

Занятие 1

Основные мысли

Три задачи курса: определить общий подход к построению прямых продаж как системы, сформировать понимание ролевой модели и требований к ним, обеспечить понимание точек контроля продаж.

Аудитория курса: фаундеры, CEO/COO, коммерческие директора, менторы и трекаеры.

Две разных философии продаж: от рынка и от продукта. Нет хорошей или плохой философии, у них есть свои плюсы и минусы. На курсе будем говорить о продажах от продукта.

Продажи, маркетинг и продукт антагонистичны по своей сути. Для устранения конфликтов между ними стоит использовать план.

Мы будем изучать как структурирование (то есть создание с «0»), так и масштабирование системы продаж. Это два отдельных вида деятельности, имеющие разные задачи.

Домашнее задание 1 «Проблемы системы продаж»

Необходимо описать три наиболее актуальные проблемы продаж, с которыми столкнулся ваш бизнес. Каждую проблему стоит уточнить как с точки зрения показателей ее значимости (на что и как влияет проблема), так и критериев ее решения (как мы убедимся, что проблема исчезла).

Результаты необходимо зафиксировать в шаблоне и отправить преподавателю по e-mail не позже, чем за 2 дня до начала второго занятия.

Занятие 2

Основные мысли

Описание продукта должно обладать пятью признаками (3+2): ценность, простота описания, цена, быть комплиментарно ценностям бизнеса и отстроено от конкурирующих предложений.

Видов продаж много, но в рамках курса мы будем изучать активные прямые B2C/B2B/B2B2C, как смешанные, так и комбинированные.

Сверхзадача построения системы продаж – сарафанные продажи с бесконечным LTV.

Целевая функция оптимизации системы продаж – приближение клиента к товару/услуге или сокращение количества (стоимости) касаний для повышения вероятности сделки.

Идеальный менеджер по продажам, при прочих равных, должен быть влюблен в продукт. Это необходимое, но недостаточное качество.

Домашнее задание 2

Вам необходимо создать описание одного или нескольких ваших продуктов/услуг. После этого оценить описание с точки зрения соответствия критериям описания продукта 3+2 по трехбалльной шкале.

Результат необходимо отправить преподавателю по e-mail не позже, чем за 2 дня до начала третьего занятия.

Занятие 3

Основные мысли

УТП – это взгляд на продукт/услугу со стороны клиента на языке клиента, формирующее у него образ восприятия и компании, и предлагаемого ей решения. Кроме этого, УТП скорее про веру, чем про цифры и факты.

Три признака УТП: уникальность решения, уникальность его цены и уникальность его скорости. При прочих равных УТП описывается в классическом «треугольнике проекта»: цена, срок, качество.

УТП должно быть контрастно, должно запоминаться своим отличием. И это не только отличия предложения решения, продукта или услуги, но и отличия компании как таковой, ее команды и процессов, ее стратегии и планов.

Сложность или неявность УТП линейно связана с эффективностью продаж. Чем неочевиднее УТП, тем больше касаний надо производить и тем выше их стоимость.

Цена, являясь существенной составляющей УТП, чаще всего не формируется на основе системных представлений о рынке и рыночном окружении, а определяется эмоционально.

В условиях эластичности спроса порядок формирования цены подобен любой экспериментальной деятельности: формирование пула гипотез, анализ результатов их проверки, повторение бесконечное количество раз.

Домашнее задание 3

Вам необходимо создать описание УТП одного или нескольких ваших продуктов/услуг. После этого оценить описание с точки зрения соответствия критериям описания УТП по трехбалльной шкале.

Результат необходимо отправить преподавателю по e-mail не позже, чем за 2 дня до начала четвертого занятия.

Занятие 4

Основные мысли

Три условия создания юнит-экономики:

- Есть воспроизводимый продукт и план его производства;
- Есть воспроизводимый поток клиентов и понятны затраты на его генерирование;
- Есть устойчивый конкурентный рынок.

Пять смыслов юнит-экономики:

- Определить потенциал масштабирования бизнеса;
- Понять эффективность системы привлечения клиентов;
- Определить предельную цену продукта;
- Рассчитать предельную стоимость привлечения клиента;
- Определить условия выхода на точку безубыточности.

Основные показатели юнит-экономики: CAC, LTV и COGS.

Три типа юнитов:

- Контракт;
- Проект;
- Смешанный (контракт+проект).

Домашнее задание 4

Необходимо спроектировать и рассчитать юнит-экономику продукта или продуктов. По результатам проектирования надо вычислить CAC каждого продукта как сумму прямых и переменных затрат.

Результат необходимо отправить преподавателю по e-mail не позже, чем за 2 дня до начала пятого занятия.

Занятие 5

Основные мысли

Структура отдела продаж на старте должна быть максимально «плоской»: РОП и менеджеры-универсалы.

Последовательность развертывания отдела продаж с «0»:

1. Ищем РОПа;
2. Проводим совместно с ним анализ текущей ситуации (продукт, маркетинг);
3. РОП формирует гипотезы показателей системы продаж;
4. Он же защищает план пилота перед фаундером/СЕО;
5. Делегируем РОПу формирование команды для реализации плана;

Выбирая между РОПом и коммерческим директором для запуска системы продаж стоит выбирать РОПа с определенными свойствами – «мамочка».

По мере развития первого отдела продаж структура мотивации изменяется с общего бонуса («котел») до дифференцированного KPI с учетом up sale и cross sale с индивидуальным (личным) бонусом.

Домашнее задание 5

Вам необходимо описать целевую мотивацию РОПа и менеджера-универсала, и указать детальные методики расчета. Важно также проверить сходимость экономики (юнит-экономики) с учетом предложенной схемы мотивации сотрудников отдела продаж.

Результат необходимо отправить преподавателю по e-mail не позже, чем за 2 дня до начала шестого занятия.

Занятие 6

Основные мысли

Конвейер продаж – последовательность касаний и ветвлений касаний клиента, где на каждом этапе работу производит сотрудник выделенной (определенной) роли.

Для построения конвейера B2C выделяем следующие типовые касания: информирование, презентация, подогрев, приглашение, демонстрация, переговоры, торги и закрытие сделки.

Профиль менеджера в B2C можно описать комбинацией следующих свойств: эмоциональность, системность, нормативность, знание продукта/услуги, скорость реакции, настойчивость, рефлексивность, эмпатичность и жадность.

Переход на конвейерную модель – болезненный процесс, чреватый потерей стабильности системы продаж и существенной части плановой выручки. Его целесообразно выполнять по шагам:

- Конструирование сценариев и распределение ролей
- Обновление регламентов и изменение роли РОПа
- Уточнение потока лидов
- Определение KPI ролей
- Настройка (донастройка) CRM
- Формирование ролевых планов
- Проведение пилота, корректировка KPI и планов

Основные контрольные точки со стороны фаундера/СЕО РОПа:

- Ритм продаж по выручке
- Ритм продаж по выполнению KPI
- Однородность выполнения плана сотрудниками
- Выполнение показателей по текучести
- Скорость поиска и адаптации новых менеджеров
- Гипотезы и проекты РОПа

Домашнее задание 6

Нужно сформулировать необходимый целевой набор ролей менеджеров для организации конвейера в B2C. Каждую роль стоит дополнить описанием схемы мотивации (KPI + бонусы).

Результат необходимо отправить преподавателю по e-mail не позже, чем за 2 дня до начала седьмого занятия.

Занятие 7

Основные мысли

Обсуждать B2B-продажи в отрыве от B2B-маркетинга невозможно. В отличие от B2C разделение продаж и маркетинга в B2B не очевидно и часто эти процессы смешаны.

Для целей построения конвейера в B2B мы будем использовать следующие основные виды касаний: холодный контакт, выявление ЛПР/ЛВР, информирование, теплый контакт, презентация, подогрев, технический пресейл, формирование тендера/закупки, подготовка документов, переговоры, закрытие сделки и акаунтинг.

Выделяются следующие основные роли менеджеров в B2B-продажах: телемаркетолог, хантер, администратор, эксперт и фермер.

Основные шаги формирования конвейера в B2B:

- Заводим маркетинг;
- Формируем роли;
- Настраиваем кастомные решения;
- Формируем тендерный отдел;
- Выделяем акаунта.

Важная развилка: универсальный менеджеры vs хантеров и фермеров проходит органичным способом: наблюдаем за предпочтениями менеджеров (работа со входящими или работа по базе), и разделяем их через некоторое время согласно их предпочтениям.

Домашнее задание 7

Нужно сформулировать необходимый целевой набор ролей менеджеров для организации конвейера в B2B. Каждую роль стоит дополнить описанием схемы мотивации (KPI + бонусы).

Результат необходимо отправить преподавателю по e-mail не позже, чем за 2 дня до начала восьмого занятия.

Занятие 8

Основные мысли

Цели масштабирования продаж:

- Прогнозируемый объем продаж;
- Воспроизводимые показатели продаж;
- Нелинейный рост административных затрат;
- Управляемая текучесть персонала;
- Устойчивость к кадровым потрясениям.

Два варианта масштабирования: соты и грейды. Грейды обеспечивают вытягивающее планирование, сравнительно низкие административные затраты и они комплиментарны конвейерной схеме. С другой стороны соты более устойчивы к кризисам, «лояльны» к экспериментам и обеспечивают сравнительно «домашнюю» атмосферу.

Последовательность внедрения грейдов:

- Анализ выполнения планов менеджерами;
- Ранжирование менеджеров по трем-пяти грейдам;
- Разработка настроек групповых планов и системы мотивации;
- Разработка правил движения между грейдами и правил увольнения;
- Поиск «горячих замен» для протистующих;
- Презентация и проведения пилота без оплат.

Домашнее задание 8

Вам необходимо описать существующую в вашей компании структуру продаж и добавить проблемы, заявленные в начале курса. Далее, на основании материалов курса, обсуждений с преподавателем и одногруппниками, выполненных предыдущих домашних заданий, сформулировать целевую структуру системы продаж и указать, как она решает заявленные проблемы.

Результат необходимо отправить преподавателю по e-mail не позже, чем за 2 дня до начала девятого занятия.

Занятие 9

Основные мысли

Масштабирование продаж сопряжено с агрессивным наймом менеджеров. В зависимости от культуры компании, требований к типовому кандидату и размеру его фиксированной оплаты, а также профиля in-house рекрутера, необходимо принять решение о выделении рекрутинга в структуре системы продаж.

Адаптация при найме менеджеров – абсолютно критичный процесс. От детальности и логичности адаптационного плана, а также от качества задействования наставников зависит скорость выхода менеджера на плановые показатели.

При организации обучения менеджеров стоит использовать четыре основных направления (объекта) обучения:

- Технологии продаж;
- Продукт;
- Организация системы продаж;
- Мотивация к продажам.

Поддержка соревновательности, а не сотрудничества, может привести к губительным последствиям. С другой стороны, сотрудничество не предоставляет инструментов быстрой акселерации (бустеров). Хорошим решением будет поддерживать групповую соревновательность, когда сотрудничество менеджеры проявляют внутри своей команды.

Домашнее задание 9

Вам необходимо принять решение о выступлении со своим планом трансформации системы продаж (ДЗ 8) и подготовить перечень вопросов для Q&A.

Результат необходимо отправить преподавателю по e-mail не позже, чем за 2 дня до начала десятого занятия (Q&A).

Организация

Занятие будет состоять из трех этапов:

- разборы двух-трех планов трансформации системы продаж (ДЗ 8) 40-60 минут;
- ответы на вопросы (ДЗ 9), 40-60 минут;
- свободная беседа, 20 минут.