



Аудит ОП.

Первые две недели до и 100
дней после вступления в
должность.

1-часть

Программа - Директор по продажам



Никонов Иван

**руководитель направления POS
кредитования, ЮКасса**

Более 8 лет в продажах и развитии бизнеса
Руководил направлением POS кредитования
в крупном федеральном банке в
Нижегородском регионе. Вывел банк на
лидирующие позиции в POS кредитовании в
крупных сетях

С 2018 года руководитель направления POS
кредитования в ЮКассе (бывш Яндекс
Касса)

С нуля выстроил систему дистрибуции
нового сложного финтех продукта на
конкурентном рынке. Добился x10 роста по
обороту и количеству активных партнеров

О чём поговорим сегодня

1. Проводим аудит отрасли и компании потенциального работодателя / собственной компании.
2. Определяем перспективы развития отрасли / направлений деятельности компании
3. Вступление в должность. Что РОП должен сделать в первый день-неделю на новом месте работы ?
4. Аудит текущего состояния отдела продаж в компании
5. Коммуникации с командой и смежными департаментами
6. Домашнее задание

Что получим по результатам лекции ?

1. Пошаговый план действий, который начинается еще ДО вступления в должность
2. План аудита существующего отдела продаж
3. Опросник для проведения интервью и/или опроса сотрудников



Аудит отрасли и компании

Аудит отрасли и компании

1. Для чего РОПу нужно проводить анализ рынка
2. Немного теории: какие бывают исследования, Емкость рынка по методологии TAM-SAM-SOM
3. Где искать информацию ?
4. Анализ конкурентов

**Для чего РОПу
анализировать
рынок ?**

Для чего РОПу анализировать рынок ?

- Оценить ситуацию на рынке. Какой потенциальный и действительный объем рынка.
- Оценить потенциал компании. Какую долю рынка она занимает? почему такая доля ?
- Составить план действий для увеличения доли компании
- Отдавать себе отчет с чем и в каких условиях предстоит работать. Какие цели и задачи будут стоять, на сколько реально их выполнение

Общие исследования

Цель — выявление потенциальных направлений для инвестирования (когда идея для бизнеса еще не выбрана), а также получения статистических данных, необходимых для дальнейшей разработки методик продвижения услуг или товаров.

Маркетинговые исследования

Цель - выработка стратегии и прогнозирования развития конкретного бизнеса.

Виды маркетинговых исследований:

Качественные

гипотезы, выборочные мнения специалистов аналитиков, отдельных представителей целевой аудитории или конкурентов

Количественные

данные статистики с конкретными расчетами, цифрами и показателями, которые можно сравнить.

Виды маркетинговых исследований:

Качественные

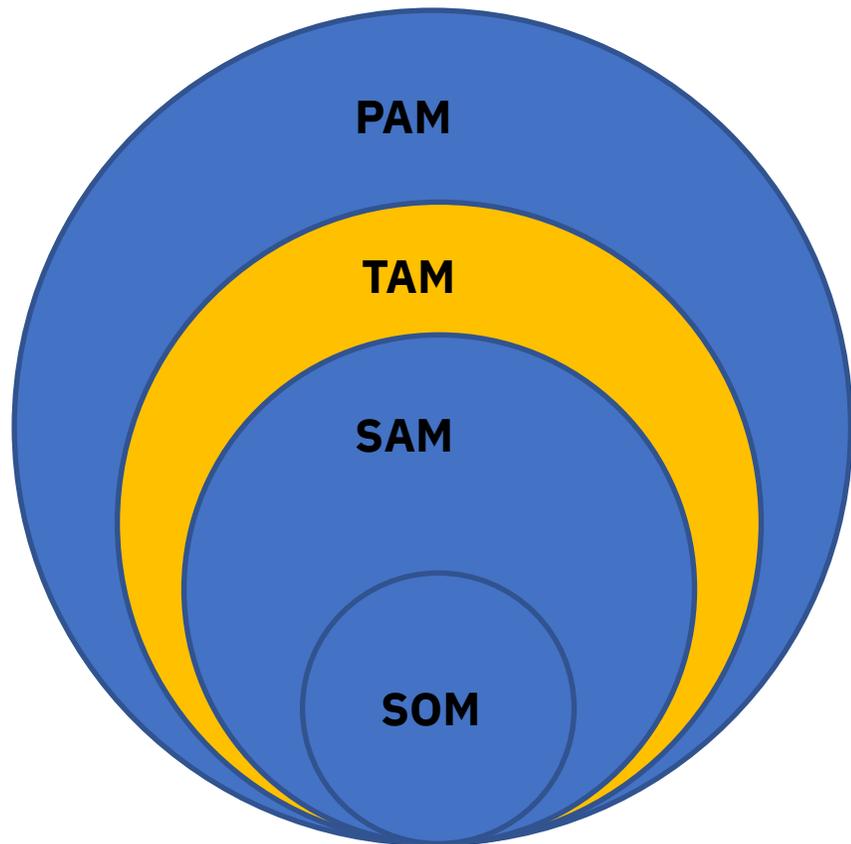
гипотезы, выборочные мнения специалистов аналитиков, отдельных представителей целевой аудитории или конкурентов

Количественные

данные статистики с конкретными расчетами, цифрами и показателями, которые можно сравнить.

Методология определения объемов рынка

TAM – SAM – SOM

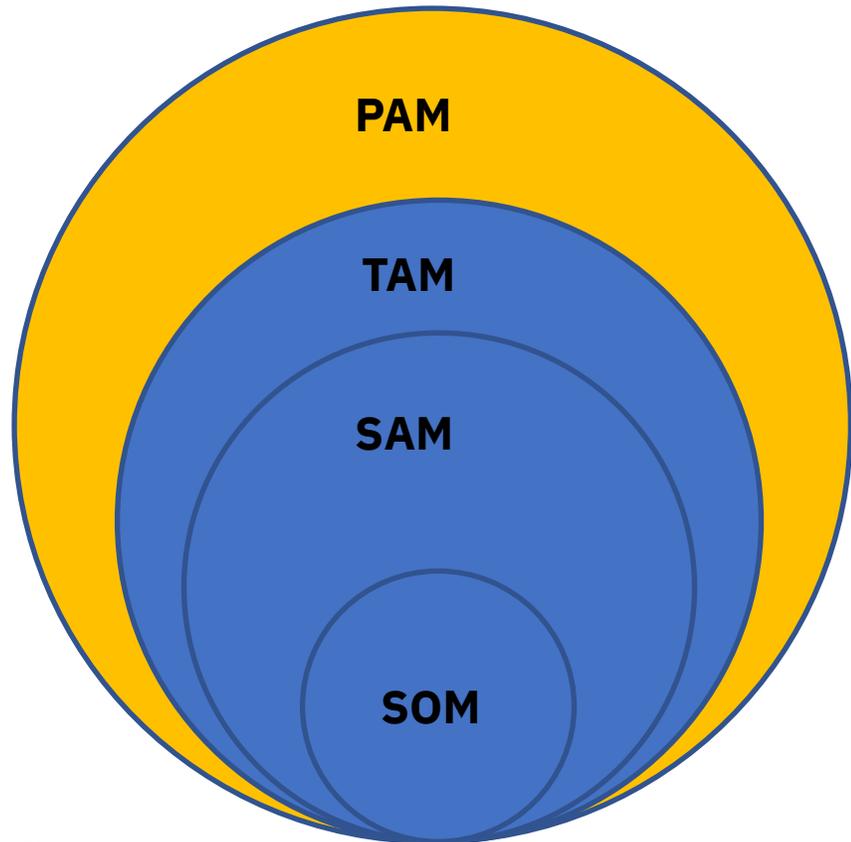


TAM (Total Available market) - это общий объем рынка, или совокупный рынок
Представляет собой текущий уровень спроса на все подобные, т е конкурирующие продукты, распространяемые по всем возможным каналам на максимально возможной для компании территории

Ключевой объем для определения TAM такой - кому в настоящее время необходим предлагаемый вами продукт и в каком объеме ?

Методология определения объемов рынка

TAM – SAM – SOM

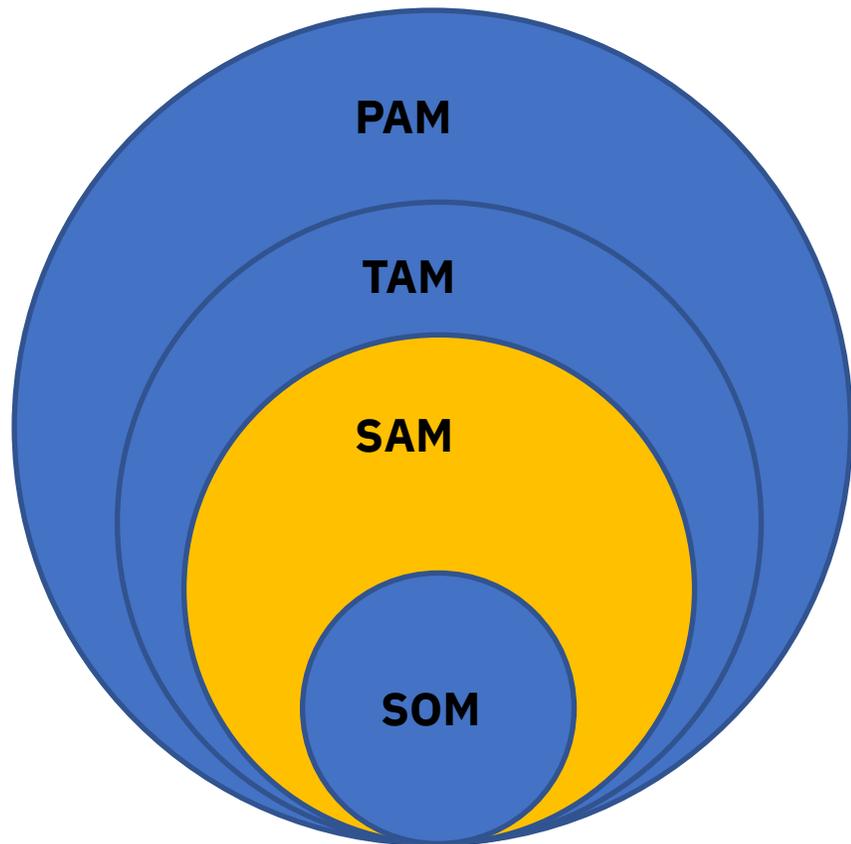


PAM (Potential Available Market) - потенциально доступный объем рынка

По сути PAM представляет максимально возможный объем рынка. Это все все все возможные деньги, которые могут быть получены при максимальном развитии спроса на продукт.

Методология определения объемов рынка

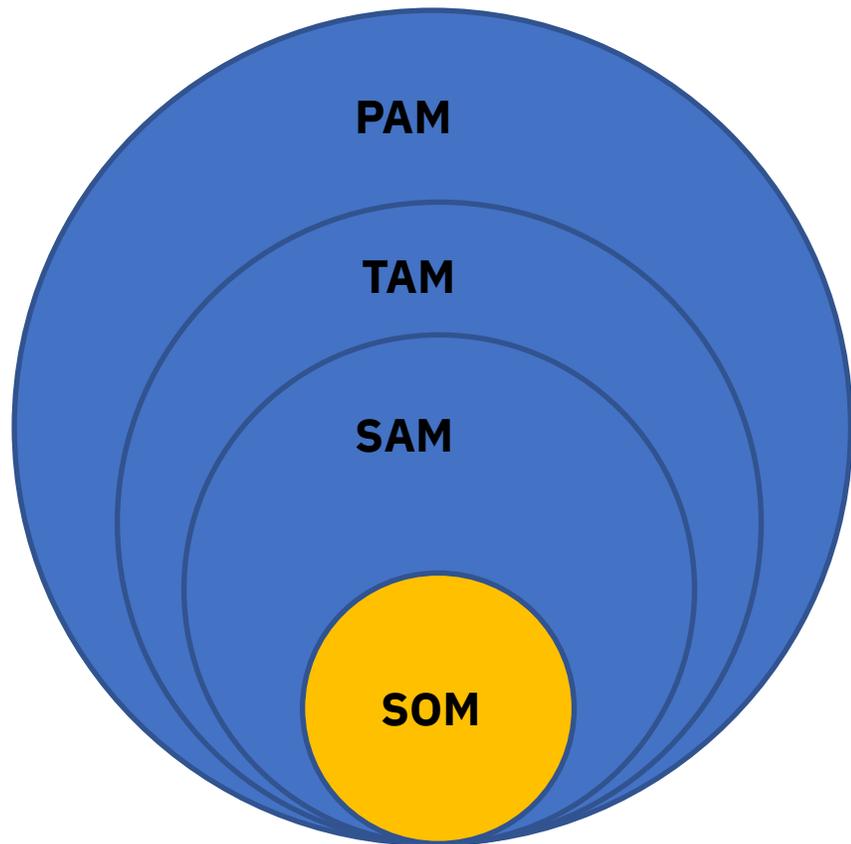
TAM – SAM – SOM



SAM (Served Available market) - доступный объем рынка
Представляет собой часть TAM, которую компания может охватить с помощью своих каналов информирования. т е с учетом ряда ограничений:

- географическая досягаемость
- возможности партнерских сетей и дистрибьюторов и дилеров
- языковые барьеры
- возможности потребителей, их навыки
- и т д

Методология определения объемов рынка TAM – SAM – SOM



SOM (serviceable & Obtainable market или Share of market) - реально достижимый объем целевого рынка

Простыми словами - доля рынка компании. Часть SAM которую занимает компания

Сверху-вниз

Берём открытые/известные нам данные о рынке в целом, а затем отрезаем те части спроса, которые не относятся к нашему бизнесу. Таким образом находим примерную долю нашей компании

Снизу вверх

Расчеты от потребителя или целевой аудитории.

Самый простой расчет = примерная стоимость продукта * численность аудитории * норму потребления

**Где искать
информацию для
анализа рынка ?**

Можно выделить 2 типа информации

Первичная информация

Это та, которую нам нужно собирать самим

Например, замеры, которые можно сделать самому: типа порядковые номера чеков, с целью понять количество продаж на точке за день, проходимость клиентов в магазине и тд

И использование сервисов, которые агрегируют подобную статистику.

Вторичная информация

Это та, которую за нас уже кто-то нашел и посчитал.

Государственная статистика

The screenshot displays the website of the Federal Service of State Statistics of Russia. At the top left is the logo and name of the service. A search bar is located at the top right. A navigation menu includes links for 'About Rosstat', 'Statistics', 'Publications', 'Respondents', 'Press Service', and 'Contacts'. The main content area is titled 'Statistics' and lists several sub-sections: 'Official statistics', 'Censuses and surveys', 'Methodology and normative-reference information', 'VI-system', 'Announcements', 'Statistics news', 'Infographics', and 'Understandable statistics'. At the bottom of the main content area, there are social media sharing options and a 'Print version' button. The footer contains contact information for Rosstat, including the address, phone number, and a note about finding typos.

Федеральная служба государственной статистики

Введите свой запрос

Eng

О Росстате Статистика Публикации Респондентам Пресс-служба Контакты

Главная страница / Статистика

в ИЗБРАННОЕ

Статистика

- Официальная статистика
- Переписи и обследования
- Методология и нормативно-справочная информация
- VI-система
- Анонсы
- Новости статистики
- Инфографика
- Понятная статистика

Поделиться в соцсетях

Версия для печати

Росстат
Федеральная служба государственной статистики

[О Росстате](#)
[Статистика](#)

Адрес: 107450, Россия, Москва, Мясницкая 39, строение 1
Телефон: +7 (495) 607-46-77

Нашли опечатку? Выделите фрагмент и отправьте нажатием Ctrl + Enter

Отраслевые выставки, конференции

PLUS event **ОРГАНИЗУЕМ ОТРАСЛЕВЫЕ ДЕЛОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ**

7-й Международный ПЛАС-Форум
«Online & Offline Retail»
12-13 октября 2020

Online & Retail

0 форуме • Конференция • Выставка • FAQ • Медиа материалы • Контакты

1396 ДХУ НГАТОВ

РЕГИСТРАЦИЯ

НАЗНАЧИТЬ ВСТРЕЧУ

СТАТЬ СПОНСОРОМ

ВЫСТУПИТЬ С ДОКЛАДОМ

НОВОСТИ ФОРУМА

ПЛАС-Форум Online & Offline Retail. Основные темы. Новые партнеры

К ПЛАС-Форуму Online & Offline Retail присоединяются новые партнеры

Форум «Online & Offline Retail 2020»: приближаем будущее

Шестой ПЛАС-Форум «Online & Offline Retail 2019»: день первый. Цифровизация бизнес-процессов полностью изменит ландшафт розничного рынка?

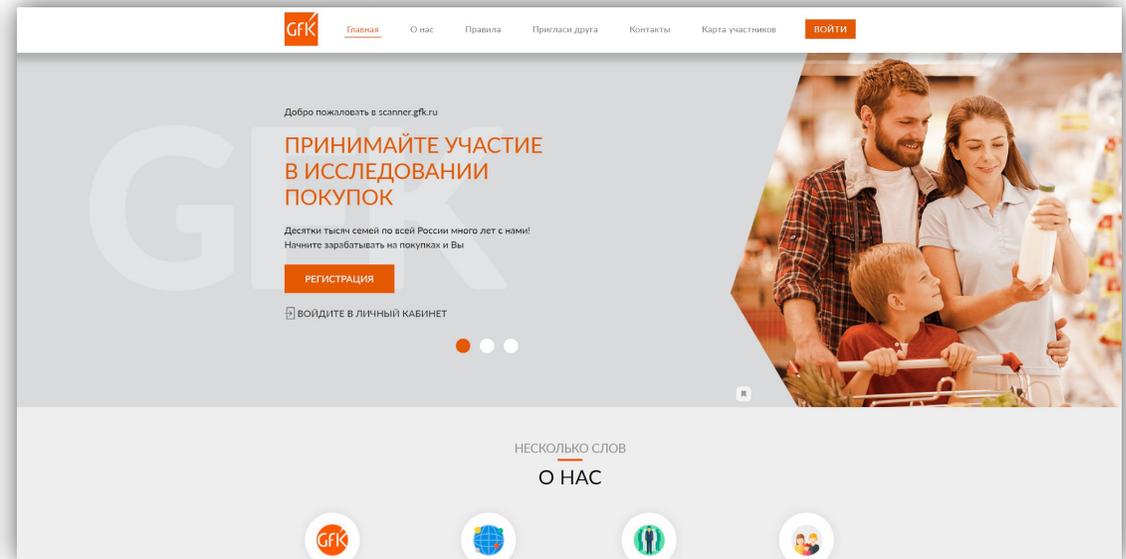
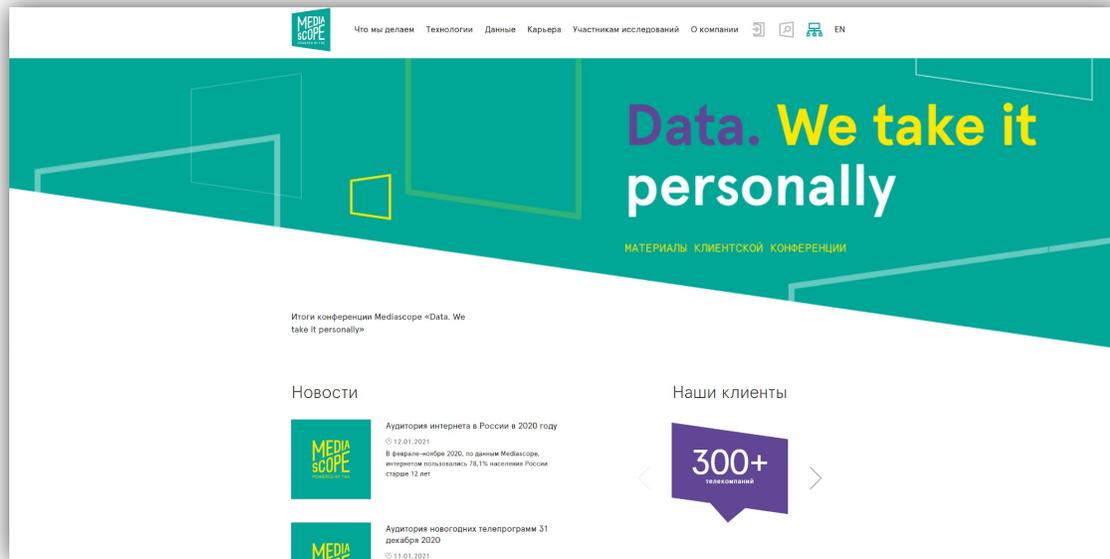
СПИКЕРЫ И МОДЕРАТОРЫ 2020

Иван Никонов
Руководитель POS-кредитования Яндекс.Кассы. (Яндекс.Деньги)

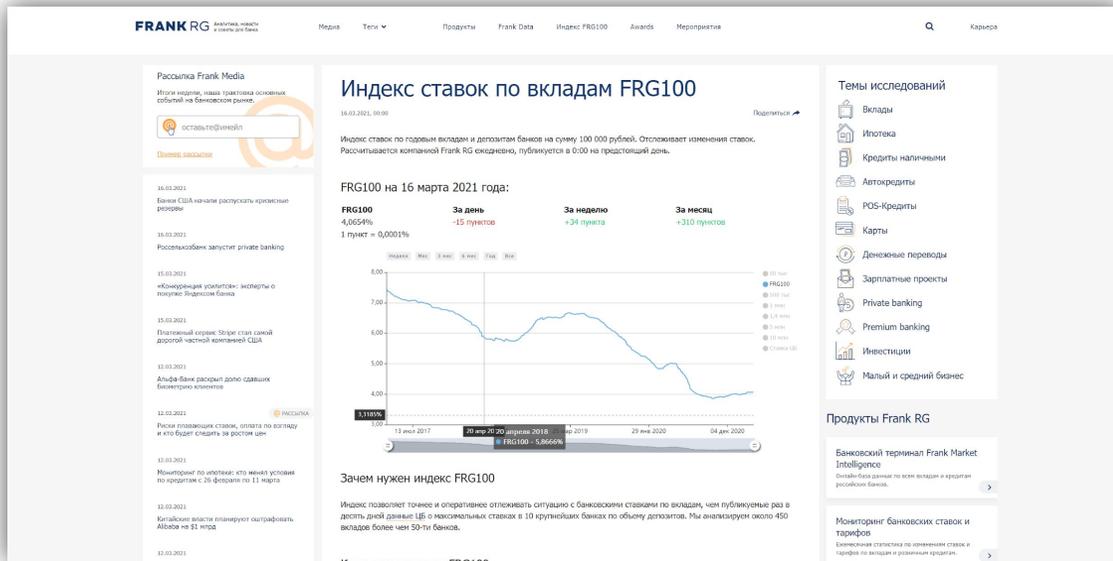
Ирина Терновых
Ведущий специалист отдела по работе с ключевыми клиентами retailCRM

Евгений Колобов
Генеральный директор & Совладелец процессинговой компании VERAY

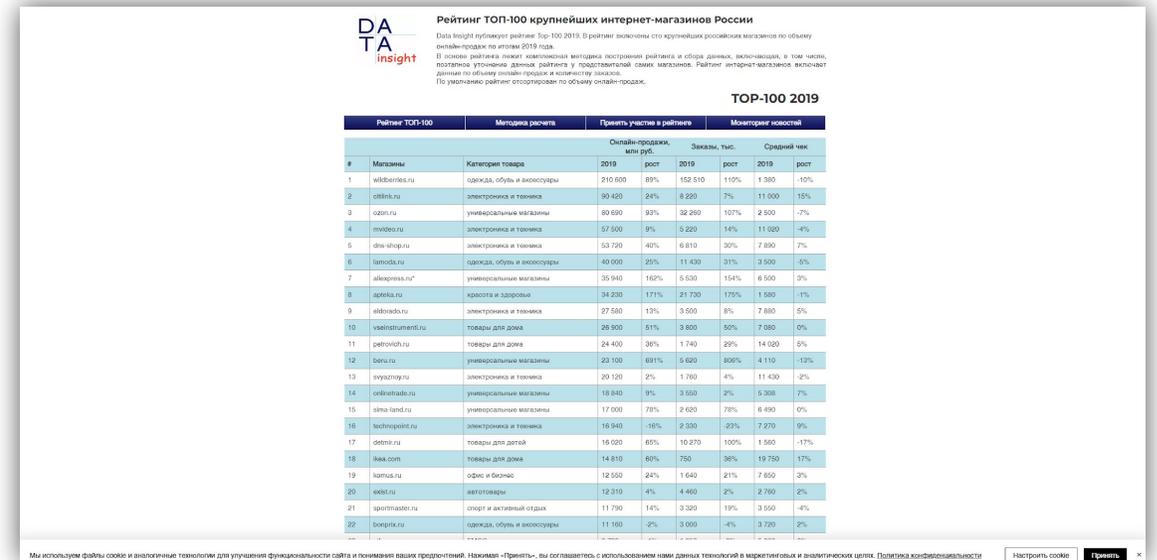
Отчеты маркетинговых аналитических агентств



Отраслевые агентства



Банковский сектор – Frank Research Group



Российский eCommerce – Data Insight

Отраслевые исследования по конкретному запросу

Аналитика «ARG» подготовила список 20 крупнейших российских производителей кофе по объему выручки от продаж.

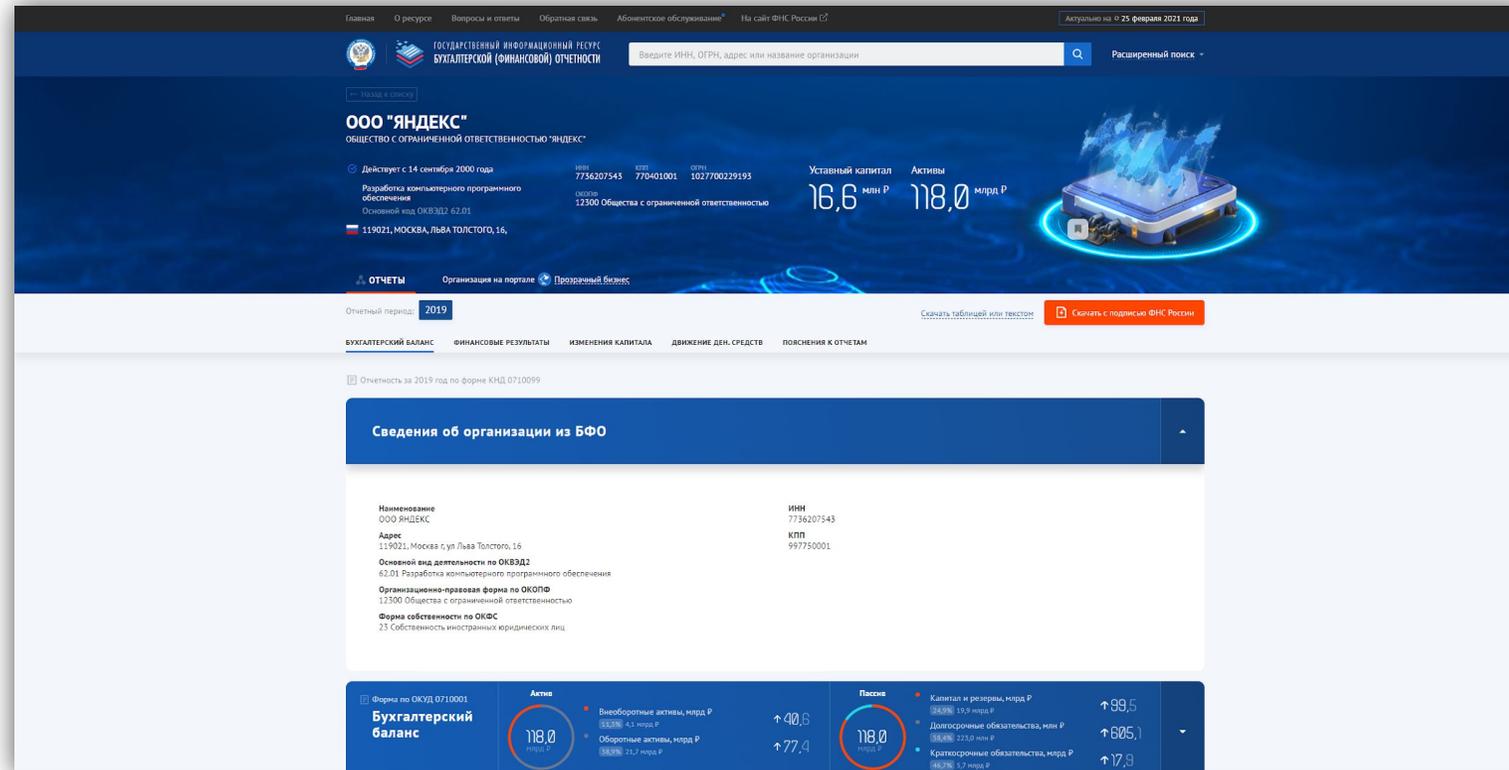
Компания	Выручка (млрд. Р)
ООО «Орими»	33,8
ООО «Велб Дэй Эфтерс Рус»	23,0
ООО «Меллиа Рус»	12,2
ООО «Ама-Рус»	11,2
ООО «Сибирь»	10,2
ООО «Икс Продач»	7,5
ООО «Икс Рус»	6,1
ПАО «Русский Продукт»	5,1
САО «Икс»	3,1
ООО «Самара»	2,4
ООО «Феррари»	2,2
ООО «Санта»	1,9
ООО «Сибирь»	1,8
ООО «Дальний Восток»	1,7
ООО «Икс»	1,5
АО «Икс»	1,3
ООО «Икс»	1,2
ООО «Икс»	1,1
ООО «Икс»	1,0
ООО «Икс»	0,9
ООО «Икс»	0,8
ООО «Икс»	0,7
ООО «Икс»	0,6
ООО «Икс»	0,5
ООО «Икс»	0,4
ООО «Икс»	0,3
ООО «Икс»	0,2
ООО «Икс»	0,1

Первое место в рейтинге по общему объему выручки от продаж за 2019 год заняло ООО «Орими» из Ленинградской области. По собственным данным, эта компания – лидер российского рынка натуральных горючих напитков по объемам выпуска продукции, технологизации, дистрибуции, а также крупнейший российский импортер чайно-кофейного сырья (объем выручки – 33,8 млрд. руб.). Бренды кофе ООО «Орими» – «Жюлей» и Jandip.

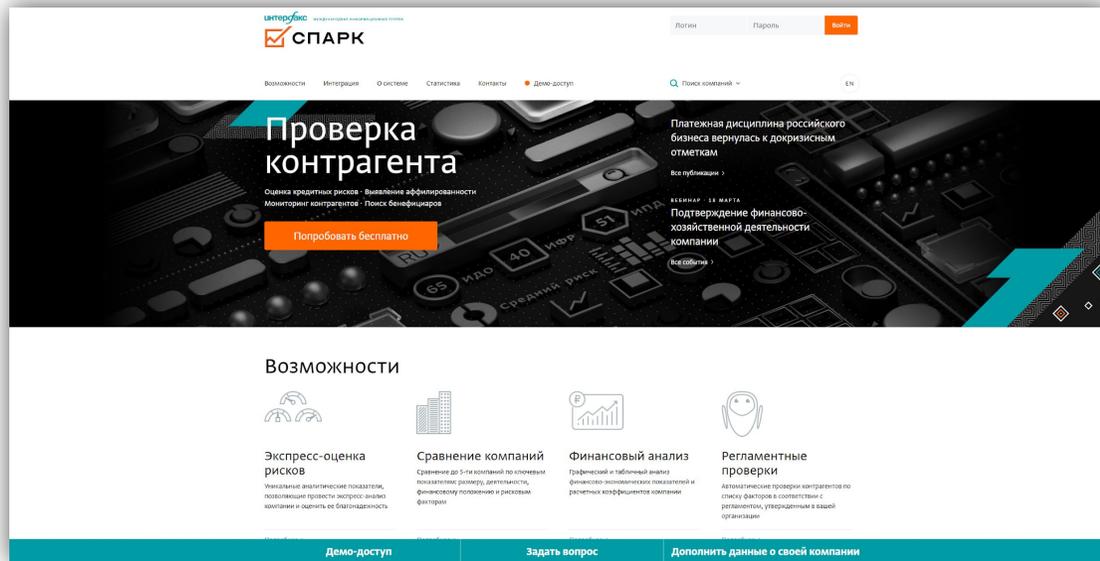
ANALYTICRESEARCHGROUP (ARG)
Российский рынок кофе: комплексный анализ и прогноз. Октябрь, 2020
37 000 Р

<https://marketing.rbc.ru/articles/11988/>

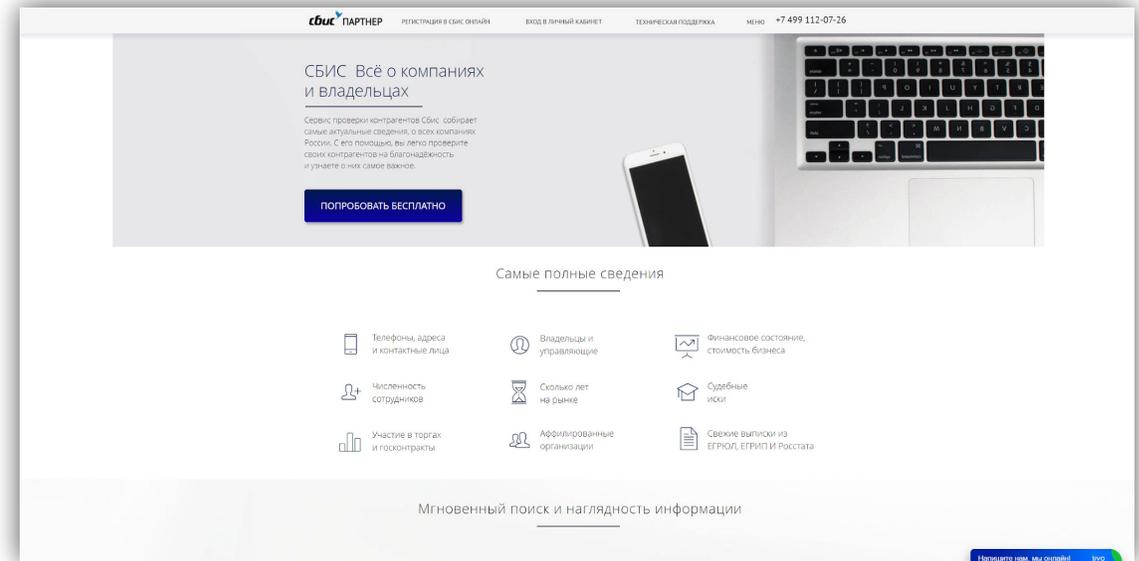
Сайт ФНС – источник бесплатной информации о компаниях



Сервисы для проверки контрагентов



СПАРК – супер подробная информация о компаниях

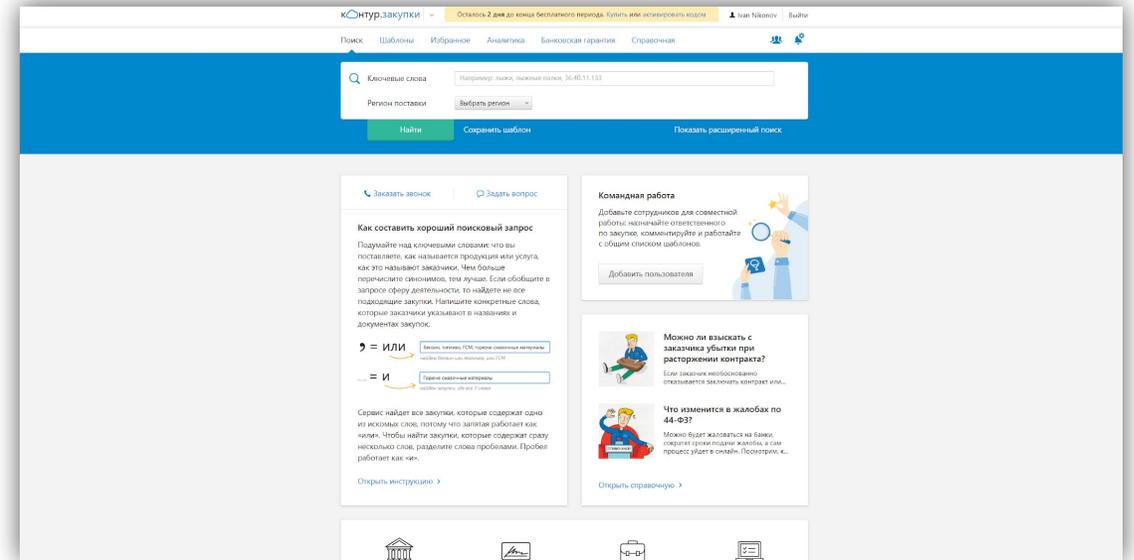


СБИС – зато бесплатно 😊

Для В2В – сервисы для Госзакупок

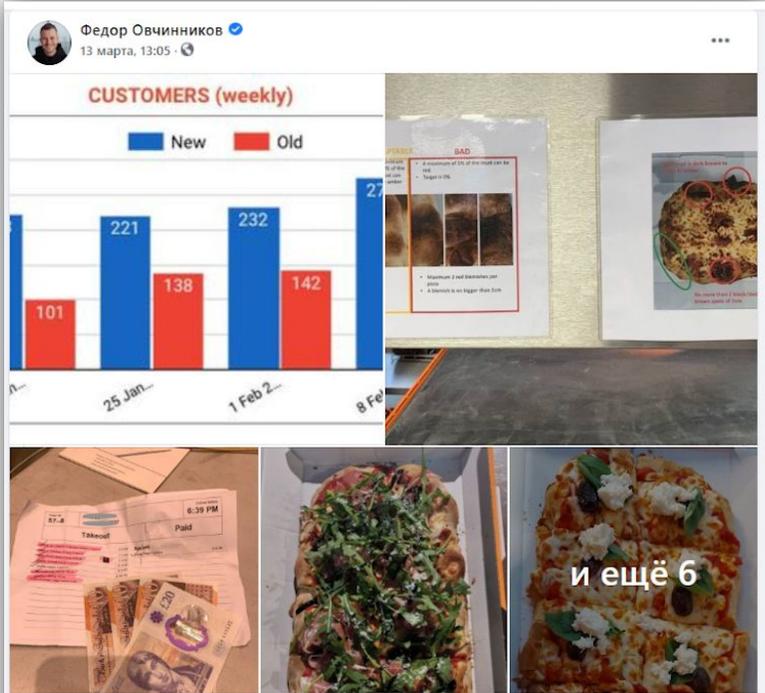
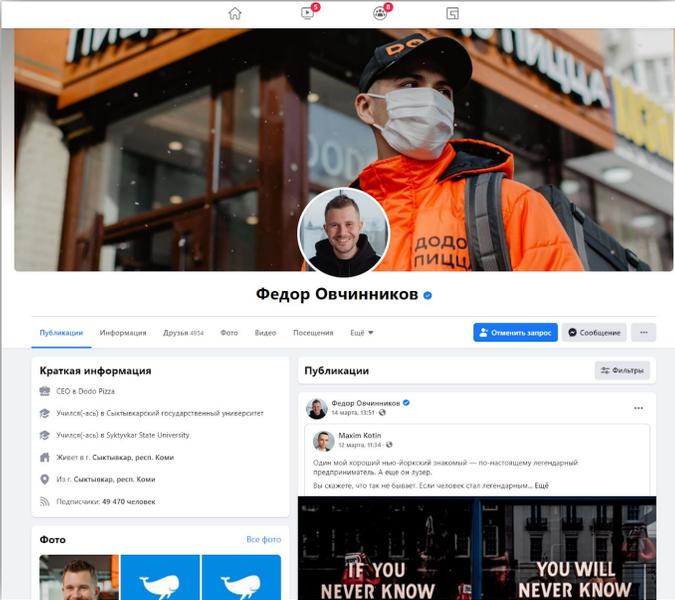


Seldon



Контур Закупки

Соц Сети – источник бесплатной информации



Екатерина Ландырева
12 марта, 16:42 · 🌐

Результаты февраля, Dodo Pizza в Leamington Spa.

Главная цель: положительные отзывы.

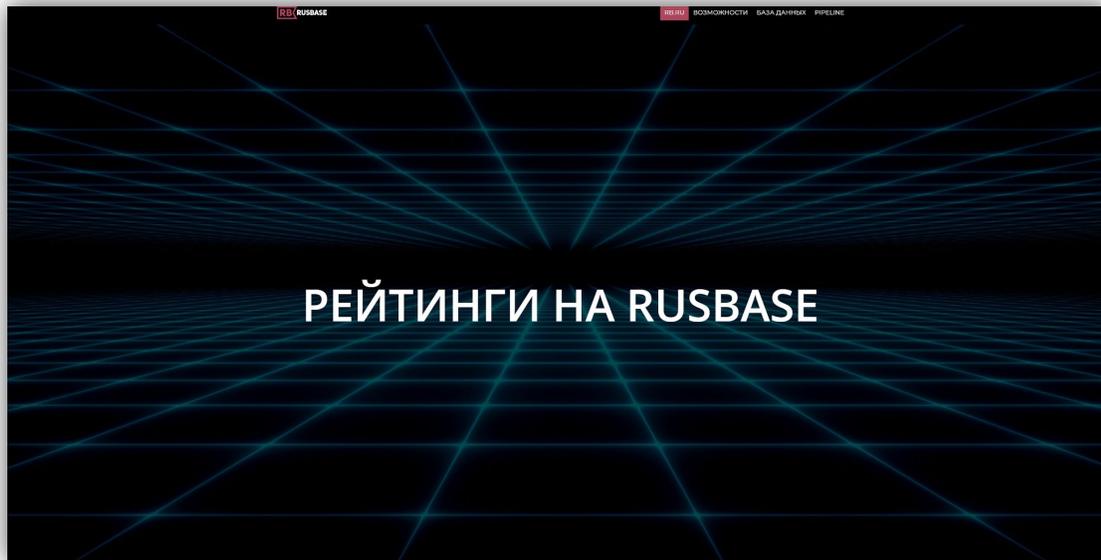
В январе 76% отзывов были положительными, в феврале уже 85% 🙌 Команда поддержки ежедневно передает обратную связь клиентов, что помогает командам пиццерии и продукта оперативно улучшать клиентский опыт. Небольшими шагами каждый день, изменениями в процессах делаем все больше клиентов счастливей.

Выручка +16.27% MoM, составила £36 916 в феврале.
Ближайшая цель: £48 000.

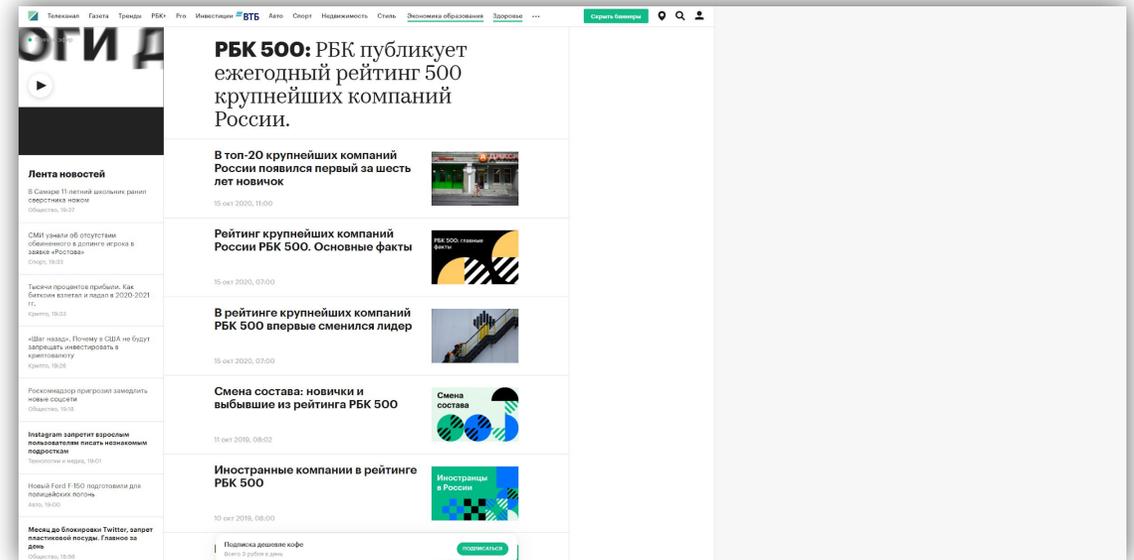
В феврале 853 новых клиента попробовали нас в Лемингтоне, что на 2% больше, чем в январе. Число возвращающихся клиентов также показывают положительную динамику.

В доставке команда пиццерии ускорилась на 8.33% по сравнению с январем (при том, что зону увеличили). В феврале среднее время составило: 20 мин 2 сек.

Популярные медиа публикуют разные рейтинги



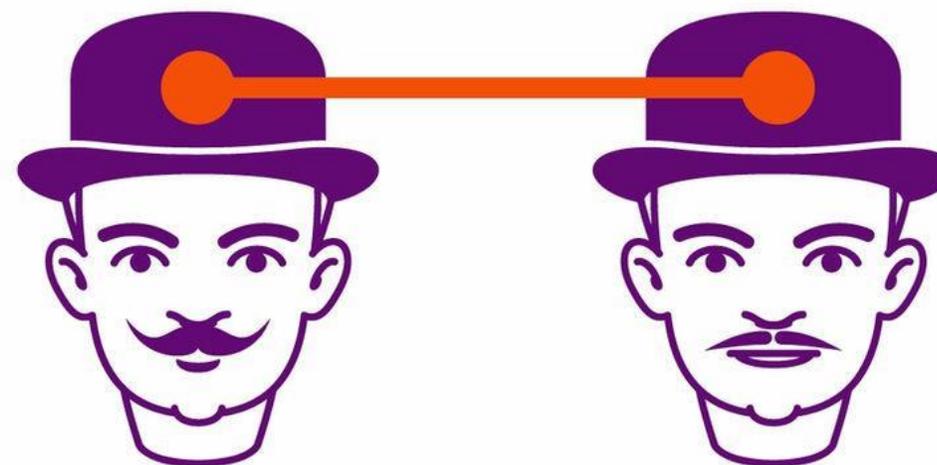
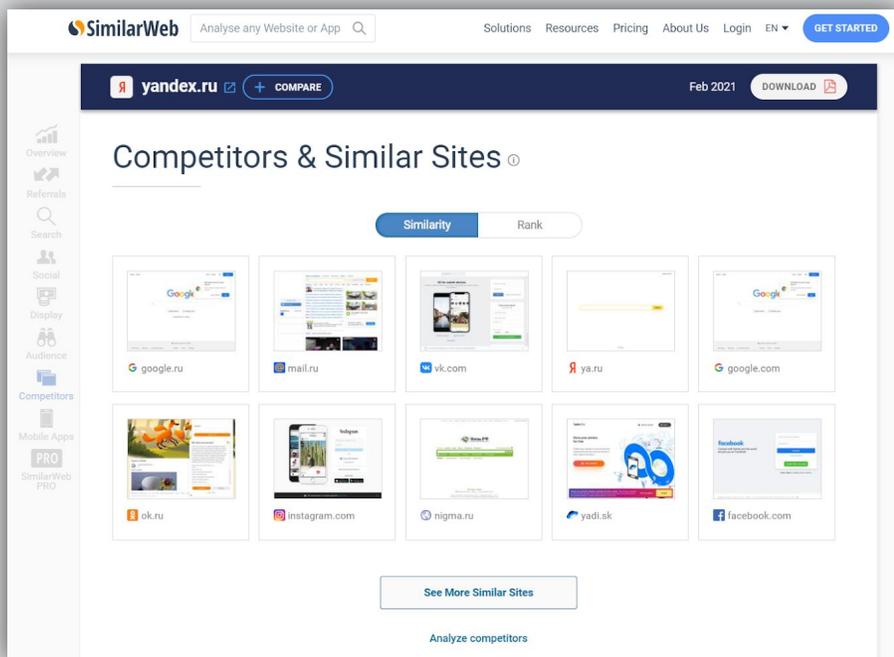
rb.ru



рейтинг РБК 500

Look-alike

Ищем похожие компании через сервис SimilarWeb



Look-alike

Анализ конкурентов

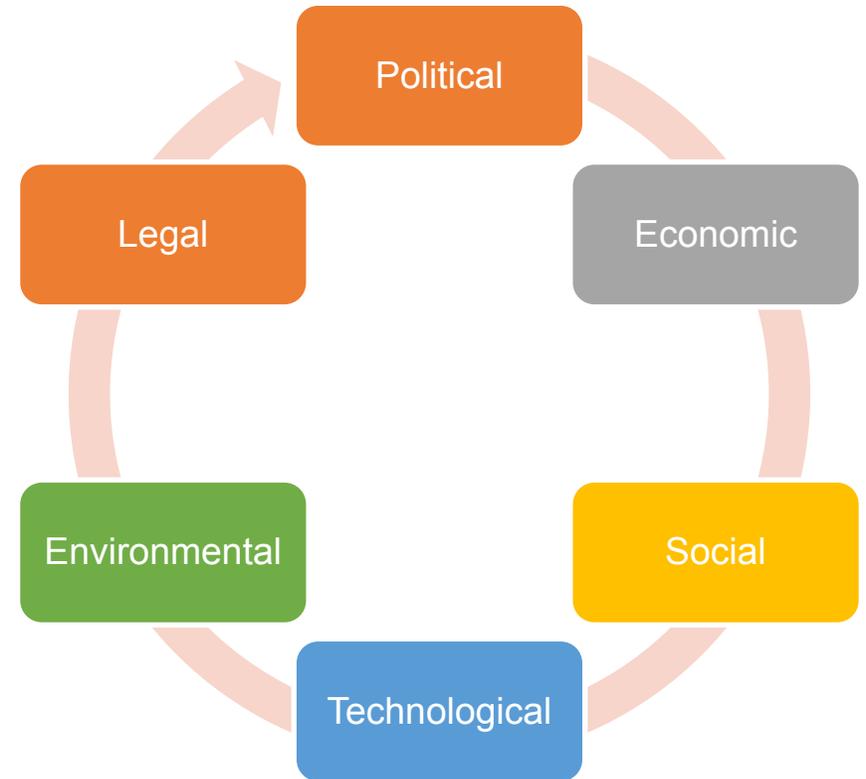
SWOT анализ

Определение сильных и слабых сторон организации, а так же возможностей и угроз, исходящих из ее рыночного окружения



PESTEL анализ

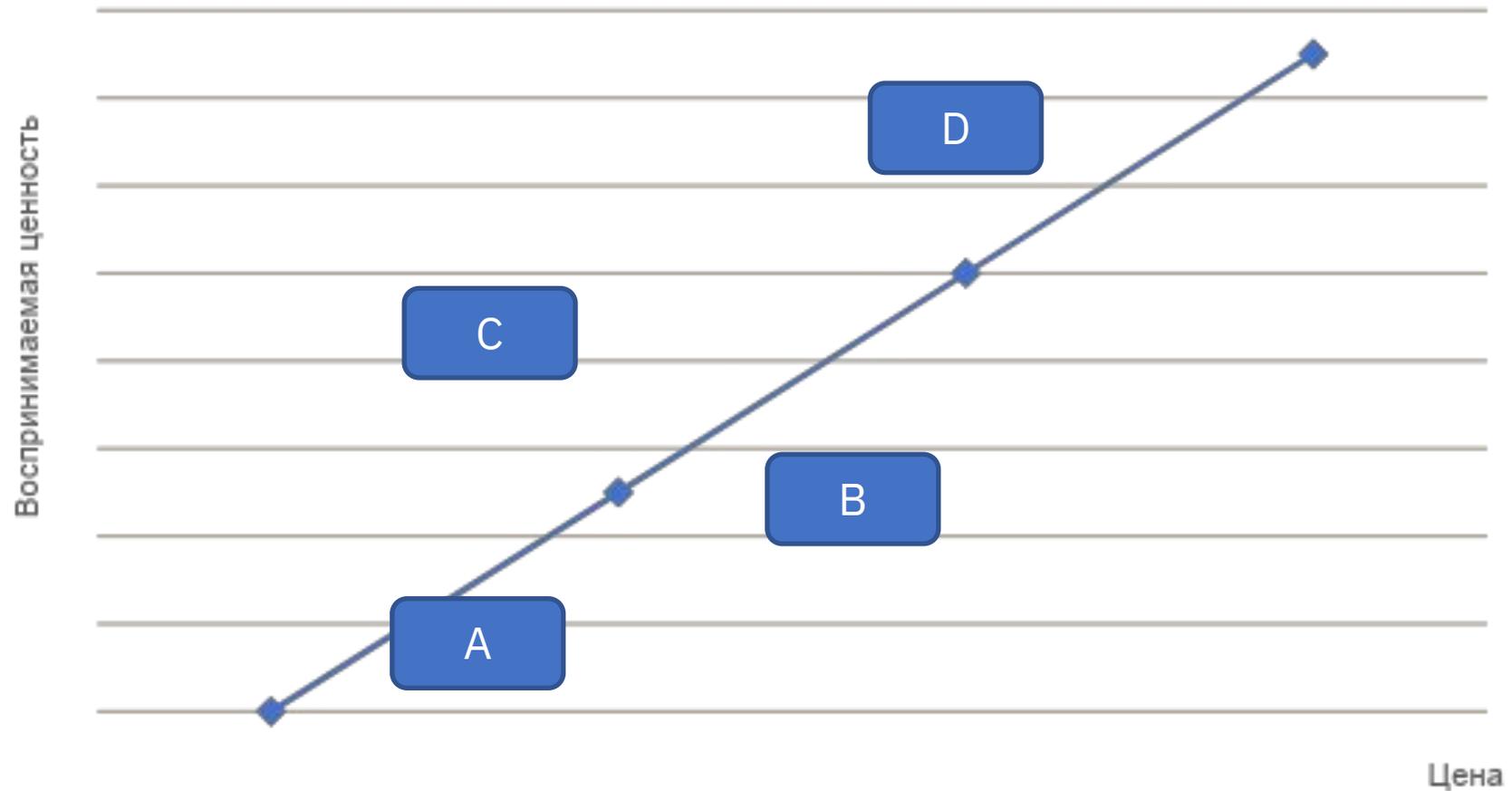
Учитывает влияние всех значимых факторов



Составление ценностно стоимостной карты

QFD матрица

A1	*	k1
A2	*	k2
⋮		
An	*	kn



Цена и воспринимаемая ценность: как влияют на выбор потребителя

1

Цена

(в узком понимании) это количество денег, которое продавец просит за свой продукт

2

Воспринимаемая (потребительская) ценность

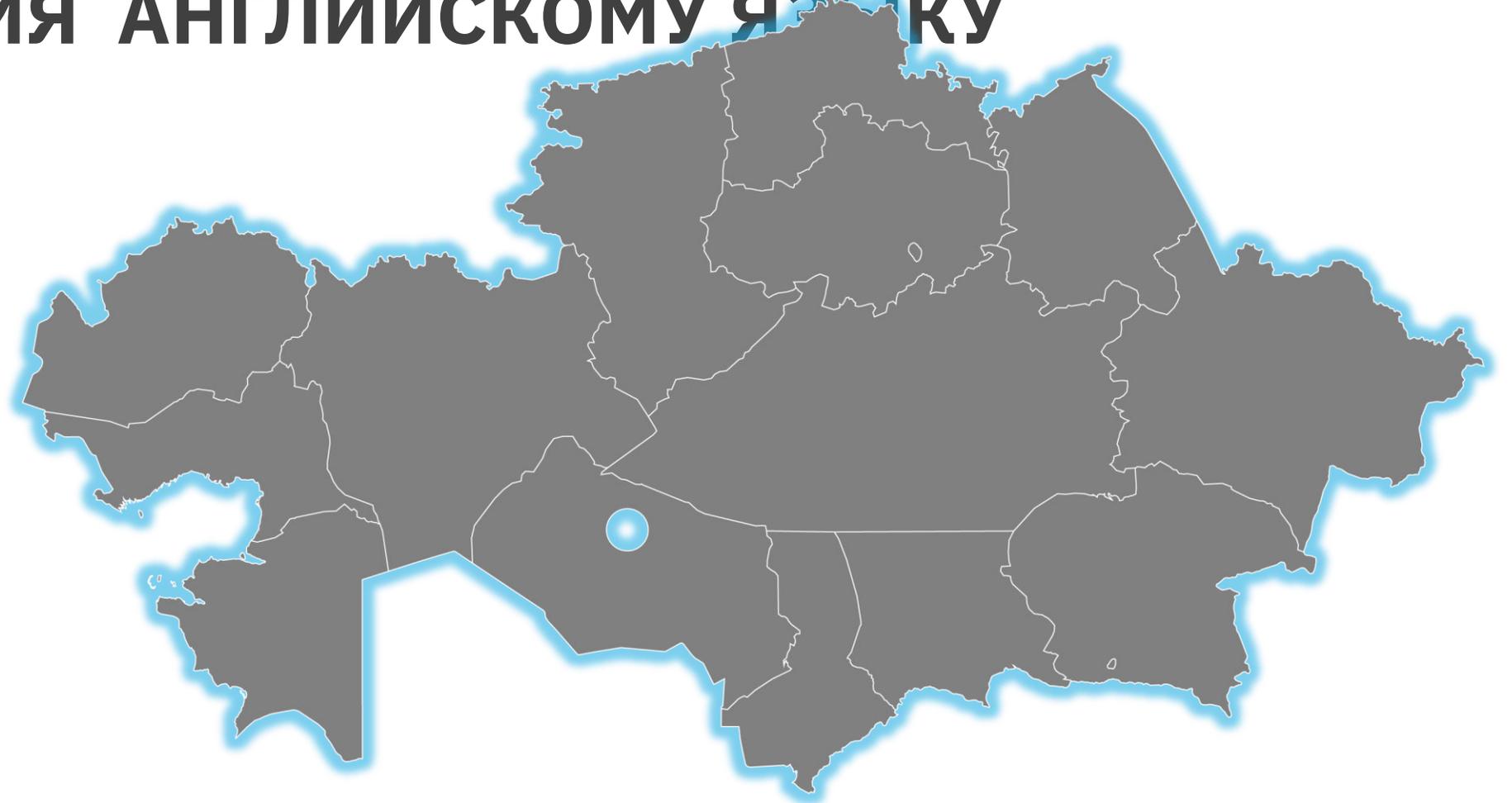
Видимая для потребителя разница между выгодами и издержками от выбора и использования продукта



Кейс:
Анализ рынка
изучения
английского языка
в Казахстане

АНАЛИЗ РЫНКА ОНЛАЙН ОБУЧЕНИЯ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ

КАЗАХСТАН



Население: 18,7 млн человек

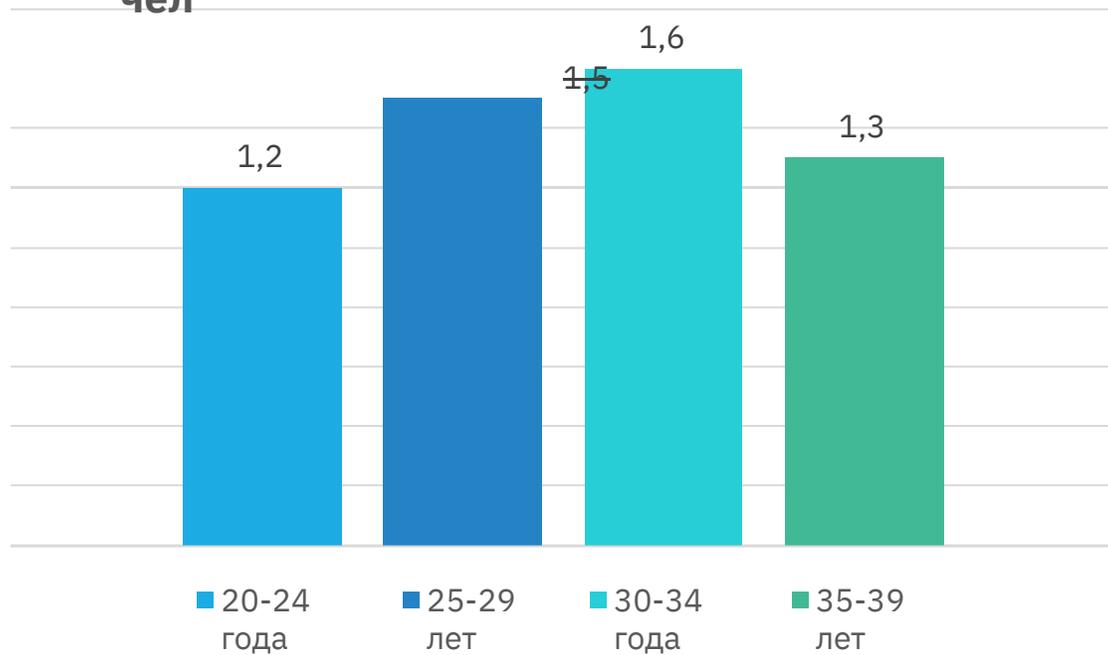
Интернет Аудитория – 84,2 %

Достигнет 99% к концу 2020 г

Более 90 % населения билингвальны

Средняя з/п в 2020 году 481\$

Население по возрастным группам, млн чел



Мужчины
9 108 414
48%

женщины
9 676 558
52%

Целевая аудитория B2C

62% учеников - женщины

70% студентов — в возрасте 18-35 лет

Интересы аудитории:

Образование, Финансы, Путешествия,
Красота и здоровье, Недвижимость, IT,
Бизнес

Цели обучения:

учеба за рубежом
получение работы в международной компании
повышение своей стоимости на рынке труда
получение повышения или сохранения работы
успешная сдача международных (IELTS, TOEFL)
или выпускных (ЕГЭ, ГИА) экзаменов

**Ядро аудитории (44 %
охват)**



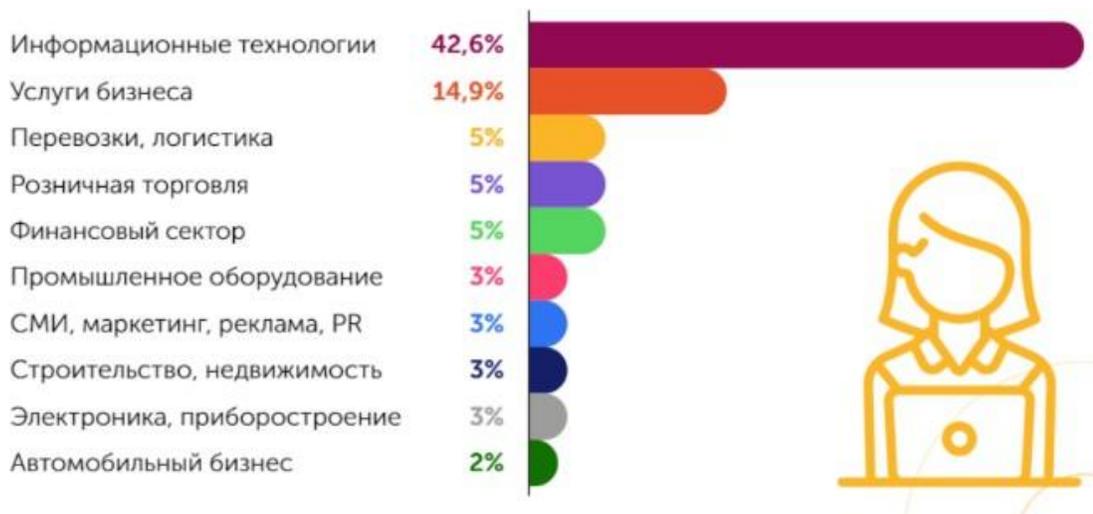
**Женщин
а
25 лет**

**Нет
детей
бизнесмен /
руководитель
/ специалист**

**средний доход 55 т
р**

Целевая аудитория B2B

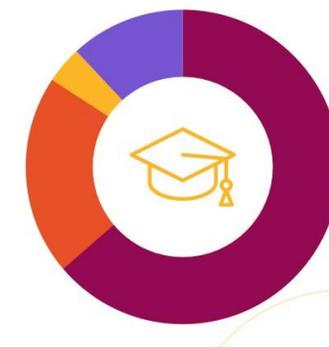
Компании из разных секторов экономики



Преобладает оффлайн формат

В каком формате проходит обучение?

- 63,6% ● Оффлайн-занятия в офисе с преподавателем
- 20% ● Онлайн-занятия с преподавателем
- 3,6% ● С помощью платформ самообучения
- 12% ● Другое



Компания обучает английскому за свой счет?

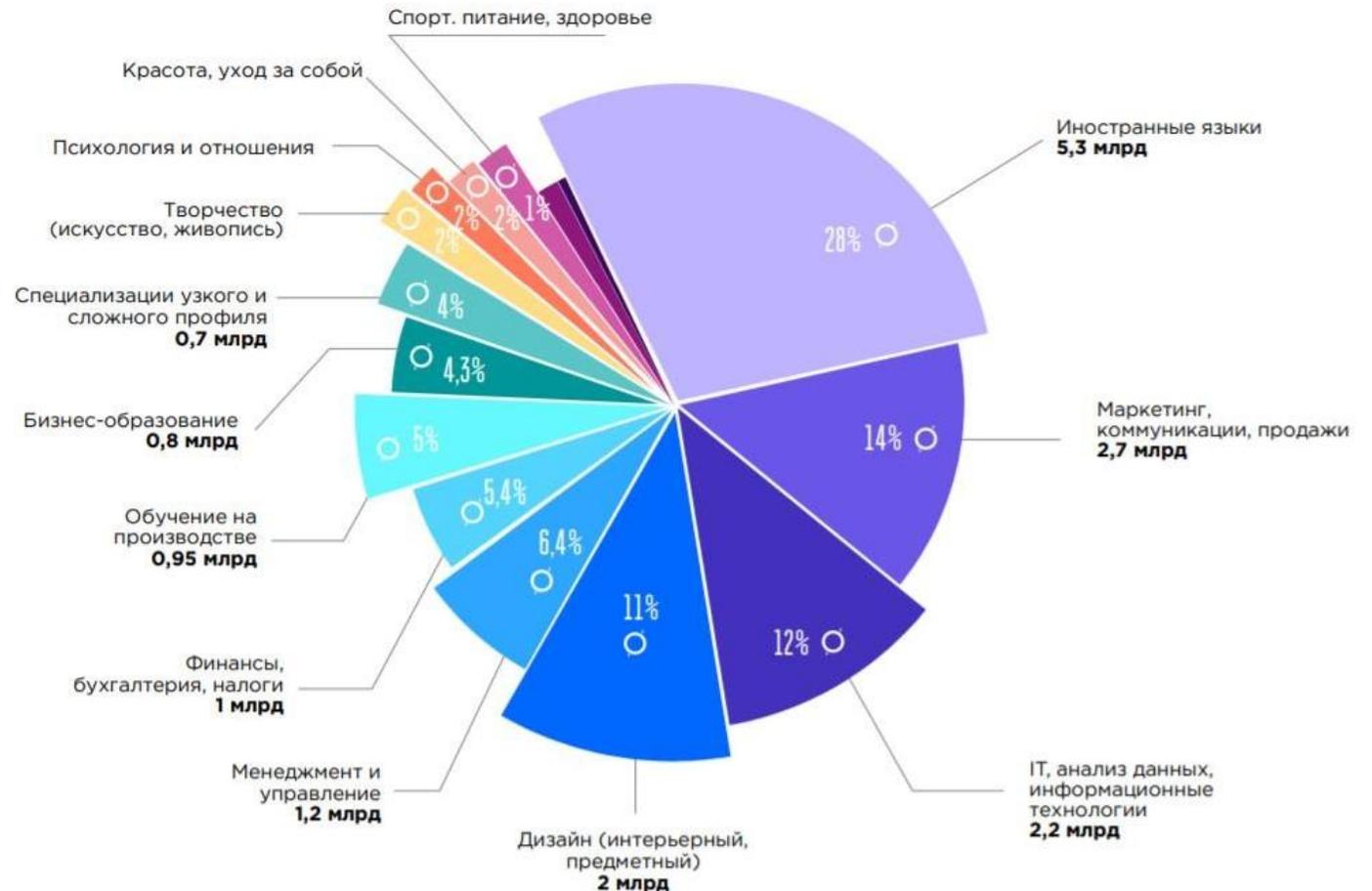
- Компания полностью оплачивает занятия 47,3%
- Компания частично оплачивает учебу 40%
- Сотрудники оплачивают занятия сами 12,7%



Рынок онлайн дополнительного образования в РФ

Доля онлайн образования – **15%**

Доля изучения иностранных языков **28%**



Емкость рынка изучения иностранных языков в Казахстане

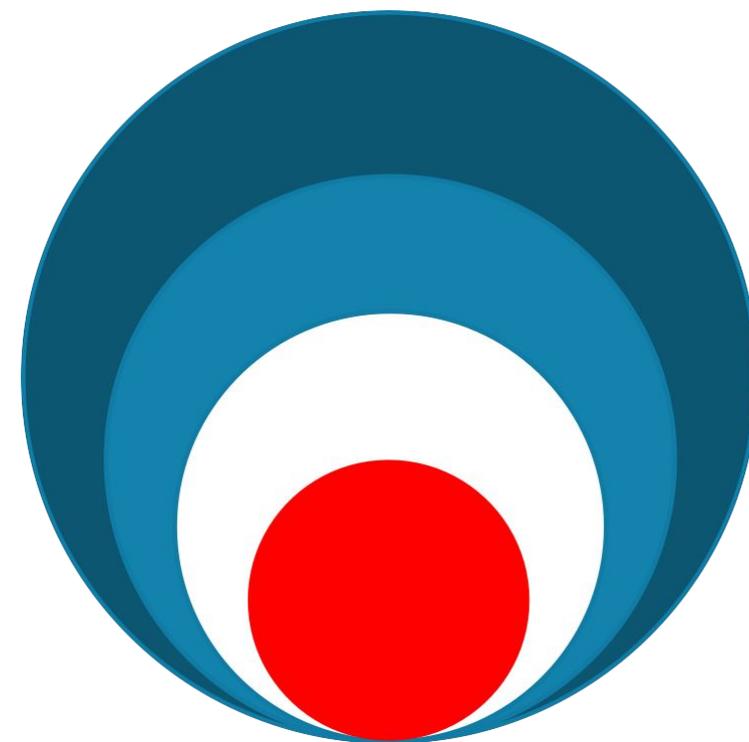
По некоторым данным рынок изучения английского языка в Казахстане в денежном выражении не отстает от РФ – около 1 млрд \$*

5 600 000 чел – клиенты, подходящие под описание ЦА

840 000 чел – получают дополнительное образование

235 000 чел – так или иначе изучают английский язык

23 500 чел – достижимый объем рынка
(предположительно 10%)



* <https://inbusiness.kz/ru/news/ya-mogu-sdelat-mir-luchshe-i-zarabotat-na-etom-dengi>

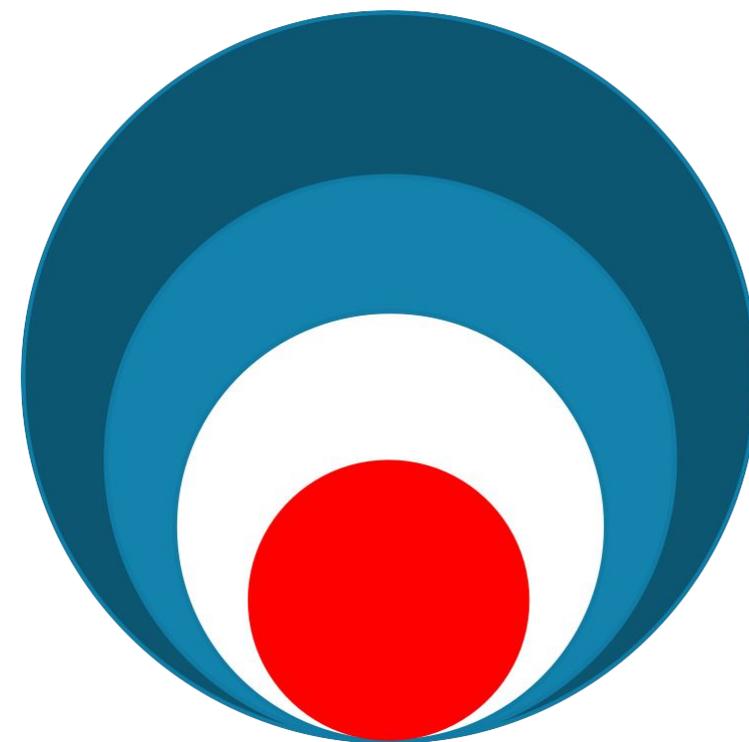
Емкость рынка изучения иностранных языков в Казахстане

24,2 млрд руб - Потенциальный объем рынка доп образования

3,4 млрд руб – Объем онлайн рынка доп образования

1 млрд – объем рынка онлайн изучения английского языка

С потенциалом роста до 2 млрд к 2025 году при среднегодовых темпах роста на уровне 15%



Основные игроки на рынке

80% - частные репетиторы

20% - крупные школы

	Стоимость часа	Стоимость месячного пакета
Частные репетиторы	От 650 руб/ час	
Крупные оффлайн школы english-house.kz, Greenwich, elca.kz	550 руб индивидуальное занятие	20 занятий = 11 000 руб
Онлайн платформы SkyEng, EnglishDom, Инглекс	870 руб 1500 руб с носителем языка	16 занятий = 12 600 руб

Количество клиентов у самого большого онлайн игрока SkyEng порядка 1200 человек

Первые дни после вступления в должность

1. **Аудит отдела продаж**
 - A. **ABC анализ**
 - B. **Анализ воронки продаж**
 - C. **Аудит структуры и состава ОП**
2. **Знакомство с командой**
3. **Знакомство с коллегами из смежных отделов**

**Мы НЕ
НАЧИНАЕМ с
порога первым
делом раздавать
задачи, не
разобравшись в
ситуации**

**Мы НЕ
НАЧИНАЕМ с
порога первым
делом раздавать
задачи, не
разобравшись в
ситуации**

**ABC анализ – самое простое, что
нужно сделать**

**Позволит определить что продается,
и что кормит компанию**

От РОПа результат ждут еще вчера

**ABC анализ позволит сделать первые
выводы и начать предпринимать
действия**

ABC – XYZ анализ

ABC- анализ - выделение в бизнесе из большого количества однотипных объектов те, на которых нужно сосредоточить главное внимание исходя из конкретной выбранной цели

В ABC-анализе делят факторы бизнеса на 3 категории:

A — наиболее ценные ресурсы (20%), результат от которых в бизнесе равен 80%;

B — 30% ресурсов, дающих 15% результата;

C — 50% ресурсов, от которых результат составляет всего 5%.

XYZ- анализ – определяет уровень стабильности или вариативности в продажах. Группирует объекты бизнеса исходя из равномерности продаж, выявляет колебания в разные временные промежутки и классифицирует объекты по уровню прогнозируемости.

Если ABC-анализ выделяет самые продаваемые товары, то XYZ помогает понять, насколько стабилен спрос на них.

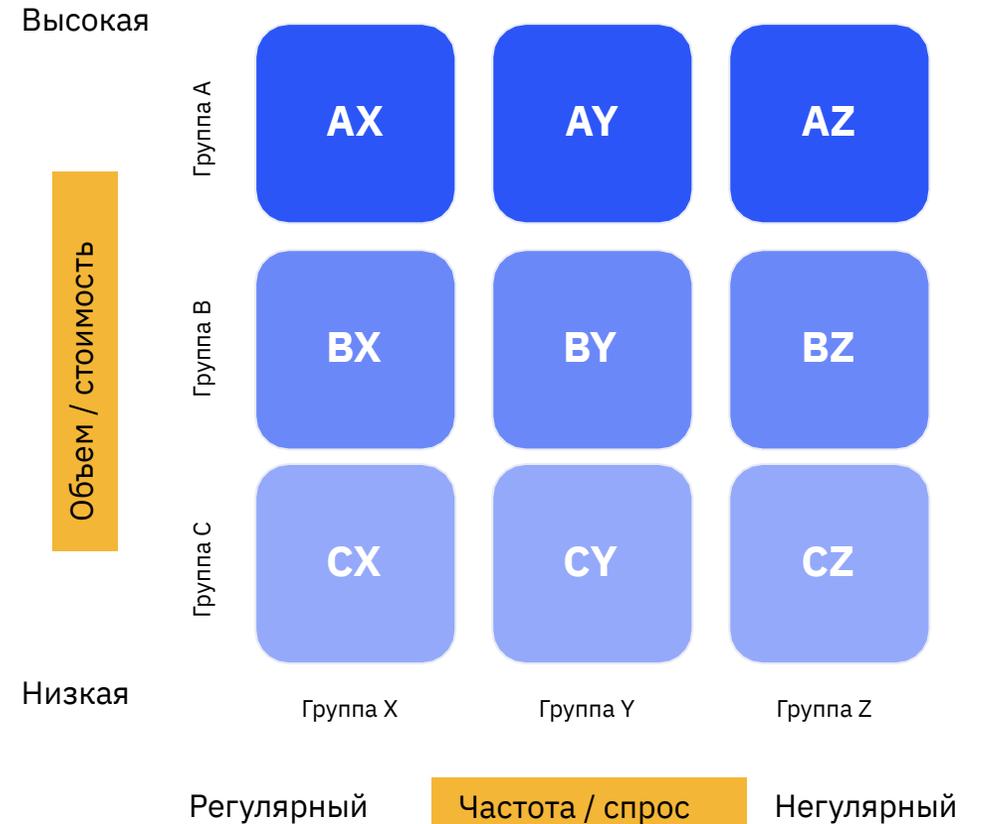
ABC – XYZ анализ

Таблица (график) ABC-XYZ

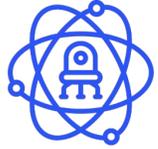
показывает, что стоит усилить, а от чего избавиться

AZ - стоит обратить особое внимание. Эти клиенты покупают много, но не часто, бессистемно

CX - не имеет смысла тратить ресурс ОП. клиенты покупают прогнозируемо, денег приносят мало



Как проводить ABC – XYZ анализ



Оцениваем клиентов

– сколько клиент покупает и как часто (объем и количество покупок за период)



Оцениваем продукты

– сколько каждого покупают и как часто (объем и количество покупок за период)



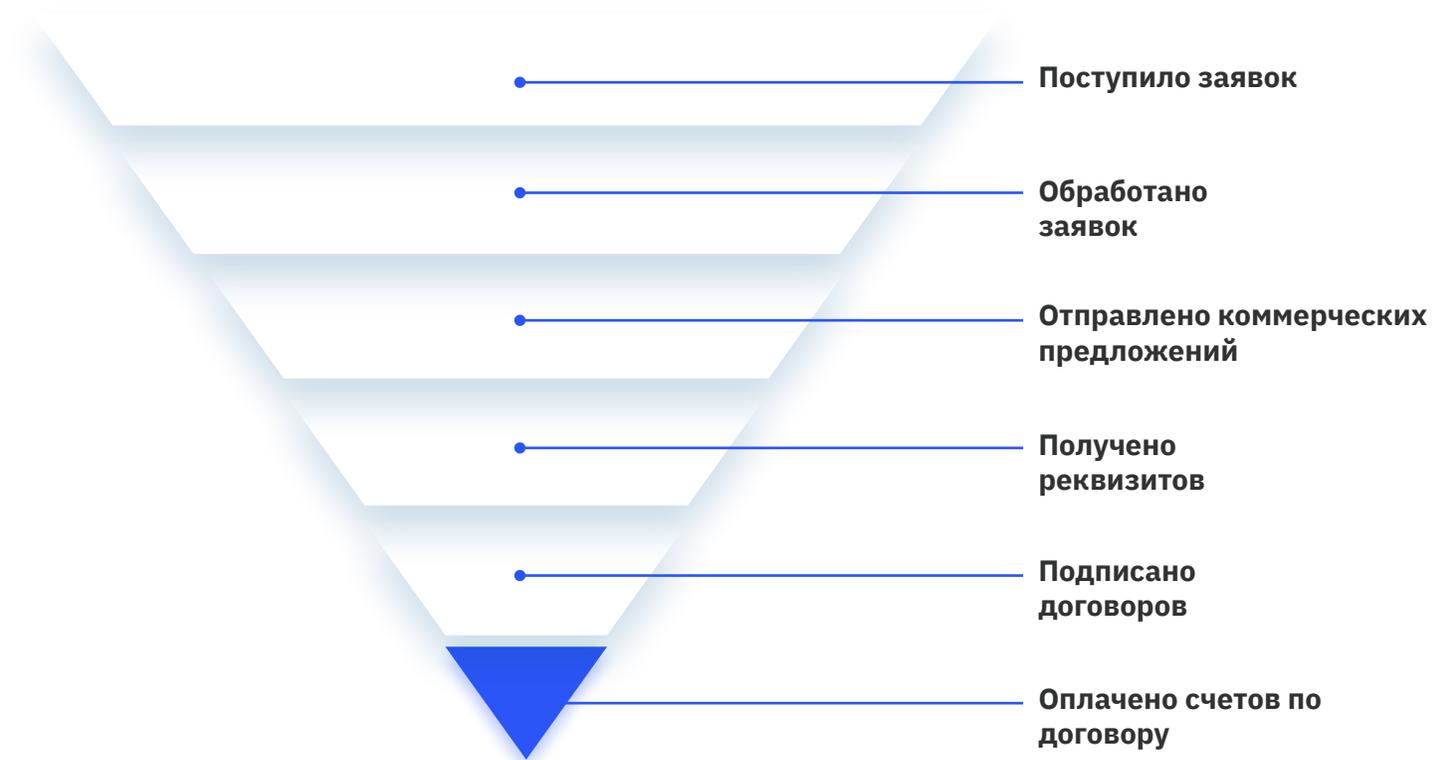
Откуда цифры

CRM, 1С (встроенная функция анализа) или вручную в Excel

Аудит системы продаж

Тип продаж	Кто продает	Что продаем	Кто клиент	Какие необходимы компетенции	Как управлять
Транзакционные	Менеджер по продажам	Продукт или услуга без добавленной стоимости	Физ Лица, небольшие заказчики	Навыки продаж	Инструкции
Консультационные	Специалисты, консультанты	Продукт/услуга + добавленная ценность	Средний менеджмент	+ глубокое знание продукта, экспертиза	Цели и задачи
Стратегические	Биздев, стратег	+ знания	ТОП менеджмент	+ глубокое знание и понимание бизнеса	Ценности

Аудит воронки продаж



Роли сейлзов

Лидогенератор (HUNTER) - менеджер, который загоняет в воронку квалифицированных потенциальных клиентов в соответствии с целевой аудиторией

Клоузер (CLOSER) - специалист по завершению сделки, который получает первую оплату от клиента и передаёт его “фермеру”

Фермер (ACCOUNTER/FARMER) - специалист, занимающийся сопровождением и развитием клиента, увеличением среднего чека за счет up / cross-продаж и “выращивания” потребности

Хантеры

1. Исходящие холодные звонки
2. Входящие обращения
3. Активные продажи
4. Первичная квалификация MQL в SQL

01

Клоузеры

1. Продажи SQL (звонки/встречи/письма)
2. Формирование потребности
3. Заккрытие сделки
4. Получение первой оплаты
5. Сегментирование клиентов

02

Фермеры

1. Сопровождение / ведение клиентов и развитие потребности
2. Повторные продажи в случае отказа / удержание
3. Увеличение чека / стоимости договора
4. Сбор рекомендаций
5. Получение отзывов

03

Аудит менеджеров ОП

Аудит воронки продаж каждого конкретного менеджера позволит понять его экспертизу, отнести к одному из 3х типов продавцов и тем самым повысить его эффективность



Личные встречи с каждым сотрудником

Составить опросник, исходя из информации, полученной в ходе аудита на предыдущих шагах

Минимум, который нужно спросить :

- Понимание сотрудником какие цели и задачи перед ним стоят
- Понимание системы мотивации
- Отношение к работе - что нравится / не нравится, что хотелось бы поменять
- Отношение к предыдущему руководителю и процессам, которые тот выстроил
- Отношения внутри команды- какие сложности и проблемы существуют
- Мотивация. Что движет, чем было бы интересно заниматься в дальнейшем
- Попросить рассказать немного о себе% увлечения и интересы вне работы

Это поможет лучше понять каждого члена команды, их сильные и слабые стороны, — и то, какие задачи можно делегировать каждому из сотрудников.

Если такие встречи не проводить, то команда почувствует себя ненужной: будет ждать поручений сверху и выступать в роли рядовых исполнителей, что чревато снижением эффективности и в целом демотивацией команды.

**После общения с каждым
сотрудником отдельно сложилось
общее впечатление об отделе**

**Есть общие проблемы и
недопонимания, которые можно
осудить со всей группой**





Знакомство и взаимодействие с другими отделами

Разобраться в структуре компании

Понять основные бизнес-процессы

Выявить возможные недопонимания и разногласия

Проанализировать отношения между отделами, найти неформальные связи

Понять цели отдельно взятых подразделений и то, как они бьются с общими целями компании

**Проблема коммуникаций и
конфликты между
подразделениями внутри
компании**

**Ваше мнение – почему так
происходит ?**



Причины проблем коммуникаций между коллегами из разных отделов

Нечетко поставленные задачи.
Неочевидность результатов,
которых нужно достичь

Разный понятийный аппарат
сотрудников, выполняющих
разный функционал

Подразделения могут
находиться на разных этапах
реализации задачи или проекта

Несколько советов начинающему РОПу



Несколько советов начинающему РОПу

- 1. Считайте сотрудников людьми, а не ресурсами**
- 2. Будьте предсказуемы**
- 3. Доверяйте, но проверяйте**
- 4. Взаимодействуйте с руководством**
- 5. Добиться первых успехов = преодолеть отчуждение новой команды**

Домашнее задание

1. Оформить план вступления в должность, дополнить специфическими шагами, которые свойственны вашей компании или отрасли.
2. Проанализировать рынок, сферу, в которой работает компания. Использовать все доступные источники информации. Результатом будет: получение приблизительных объемов рынка, понимание положения компании: ее доли на рынке, сильных и слабых сторон, положения относительно конкурентов
3. Составить Опросник для проведения личных встреч с командой