



**ШКОЛА**  
**РАЗВИТИЯ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ**  
**МАСТЕР-КЛАСС**  
**13 ОШИБОК В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ**

**1 ИЮНЯ, ГАПМ, ЯРОСЛАВЛЬ**

## КОМАРОВ МИХАИЛ



- Общий стаж в продажах и управлении продажами более 20 лет
- Ключевая компетенция: управление продажами и построение отделов продаж
- Более 30 построенных отделов продаж
- Управляющий партнер компании «PRO отдел продаж»
- Основатель и ведущий Школы Развития отделов продаж при ЯрТПП
- Ведущий курса «Управление продажами» в ГАПМ
- Отец трех дочерей
- Автор проекта-эксперимента в реальном времени «Живи 120»

## МАЗУРКЕВИЧ МАКСИМ



- ✓ Управляющий партнер компании «PRO отдел продаж»
- ✓ Основатель и ведущий «Школы развития отделов продаж» при ЯрТПП
- ✓ Ведущий курса «Управление продажами» в ГАПМ
- ✓ Эксперт в построении отделов продаж в малом бизнесе
- ✓ За 2009-2018 годы построил 26 отделов продаж
- ✓ Стаж предпринимательской деятельности – 17 лет
- ✓ Лучший тренер компании «ВымпелКом» по ЦФО за 2015 год
- ✓ За 2014-2018 годы обучил технологии продаж более 800 менеджеров по продажам
- ✓ За 2017 год прочел 118 бизнес-книг

**5 вопросов**



## О ЧЕМ ПОЙДЕТ РЕЧЬ?



- **3 компетенции руководителя в продажах**
- **Управление результатом в продажах: рычаг**
- **13 базовых ошибок в системе продаж**
- **Курс управление продажами: перезагрузка 3/3**

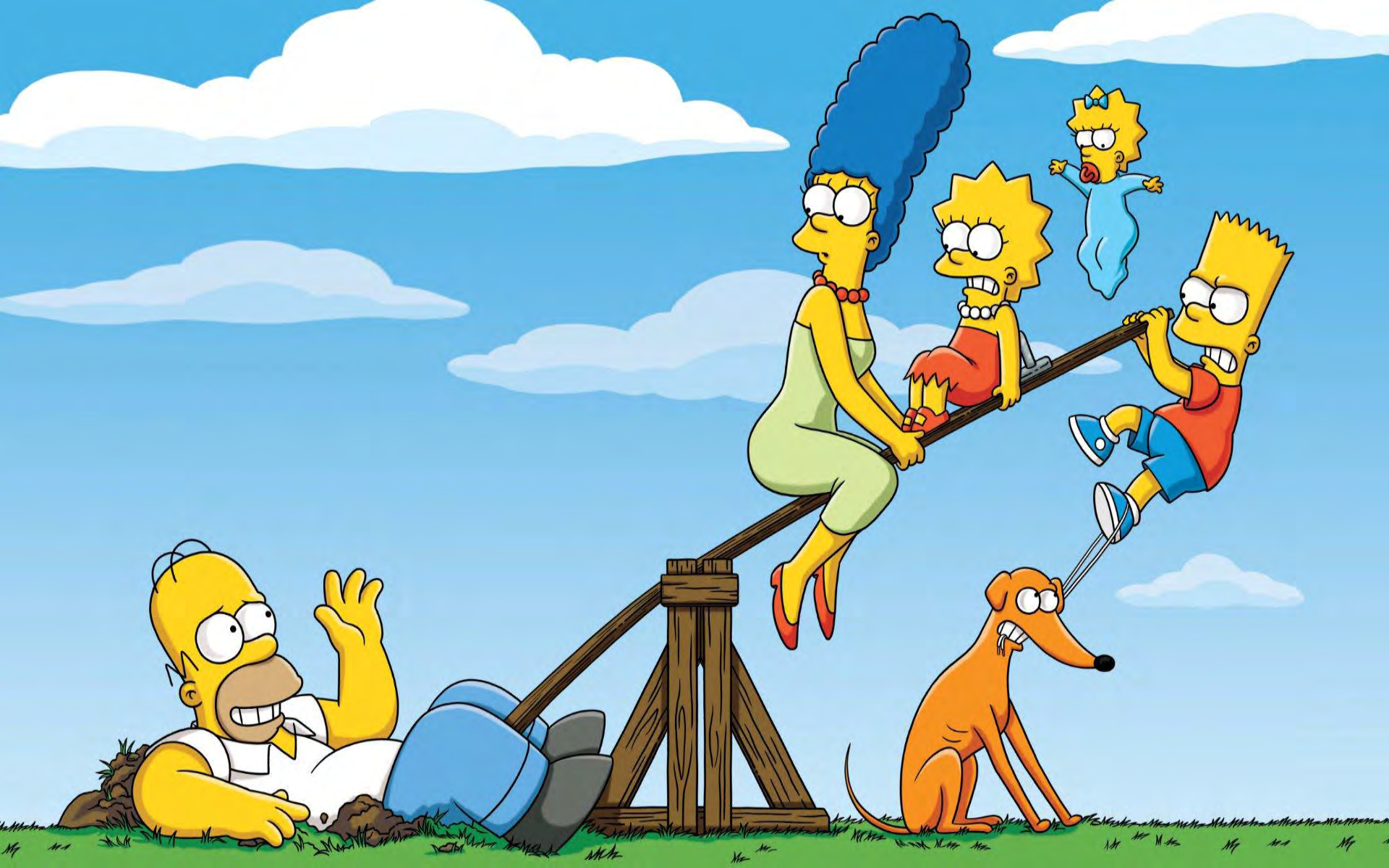


# РАЗДЕЛ 1

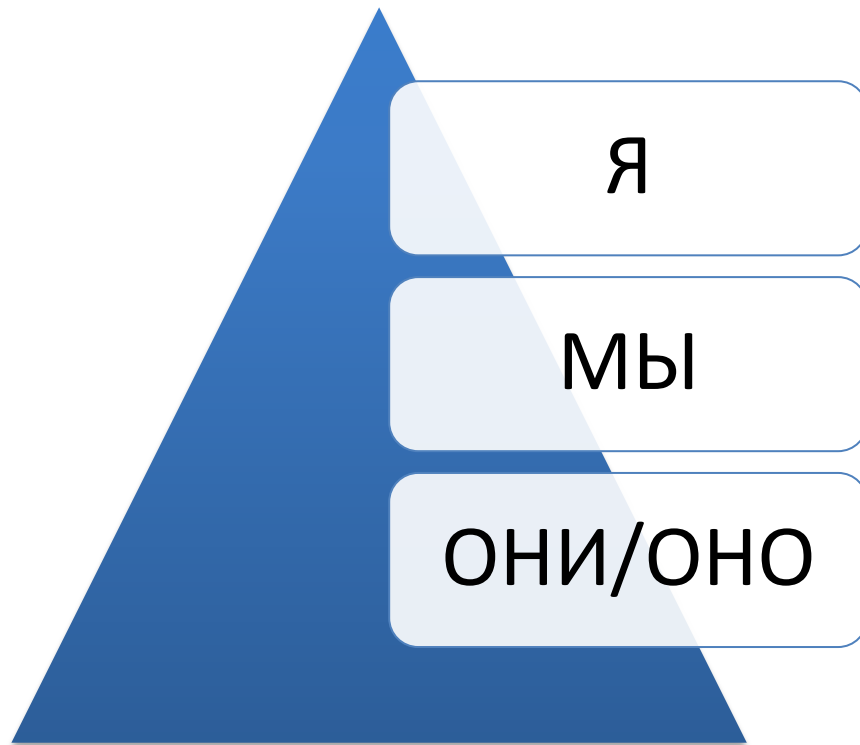
---

**ТОЧНОСТЬ – СИЛА – СКОРОСТЬ**  
**3 базовых компетенции руководителя**

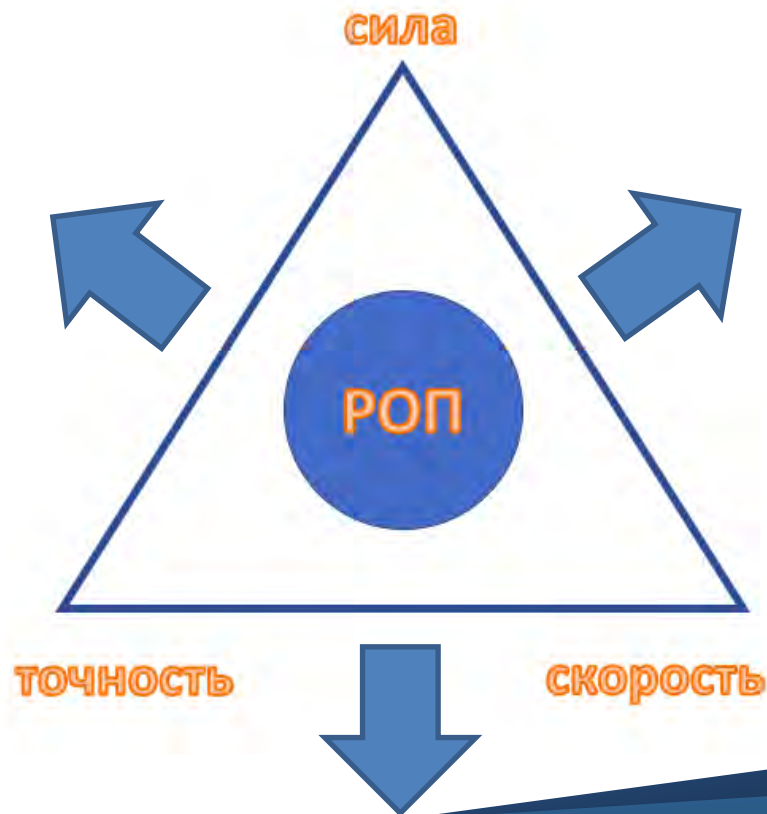




ИНТЕГРАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

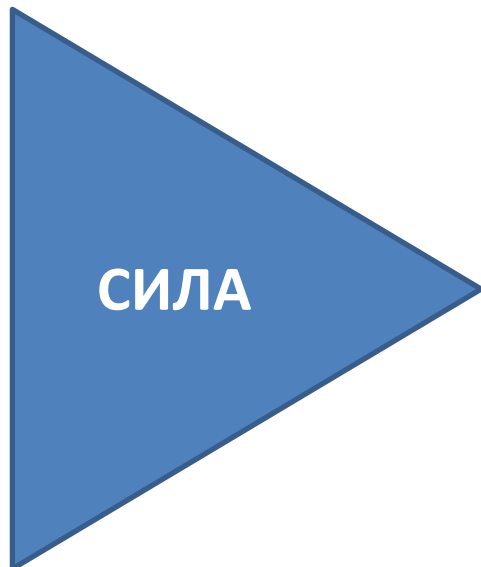








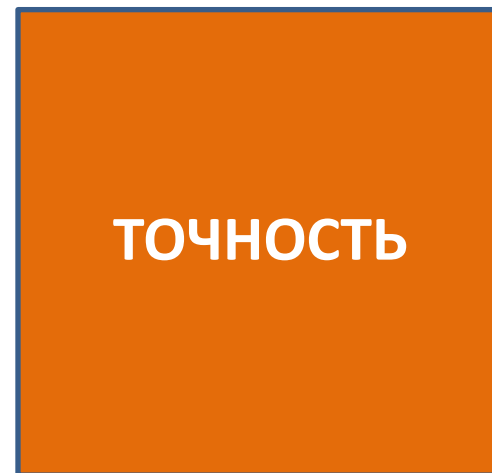
**1. УПРАВЛЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОМ**



**2. РАБОТА С КОМАНДОЙ**



**3. ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ**





**СИЛА**

- 1. ПЛАН ПРОДАЖ**
- 2. ДЕКОМПОЗИЦИЯ ПЛАНА**
- 3. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ И КОНТРОЛЬ**
- 4. ВОРОНКА ПРОДАЖ И PIPE-LINE**
- 5. РАБОТА С ОТКЛОНЕНИЯМИ**



**СКОРОСТЬ**

1. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА. ПРОФАЙЛИНГ
2. АДАПТАЦИЯ
3. РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ В «ПОЛЯХ»
4. УЧИТЬ-ЛЕЧИТЬ-МОЧИТЬ
5. СРОК ЖИЗНИ



**ТОЧНОСТЬ**

1. КАНАЛЫ ПРОДАЖ
2. РЫЧАГ В ПРОДАЖАХ
3. МОДЕЛИ ПРОДАЖ
4. CRM-СИСТЕМА
5. ПУТЬ РН





# РАЗДЕЛ 2

---

УРАВНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ИЛИ  
РЫЧАГ В ПРОДАЖАХ

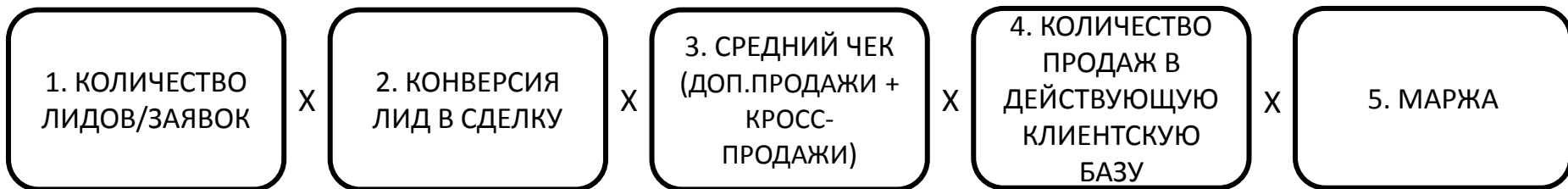


# УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОМ В ПРОДАЖАХ

3 ВОПРОСА



1. НАСКОЛЬКО НУЖНО УВЕЛИЧИТЬ В %% КАЖДЫЙ РЫЧАГ, ЧТОБЫ ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ В ПРОДАЖАХ ВЫРОС НА 200%?



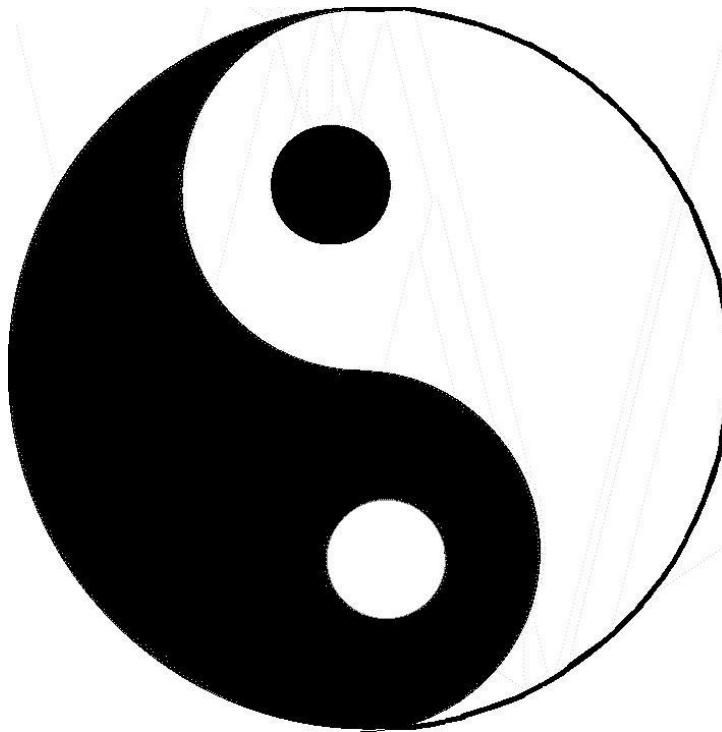
2. С КАКОГО РЫЧАГА, ВЫ СЧИТАЕТЕ, НУЖНО НАЧИНАТЬ РАБОТУ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ОБЪЕМА ПРОДАЖ?

3. КАКОЙ РЫЧАГ ВЫ СЧИТАЕТЕ САМЫМ ДЕЙСТВЕННЫМ ДЛЯ ВАШЕГО РЕЗУЛЬТАТА ВО 2 КВАРТАЛЕ?  
(В ПОРЯДКЕ УБЫВАНИЯ ЗНАЧИМОСТИ)

## КАКОЙ У ВАС РЫЧАГ?

Количественный.  
Результат.  
Что?



Качественный.  
Процесс.  
Как?



# РАЗДЕЛ 3

---

13 КОСЯКОВ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ





THE SIMPSONS



11



12



13



14



15



16



17



18

19



20



**1. ПОЧЕМУ МЫ ЗДЕСЬ?**

**2. КУДА МЫ ИДЕМ?**

**3. КАК ТУДА ПРИДТИ?**



ПОЧЕМУ ИМЕННО КОСЯКИ?

**13 косяков = ФИЗИКА ПРОДАЖ**



## ПОЧЕМУ ИМЕННО КОСЯКИ?





## Нарушен закон всемирного тяготения

### КОСЯК 1. Нет оффера или УТП

- Вкладываете огромные усилия в продажи?
- Рекламный бюджет постоянно растет, а отдача падает?
- Менеджеры не умеют формировать ценность?
- Нет простого первого шага к покупке?



**Нарушен Закон  
Мы с тобой одной крови!**

## КОСЯК 2. Нет портрета Целевой аудитории.

- Вы тратите усилия не на «ваших» клиентов?
- Менеджеры много звонят/встречаются, а результат – ноль?
- Вы работаете по опыту, полученному в другом бизнесе?
- Вы не применяете ABC-XYZ анализ
- Не знаете долю в клиенте?



## Нарушен Закон от общего - к частному

### КОСЯК 3. Не написаны и не используются скрипты продаж.

- Вы думаете, что скрипт – это ерунда, которая у вас не сработает?
- Не понимаете, что скрипт – это объединение всего опыта продаж вашей компании?
- Уверены, что продажи – это искусство, а не ремесло?
- Не знаете, на чем построить систему обучения продавцов?
- Нет ответов на все вопросы клиента?



## Нарушен закон «Перехода количества в качество»

### КОСЯК 4. Отсутствует воронка продаж

- Сколько лидов станут вашими клиентами?
- Как вам увеличить продажи за счет фактора «время»?
- Как увеличить продажи за счет фактора «в ширь»?
- Как увеличить продажи за счет фактора «вглубь»?
- Как увеличить средний чек?



## Нарушен Закон композиции

### КОСЯК 5. Не определен ключевой этап воронки продаж

- Продаете клиентам «в лоб»?
- Хотите всегда с первого касания закрывать сделку?
- Не понимаете, каков самый простой шаг может сделать к вам клиент?
- Не знаете этап воронки, после которого 80% клиентов делают оплату?





## Нарушен закон «Стаи»

### КОСЯК 6. Отсутствуют планерки в отделе продаж

- Отдел штурмует план в конце месяца?
- Нет понимания сколько осталось сделать до плана сегодня?
- Команда не понимает, сколько сделал каждый для плана?
- Нет обучения и разбора полевого опыта продаж?



## Нарушен закон Единобожия

### КОСЯК 7. Система мотивации не привязана к уровню выполнения плана.

- Вы платите просто за сделки или объем...
- Не знаете как объединить цели менеджеров с вашими?
- Не знаете как сделать отсев нерезультативных продавцов?
- Не можете определиться с системой материального стимулирования в отделе?



## Нарушен закон «Естественного отбора» Дарвина

### КОСЯК 8. Нет конкуренции в отделе продаж.

- Ваши сотрудники получают «слишком много?»
- Менеджеры и РОП шантажируют вас увольнением?
- У вас постоянные проблемы с быстрой заменой людей?
- У вас 3 менеджера и все выполняют разные функции?



## Нарушен закон «Смены времен года»

### КОСЯК 9. Нет стандарта рабочего дня менеджера.

- Сколько времени менеджеры тратят именно на продажи?
- Какие бизнес-процессы можно упростить?
- Как распределить функции в отделе?
- Почему не выполнен план продаж?
- Как и какой опыт передать от успешных к новичкам/отстающим?



## Нарушен закон рычага

### КОСЯК 10. Не определены ключевые показатели усилий

- Вечно штурмуете плана продаж к концу месяца?
- Нет системы промежуточных показателей движения к плану?
- Менеджеры не делают ежедневный отчет?
- Менеджеры совершают продажи «случайно»?





Нарушен закон выживания  
и продолжения рода

## КОСЯК 11. Нет системы работы с новыми клиентами.

- Сколько новых клиентов к вам пришло за последний квартал?
- Сколько лидов превратилось в продажи?
- Отсутствует отдельная воронка по работе с новыми клиентами?



## Работает закон Энтропии...

### КОСЯК 12. Нет системы развития клиентов

- Нет планов продаж по работе с текущими клиентами?
- Вы не делаете Up-sale и Cross-sale текущим клиентам?
- Не делаете ABC-XYZ анализ
- Не считаете воронку продаж по 2, 3 и последующим покупкам?
- Не считаете показатель LTV?





### Нарушен принцип «ЕДИНОГО ПОЛЯ»

## КОСЯК 13. Нет CRM-системы.

- Не можете наладить контроль в отделе продаж?
- Менеджеры не могут сказать кому сегодня продадут?
- В отделе продаж 2/3 дня тратят на рутину вместо продаж?
- Постоянно кто-то «уходит с базой клиентов?»



## Что сделать и как отработать?

Чек-лист "Чертова дюжина косяков в моем отделе продаж"

№	Косяк	Уровень	Глубина Косяка (светофор) Красный/Желтый/Зеленый	Приоритет	Когда устраним? Дата	Критерий внедрения
1	Косяк 1. Нет оффера или УТП. Нарушен закон всемирного тяготения.	Я	Желтый	1		
2	Косяк 2. Нет портрета Целевой аудитории. Нарушен «Закон Мы с тобой одной крови!»	Я	Зеленый	2		
3	Косяк 3. Не написаны и не используются скрипты продаж. Нарушен принцип "От общего к частному"	Я	Красный	3		
4	Косяк 4. Не построена воронка продаж. Нарушен закон перехода количества в качество	Мы	Желтый	4		
5	Косяк 5. Не определен ключевой этап воронки продаж. Нарушение закона композиции (рождение-рост-стагнация-смерть)	Мы	Зеленый	5		

## Что сделать и как отработать?

### Чек-лист «Чертова дюжина»

1. Сделать оценку уровня внедрения соответствующей позиции/инструмента по светофору: **красный – отсутствует, желтый – внедрено частично, зеленый внедрено на 100%**
2. Из красных позиций выбрать 3 позиции с максимальным приоритетом (1 – максимум)
3. Оценить сроки реализации инструмента в вашей ситуации, зафиксировать их в таблице
4. Сформулировать критерий по SMART, который позволит однозначно оценить достижение/внедрение инструмента
5. ВНЕДРИТЬ ИНСТРУМЕНТ



# РАЗДЕЛ 4

---

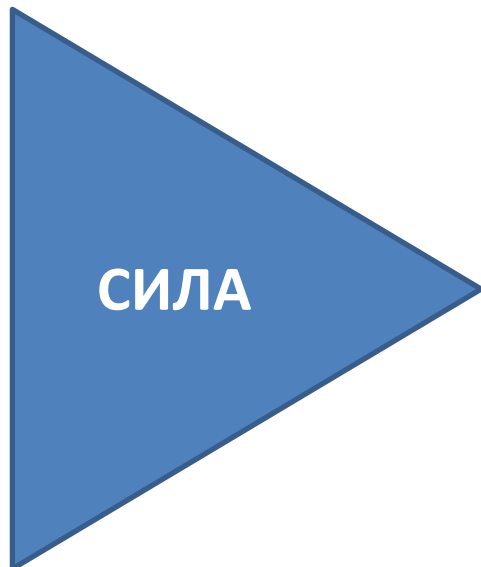
УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ:  
ПЕРЕЗАГРУЗКА 3/3





## 3 ключевые компетенции

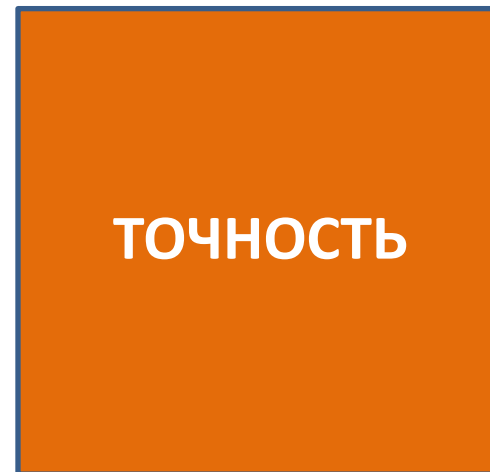
1. УПРАВЛЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОМ



2. РАБОТА С КОМАНДОЙ



3. ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ



## ПЛАН ЗАНЯТИЙ

### БЛОК 1/3

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОМ

ДИАГНОСТИКА  
ОФФЕР  
ОТКЛОНЕНИЯ  
РЫЧАГ  
МОДЕЛЬ ПРОДАЖ  
ВОРОНКА  
ПРОДАЖ  
КРІ ОТДЕЛА

### БЛОК 2/3

РАБОТА С КОМАНДОЙ

ПРОФАЙЛИНГ  
ПРОДАЮЩАЯ  
ВАКАНСИЯ  
ОТБОР В ОТДЕЛ  
АДАПТАЦИЯ  
ОБУЧЕНИЕ И  
РАЗВИТИЕ  
СИСТЕМА  
МОТИВАЦИИ

### БЛОК 3/3

ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ  
РАЗВИТИЕ  
КЛИЕНТОВ  
НОВЫЕ КАНАЛЫ  
CRM: ВЫБОР И  
РАБОТА  
СКРИПТЫ  
ИНСТРУМЕНТЫ И  
МЫШЛЕНИЕ РОП





**ЧТО: КУРС УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ ПЕРЕЗАГРУЗКА 3/3**

**КОГДА: 21 ИЮНЯ 2018 В 16:00**

**ГДЕ: ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ИМ. ПАСТУХОВА**

**КАК: 9 МОДУЛЕЙ, 272 ЧАСА, 80 ИНСТРУМЕНТОВ**

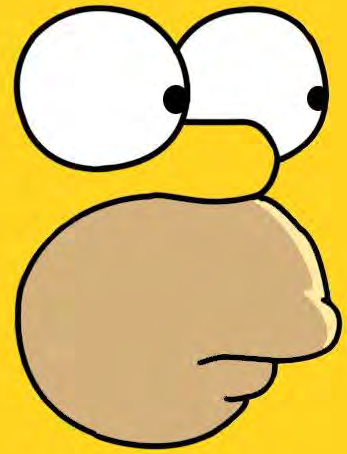
**ЗАЧЕМ: ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТ В СВОЕМ ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ**



# РАЗДЕЛ 5

---

## ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ



### ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ



1. Сделать оценку уровня внедрения соответствующей позиции/инструмента по светофору: **красный – отсутствует**, **желтый – внедрено частично**, **зеленый внедрено на 100%**
2. Из красных позиций выбрать 3 позиции с максимальным приоритетом (1 – максимум)
3. Оценить сроки реализации инструмента в вашей ситуации, зафиксировать их в таблице
4. Сформулировать критерий по SMART, который позволит однозначно оценить достижение/внедрение инструмента
5. ВНЕДРИТЬ ИНСТРУМЕНТ



# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

КОНТАКТЫ: [rop.course@gmail.com](mailto:rop.course@gmail.com)

Михаил Маратович Комаров +7 (980) 707-00-14

Максим Анатольевич Мазуркевич +7 (903) 691-18-19

ШКОЛА РОП в СЕТЯХ

[https://vk.com/rop\\_school](https://vk.com/rop_school)

<https://www.facebook.com/ropschool/>