ними общаться и выстраивать взаимоотношения.

ЗАДАНИЕ 2

НАПИШИТЕ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ НА ЭТОТ МЕСЯЦ

Напишите ваш план действий на август:

- какие изменения планируете осуществить;
- какие показатели планируете улучшить;
- какие системы планируете внедрить;
- какие принципы и подходы хотите изменить;
- и т.д.

В конце месяца вы напишите о ваших результатах