



Организация эффективной службы продаж. Мотивация, KPI. (2012)

Блок продаж



Sales&PM&Account

Классический вариант для первого этапа развития небольшой компании. Ресурсов не хватает нанять нескольких специалистов, поэтому в компании действует один менеджер на все руки. Как правило, он же – генеральный директор и центр компетенции внутри компании.

Плюсы

Если менеджер сумел продать проект, то он понравился клиенту. Он же продолжает его вести и взаимодействует с клиентом, что устраняет проблему смены контактного лица после продажи

Минусы

Сильный внутренний конфликт “Sales-PM” из-за разной мотивации и разных целей. Менеджер является единой точкой входа для клиента, поэтому неизбежно возникающие мелкие косяки на этапе производства проецируются клиентом и на стратегические отношения.

Немасштабируема: при росте объема входящих запросов и проектов в производстве менеджера просто не хватает на все.



Sales

PM&Account

Разделение наиболее конфликтных ролей

Концентрация на производстве

Плюсы

При наличии компетентных специалистов PM&Account, которые ответственно подходят к своей работе, такая схема позволяет долгое время эффективно работать и имеет большой запас прочности.

PM&Account является носителем знаний и по клиенту, и по проектам – он всегда в курсе, что происходит.

Минусы

Проблема передачи проекта

Стагнация развития отношений при увеличении кол-ва клиентов

Плохая масштабируемость в распределении проектов

Конфликт между «пожарчиком в производстве» и развитием долгосрочных отношений



PM

Sales&Account

Разделение клиентских отношений и производства

Ведение клиента на всем жизненном цикле

Плюсы

Нет проблемы передачи проекта

Единое окно для клиента

Единая ориентация на выручку по клиенту (CLTV)

Баланс и стабилизация дискретного характера продаж

Минусы

Разный ритм деятельности Sales и PM



PM

Sales

Account

Разделение труда. Казалось бы, самая эффективная модель?

Плюсы

Выполнение «чистых ролей»

Отсутствие внутренних конфликтов

Минусы

Передача проекта

Суматоха вокруг клиента

Сложность в поиске «чистых» специалистов на рынке



1. Учет всех этапов и статусов через CRM
2. Расчет плана по «приведенной стоимости» и этапам воронки
3. Корректировки
4. KPI: часть общей воронки, срезы по менеджерам и группам, CPL (оперативный и полный), САС (оперативный и полный), прибыльность, ARPU, LT, CLTV, качество лида, количество клиентов, выручка



1. Фильтрация на уровне приема звонка, первичный брифинг
2. Учет в CRM, простановка статусов
3. Карточка продажи
4. Оперативный план по группе/менеджеру



1. Выделяем ответственных, «командир должен быть только один»
2. Четкий процесс/регламент для подготовки КП
3. Привлечение команды на брейн-шторм, обсуждение, креатив, дизайн
4. Учет затрат по продажам
5. Привлечение узких специалистов
6. Роль аналитика: конкурентный анализ, отраслевой анализ, выявление трендов, постановка KPI для КП



1. Продать как можно больше
2. Не обмануть, не обещать золотых гор
3. Держать поток «ровным»
4. Фильтровать клиентов
 - Фикс
 - Бонус по факту получения предоплаты
 - Бонус по факту закрытия денег
 - Бонус по факту выполнения плана
 - Мотивация группы и начальника на план
 - Маленький/большой оклад
 - Мотивируем на продажи всю компанию
 - Разные условия по разным каналам



- Больше материалов для агентств/студий в «Библиотеке RUWARD»: www.ruward.ru/library/
- * Презентация и видео разработаны в рамках спецпроекта с компанией Мегаплан

На этом по шестой лекции у нас все, спасибо за внимание! =)

