



ВЕБИНАР

Общий знаменатель: как изменятся требования к менеджерам по продажам в 2021 году?

18 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА



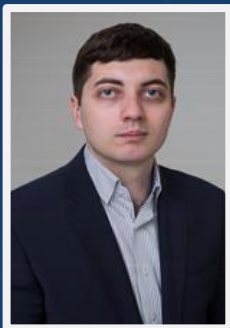
ВЕДУЩИЕ

ONLINE

WEBINAR

KNOWLEDGE

SKILLS



СЕРГЕЙ **КУЗНЕЦОВ**

Руководитель практики
«Управление профессиональным
развитием», ЭКОПСИ Консалтинг

kuznetsov@ecopsy.ru
+ 7 (926) 173 79 05



ЛЕОНИД **ВАЛЬ**

Управляющий партнер,
QED Consulting

leoval@qed.consulting
+ 7 (926) 832 37 32

ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:15
(по московскому времени)



ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему
можно задавать
в общем чате
в течение всего
вебинара



ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические
вопросы — пишите
в общий чат

1

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВКЛЮЧАТЬ В МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?

2

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?

3

КАК ПОДОЙТИ К РАЗВИТИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?



1

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВКЛЮЧАТЬ В МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?

2

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?

3

КАК ПОДОЙТИ К РАЗВИТИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?



Созданию моделей компетенций менеджеров по продажам предшествуют:

Необходимость выявить потенциал в компетенциях сотрудников для увеличения объема продаж и производства

Изменение бизнеса:

- Понять, кто сможет быть эффективным в новых реалиях компании.
- После слияния нескольких компаний создать и транслировать единый профиль эффективного менеджера по продажам.



Модели компетенций менеджеров по продажам на практике



Перегружены большим количеством компетенций



Компетенции, включенные в модель, **не связаны с результативностью**



Компетенции описаны разнородно и **плохо воспринимаются руководителями**



Структура разрабатываемой модели

Стратегически важные компетенции

30%



Опыт ЭКОПСИ
Лучшие отраслевые практики

Компетенции, позволяющие достигать результата

70%



Компетенции, сформированные по методу DEEP

Лишние компетенции, исключенные из модели



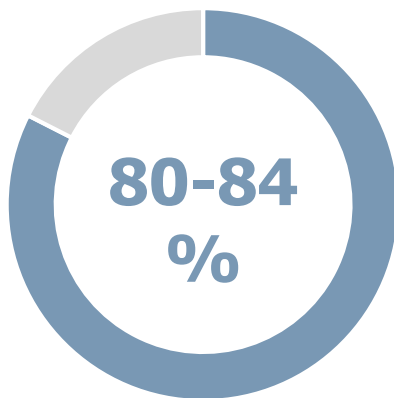
Компетенции, не связанные с результативностью



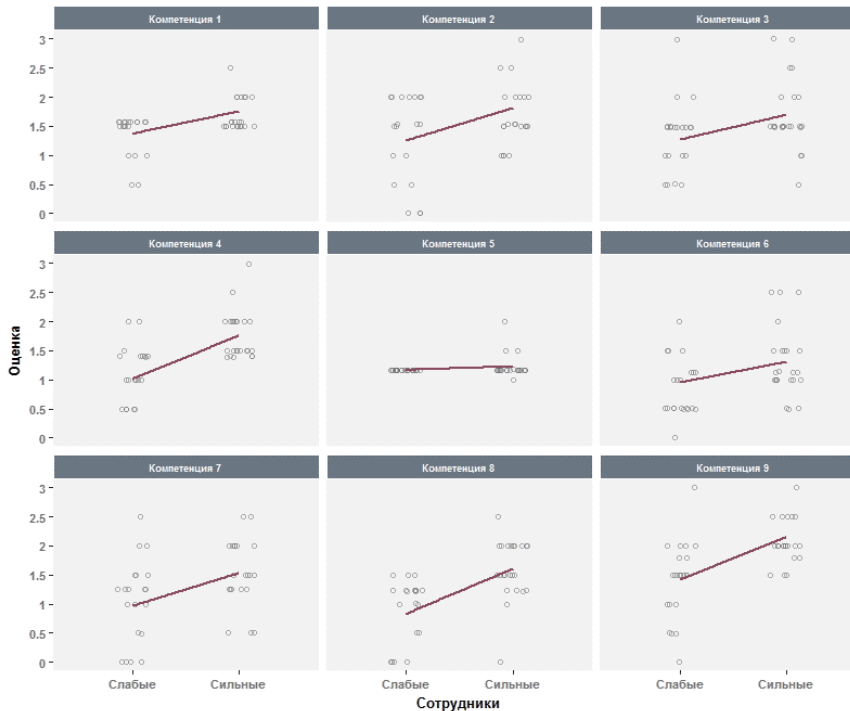
Разработка модели профессиональных компетенций на основе анализа данных



Результаты валидации моделей, разработанных методом DEEP



- Связь между средней оценкой по компетенциям и результативностью составляет **от 80 до 84% точности прогноза**
- Все компетенции работают на предсказание результативности



Выводы по итогам проектов по разработке моделей для менеджеров по продажам



85% компетенций
менеджеров по продажам в разных компаниях
схожи по своему содержанию

Личностные компетенции

- Открытость новому / адаптивность к изменениям
- Управление личной эффективностью

Профессиональные компетенции

- Знание продуктов / услуг компании и стандартов работы
- Понимание бизнеса клиентов
- Техники продаж и переговоры
- Управление клиентским опытом / клиентоориентированность
- Анализ рынка
- Планирование и прогнозирование продаж
- Управление рисками

Управленческие компетенции

- Управление людьми / исполнением
- Лидерство

Какие компетенции
менеджеров по продажам
выйдут на первое место в
2021 году?



Какие компетенции могут выйти в 2021 году на первое место?



85% компетенций
менеджеров по продажам в разных компаниях
схожи по своему содержанию

Личностные компетенции

- Открытость новому / адаптивность к изменениям
- **Управление личной эффективностью**

Профессиональные компетенции

- **Знание продуктов / услуг компании и стандартов работы**
- **Понимание бизнеса клиентов**
- Техники продаж и переговоры
- **Управление клиентским опытом / клиентоориентированность**
- Анализ рынка
- Планирование и прогнозирование продаж
- Управление рисками

Управленческие компетенции

- Управление людьми / исполнением
- **Лидерство**

1

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВКЛЮЧАТЬ В МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?

2

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?

3

КАК ПОДОЙТИ К РАЗВИТИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?



Когда стоит оценивать профессиональные компетенции?



Обзор инструментов оценки

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	СЛОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ	ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ	ТРУДОЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ
ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ И САМООЦЕНКА <ul style="list-style-type: none"> Регулярная оценка 			
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПОД НАБЛЮДЕНИЕМ / ДВОЙНЫЕ ВИЗИТЫ <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Регулярная оценка 			
ТЕСТЫ И КЕЙС-ТЕСТЫ <ul style="list-style-type: none"> Оценка «на входе» в компанию Единовременная оценка Регулярная оценка 			
ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ <ul style="list-style-type: none"> Оценка «на входе» в компанию Единовременная оценка Отбор в кадровый/экспертный резерв 			
PROFASSESSMENT / ОЦЕНКА TASK BASED <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Отбор в кадровый/экспертный резерв Регулярная оценка 			

Какие компетенции оцениваем мы?



Для оценки Специалистов

+ для оценки Руководителей

Техники продаж и переговоров

Использование техник и инструментов продаж и переговоров для максимизации возможностей сбыта и повышения эффективности бизнеса.

Проведение презентационных мероприятий

Определение цели презентации. Умение создавать презентации. Умение выступать публично.

Управление клиентским опытом

Клиентоориентированность. Своевременное и качественное реагирование на обратную связь и претензии клиента. Реализация комплекса мер для увеличения лояльности клиента.

Управление рисками

Выявление, оценка и управление рисками в процессе взаимоотношений с клиентами на всех стадиях.

Анализ рынка

Собирает внешнюю и внутреннюю информацию, понимает для каких выводов и решений она предназначена, отслеживает изменения и динамику рынка. Знает и регулярно отслеживает активность конкурентов.

Планирование и прогнозирование продаж

Знание процедуры бизнес-планирования в Компании. Формирование прогноза потребности клиентов. Формирование плана. Анализ итогов продаж и отклонений «план/факт». Проработка мероприятий для прироста продаж.

Управление исполнением

Использует в работе современные методы управления людьми для развития команды и повышения ее вовлеченности.

Пример кейса для оценки менеджеров по продажам

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ

Упражнение «НЕДОВОЛЬНЫЙ КЛИЕНТ»

«Вы менеджер по работе с ключевыми клиентами. Только что Вам пришло письмо с претензиями от вашего клиента – директора по логистике Хладокомбината «Метелица». Чуть позже он позвонил и назначил Вам срочную встречу у него в 10.30. Ваш офис находится неподалеку, добраться к этому времени на Хладокомбинат несложно. Вы начали подготовку к встрече с нескольких телефонных звонков – их результаты описаны в инструкции, которую вы сейчас получите.

Сейчас вам необходимо подготовиться к встрече, заполнив Лист подготовки, на котором необходимо зафиксировать все свои намерения и решения относительно будущей встречи»

Отчет



УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ

2

Сильные стороны

- Понимает обязанности клиентского менеджера, использует в работе основные критерии классификации клиентов.
- Понимает процесс принятия решения о закупках у клиента, структуру лиц, имеющих полномочия.

Зоны для развития

- Не выстраивает продуктивные отношения со всей цепочкой лиц, отвечающие за закупки у клиента.
- Не планирует на системном уровне активностей по продажам, использует их разрозненно, не выстраивая четкой последовательности действий.

Как работать с результатами оценки?

Оценка компетенций	3	<p>Применять на текущем месте. Ротации на более сложные или вышестоящие позиции не рекомендуются. Возможно привлекать в качестве наставников.</p>	<p>Развивать. Проводить дополнительную более глубокую оценку. Лучших рассматривать в кадровый и экспертный резерв (привлечение к обучению и наставничеству, участие в более сложных проектах и т.д.).</p>	<p>Проводить дополнительную более глубокую оценку. Лучших развивать индивидуально и рассматривать в кадровый и экспертный резерв (привлечение к обучению и наставничеству, участие в более сложных проектах и т.д.).</p>
	2	<p>При актуальной эффективности применять на текущем месте.</p>	<p>Развивать (основной состав сотрудников).</p>	<p>Проводить дополнительную более глубокую оценку. Лучших развивать индивидуально и рассматривать в кадровый и экспертный резерв (привлечение к обучению и наставничеству, участие в более сложных проектах и т.д.).</p>
	1	<p>Не инвестировать в развитие / смотреть дополнительные метрики (например, результативность в должности). При комплексном анализе всех метрик возможны кадровые решения.</p>	<p>Развивать при необходимости. Отдача средняя.</p>	<p>Развивать. Отдача может быть высокая, но не в краткосрочной перспективе.</p>
		Низкий	Умеренный	Высокий
		Оценка потенциала		

1

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВКЛЮЧАТЬ В МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?

2

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?

3

КАК ПОДОЙТИ К РАЗВИТИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ?



A top-down view of a desk with a coffee cup, a notebook, a pen, and a smartphone. The background is a light-colored surface. In the top left, there are two small potted plants. In the top right, there is a white cup of coffee on a saucer. In the bottom left, there is a smartphone. In the bottom center, there is a spiral-bound notebook with a pen resting on it. In the bottom right, there is a pen.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В ПРОДАЖАХ В 2020

ВЗГЛЯД Q.E.D. CONSULTING

QED

**БОЛЬШЕ 10 ЛЕТ QED.CONSULTING
ПРОВОДИТ ТРЕНИНГИ ДЛЯ ВЕДУЩИХ ИТ-КОМПАНИЙ**



Яндекс

ФРИЧ

@mail.ru®



Билайн™



академпарк



astana hub

КОНСАЛТИНГ И ОБУЧЕНИЕ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ

- ▶ **ПРОДУКТОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ**
- ▶ **АКСЕЛЕРАЦИЯ ПРОДАЖ**
- ▶ **ПРОДВИЖЕНИЕ СЛОЖНЫХ РЕШЕНИЙ**
- ▶ **РАЗВИТИЕ ПАРТНЕРСКИХ ПРОГРАММ**

A top-down view of a desk with a coffee cup, a notebook, a pen, and a smartphone. The central part of the image is a dark grey horizontal band containing white text. The background is a light-colored desk with various objects: a coffee cup on the right, a spiral notebook and a pen at the bottom, and a smartphone at the bottom left. There are also some small potted plants in the top left corner.

«ОНО» НЕ ЗАКОНЧИТСЯ.
НАМ С ЭТИМ ЖИТЬ.

QED

2021. ЧТО MUST

1. Единая методология продаж (общий вокабуляр).
2. Нормальная CRM (%).
3. Синхронность сейлов с маркетологами, продуктовиками и архитекторами.
4. Первичен comp&ben (объем -> кол-во клиентов в штуках -> кол-во отраслей в пилотах).

5 РОЛЕЙ НА SAPMEUR 2020



Июль

Август

Сентябрь

Октябрь

Ноябрь

Marketing

Как подружить продажи и маркетинг: создаем единый GTM-план

Account based marketing

Создание маркетинговой воронки

Инструменты digital маркетинга

Контент-маркетинг в работе с холодными лидами

Social selling: LinkedIn, Facebook, HH.ru и другие источники

Telesales

Основы методологии Solution Selling, подготовка к проходу базы

Холодные звонки и проход баз, скрипты продаж, квалификация

Преодоление секретаря и навыки коммуникации

Генерация спроса через социальные сети и открытые источники

Продажи в переписке и сообщениях

Работа со "старой" базой лидов

Presales

Основы методологии Solution Selling и создание офферов

Проведение первой встречи с клиентом

Проведение пилотных проектов без потерь на пресейле

Проведение демо-показа решения, квалификация клиентов

Бизнес-анализ требований и задач клиента

Коммерческие переговоры

Sales new

Основы методологии Solution Selling и создание офферов

Генерация спроса - работа с первичными интересами

Управление воронкой продаж и RoB

Проведение первой встречи с клиентом, квалификация клиента

Общение с ТОП-ми, встреча и доказательство сделки

Подготовка коммерческого предложения и его защита

Sales old

Как подружить продажи и маркетинг: создаем единый GTM-план

Работа над сложными сделками в команде Partner – SAP или Partner – Partner

Проведение пилотных проектов без потерь на пресейле

Работа с провисающими сделками

Продажа и создание собственных решений и сервисов на базе продуктов SAP

Проведение презентаций решения для бизнес-заказчиков

КАК ИЗМЕНИЛИСЬ ПРОДАЖИ: КОМУ ПРОДАЕМ

Клиентский портфель изменился:

- Смена отраслей: рестораны – 90%, онлайн + 1000%;
- Расфокусировка сейлов (может ли в онлайн продать в форбс-3? Или фокус на РБК-500?);
- Массмаркет и быстрорастущие рынки (доступный SAP, фокусировка по инсайту у Kaspersky);
- Крупные проекты стопорятся (САП), клауд и стартапы (быстрая ценность) растут;
- На первом месте не привлечение, а удержание и развитие текущей базы;
- На клиентов резко выросла сейлс-атака. Любой бюджет требует защиты, value prop;
- Работает HE-продажа, крайняя степень кастомизации и образовательный контент как первый шаг в продаже;
- Клиенты отказываются от подписок, аутсорсинга.

КАК ИЗМЕНИЛИСЬ ПРОДАЖИ: ЧТО ПРОДАЕМ

Продуктовый портфель изменился:

- Фокусировка портфеля (топ-три оффера);
- Компании начинают продавать партнерский продукт через сейла. Сейл – биздев;
- Все мечтают о подписке, а нужно делать велкам-проект;
- Все делают готовые решения (фикс прайс на старте). Выглядит понятно, что это не так [%];
- ИТ сервисы у не-ИТ рынка;
- Вывод внутренних сервисов вовне.

КАК ИЗМЕНИЛИСЬ ПРОДАЖИ: КТО ПРОДАЕТ

Любые проекты продаются онлайн. Смол-толк, баня и флипчарт не работают. Нужна четкость, краткость, умение быстро раскрыть диалог.

Дотянуться можно до любого ЛПР. ТЗК не работает. Важен оффер (основной продукт – вовлечение – осведомление).

Селф-сервисы, автоматизация рутинных продаж.

Все сложное – АВМ в онлайн (SS).

Функция сейла сливается с функцией партнерского менеджера, маркетолога, продуктовика и биздева. И писателя (!).

КАК ИЗМЕНЯТСЯ ТРЕБОВАНИЯ К СЕЙЛАМ

Аналитик. Кросс-отраслевой.

Ваши «авиаперевозки» не возродятся.
Ищите всплески в «длинном хвосте».

Питчер, сторителлер.

Забудьте про свою ТЗК. До любого PS можно дотянуться напрямую.
Контакт найти уже не тонкое искусство, важно - ЧТО ПРЕДЛАГАЕШЬ.

Продуктовик.

Уже есть клиенты?
Делайте ежегодную встречу с ключевыми клиентами
и покажите им ИХ ВАШ кейс по PPVCS.
Покушайте фидбек. Внесите правки.

Писатель.

Делайте контент. Много. Хороший сейл – писатель.

Биздев.

Продаете аутсорс или подписки?
Будьте готовы придумать проектный продукт
(разовая ценность, хардоффер). Аутсорс режут.

Партнерский менеджер.

Заходите с партнерством и идеями касдева.
Все изменились и всё изменилось.
Всем нужен ПАРТНЕР.

КАК ИЗМЕНИТСЯ УПРАВЛЕНИЕ СЕЙЛАМИ

РОП: как работать, RoB.

- Контролер, менеджер, наставник, психолог, мотиватор.

Sales excellence: каждая сделка - эталонная.

- Сбор точек роста в продажах.
- Сбор бест практик и раскатка через базу знаний по всей команде.
- Цель – сбор и хранение эталонных продаж, подтягивание всей команды к эталону.

Оффер менеджер: каждое предложение - эталонное.


- Единая методология описания всех продуктов компании, включая партнерские.
- Управление сейлами – кому и что продавать.
- Запуск кампаний.

Какие ТОП-3 компетенции менеджеров по продажам выйдут на первое место в 2021 году?



НАВЕРНЯКА У ВАС
ПОЯВИЛИСЬ ВОПРОСЫ?



A man in a dark suit stands with his hands on his hips, looking out over a vast cityscape from the edge of a large, dark rock. The sky is blue with scattered white clouds. The city below is a dense collection of skyscrapers and buildings, stretching towards the horizon.

ПРИГЛАШАЕМ ПРИСОЕДИНИТЬСЯ

Обсуждаем как:

- Построить систему профразвития
- Разработать модель профкомпетенций
- Разработать инструменты для оценки профкомпетенций
- Разработать карьерные маршруты



[@ProfDevelopment](#)



[@ProfDevelopment_ecopsy](#)

A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible around a table. A large, bold, blue word 'BUSINESS' is printed across the center of the image. There are papers, a laptop, and a pair of glasses on the table.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

