

ЭКОПСИ



ВЕБИНАР

28 ИЮНЯ

2022 ГОДА

# КАК МЕНЯЮТСЯ КОМПЕТЕНЦИИ SALES-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В 2022?



# ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



## ВРЕМЯ

с **11:00 до 12:30**  
(по московскому времени)



## ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические вопросы  
— **пишите в общий чат**



## ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему можно  
задавать в общем чате  
**в течение всего вебинара**



# ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



**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

## НАПИШИТЕ В ЧАТ: КАК ВАШЕ НАСТРОЕНИЕ СЕГОДНЯ?

1. Все супер! Настроение 100 из 100!
2. Все, как обычно: полет нормальный
3. Ох, уж эти шашлыки по выходным 🤔
4. Давайте скорее начинать, сегодня уже вторник! 🙌👉
5. Отложил рабочие дела, чтобы посетить вебинар
6. Опять этот сезон отпусков...Хочу работать 😊
7. Лето...Скорее бы в отпуск 😊



1

**РЕТРОСПЕКТИВА:** ВАЖНЫЕ SALES-КОМПЕТЕНЦИИ ПО ИТОГАМ 2020 ГОДА

2

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ СЕГОДНЯ **ВЫХОДЯТ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН?**

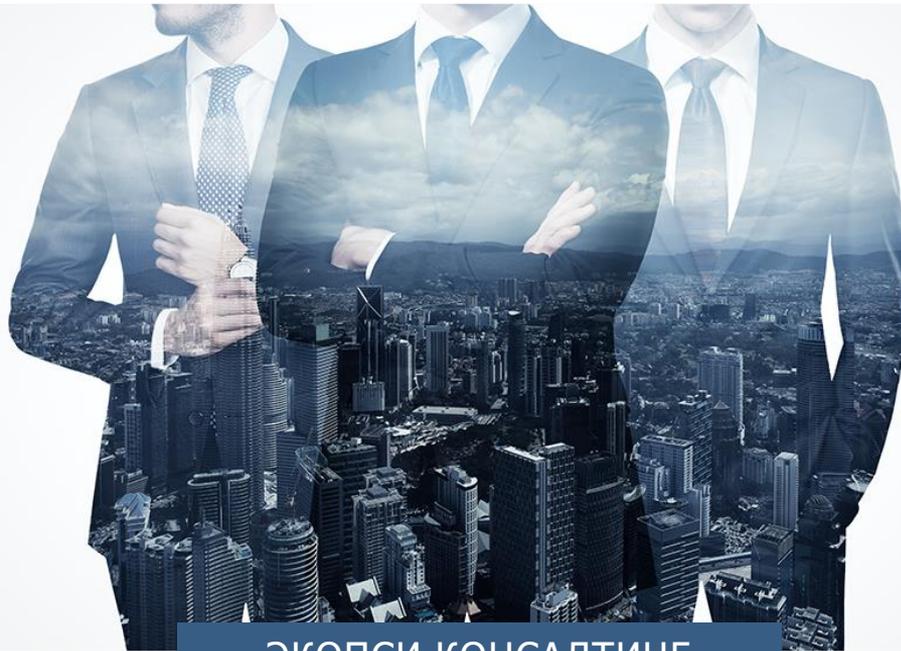
3

КАК СФОРМИРОВАТЬ **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЮЩИЕ** ПРОФ.КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ SALES?

4

**КАК ОЦЕНИВАТЬ И РАЗВИВАТЬ SALES-КОМПЕТЕНЦИИ?**





ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

РЕТРОСПЕКТИВА:  
**ВАЖНЫЕ SALES-КОМПЕТЕНЦИИ** ПО ИТОГАМ 2020 ГОДА

## Взгляд в прошлое: 2020-2021 г.

### 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



### ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

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

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Управление людьми / исполнением
- Лидерство

# Как продавать в 2021

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

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

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

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

Накройте единой методологией сейлов, продуктофиков и маркетологов (что именно ваши продакты называют ЦП?)

Делайте контент. Много. Хороший сейл – писатель

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

# Что случилось с продажами в 2022

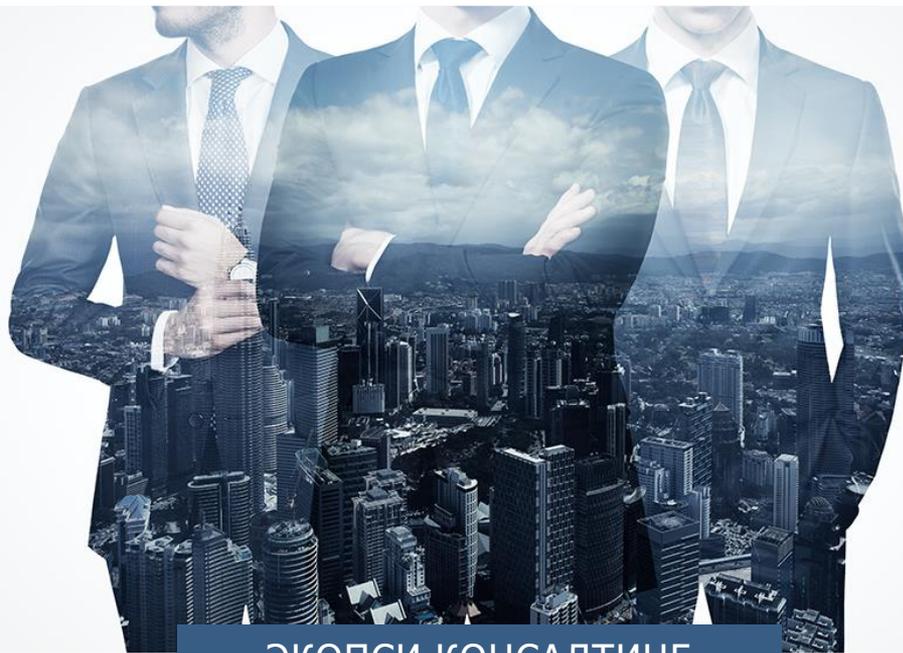


1. Смена продуктовых линеек
2. Изменение логистики
3. Высвобождение крайне компетентных (и дорогих) кадров
4. Смена клиентской базы и ЛПРов внутри них
5. Неуправляемая агрессия
6. Смена «воронки» на «юбку» продаж

Напишите в чат

**КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ**  
ДЛЯ SALES ВЫ СЕГОДНЯ  
ВЫВЕЛИ БЫ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН?





ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ СЕГОДНЯ  
**ВЫХОДЯТ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН?**

## Пандемия :

1. ТЗК больше не нужна, все можно наресечить
2. Качество стартового ценностного предложения
3. Адаптивность к изменениям
4. Ресеч новых офлайн тусовок («поддержать полотенце на НХЛ»)
5. Умение работать с маркетингом и продактами

## Февраль 2022 :

1. Психологическая устойчивость
2. Эмпатия и качество коммуникаций
3. ТЗК - must
4. Только очные встречи решают
5. Нетворкинг
6. Ресеч новых офлайн тусовок («поддержать полотенце на НХЛ»)
7. Умение работать в связке с клиентским сервисом
8. Аккаунтинг крупных клиентов, умение работать на всех уровнях компании

**ВЗГЛЯД ЭКОПСИ**

**НА SALES-КОМПЕТЕНЦИИ**

**СЕГОДНЯ**

**АДАПТИВНОСТЬ  
К ИЗМЕНЕНИЯМ**

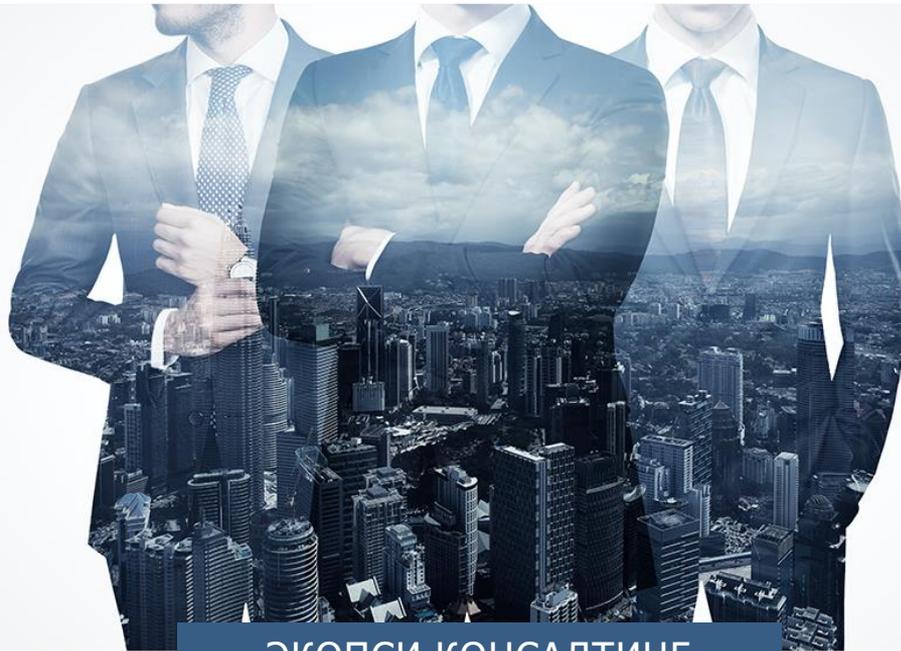
«Жить в новой  
повестке»

**ПРОАКТИВНОСТЬ**

Делать первый шаг,  
быстро реагировать на  
запросы

**УПРАВЛЕНИЕ  
КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ**

Становиться «удобнее»,  
понимать боли клиента



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

# КАК СФОРМИРОВАТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЮЩИЕ ПРОФ.КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ SALES?

## Разработка модели профессиональных компетенций на основе анализа данных

### ПОДГОТОВКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Формирование long-list индикаторов для формирования МК (интервью, анализ документов)

### СБОР ДАННЫХ

Сбор данных по индикаторам компетенций (опрос руководителей, экспертов)

### ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сбор данных по эффективности (оценка руководителя / или результаты КПЭ)

Статистический анализ данных (формирование short-list индикаторов)

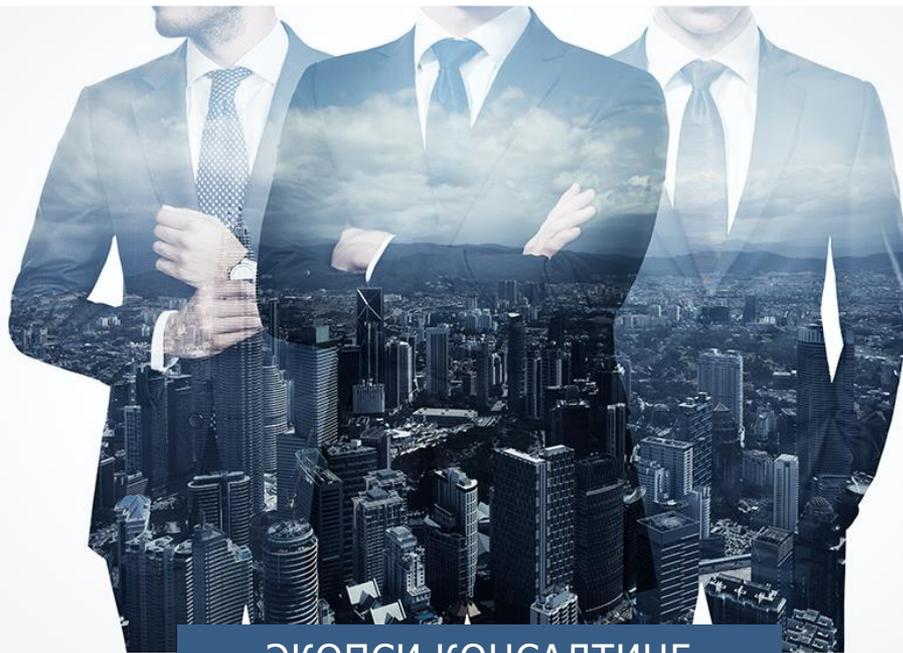
### ПРОВЕДЕНИЕ ЗАВЕРШАЮЩЕЙ СЕССИИ

Доработка модели компетенций и профилирование должностей



## Пример модели компетенций для sales-подразделения

КОМПЕТЕНЦИЯ	ИНДИКАТОР
<b>ТЕХНИКИ ПРОДАЖ И ПЕРЕГОВОРОВ</b>	Качественно готовится к встрече с клиентом: изучает специфику его потребности, историю взаимодействия, текущий потенциал. Продумывает альтернативные сценарии встречи
	Проясняет существующие потребности клиента и опирается на них в ходе переговоров
	Озвучивая свою позицию, приводит содержательно разнообразные весомые доводы для убеждения собеседников (факты, цифры, мнения экспертов, прошлый опыт)
	При работе с сомнениями и возражениями проясняет позицию клиента и использует разнообразные аргументы для обоснования своей позиции (факты, цифры, мнения экспертов, прошлый опыт, метафоры, обращение к эмоциям)
<b>УПРАВЛЕНИЕ ТЕРРИТОРИЕЙ</b>	Формулирует конкретные договоренности о дальнейших шагах по итогам переговоров и достигает их взаимного понимания
	Разрабатывает план развития территории в зоне своей ответственности, делает прогнозы продаж по продуктам, продумывает проекты для прироста продаж
	Управляет территорией с точки зрения возможностей: знает свою территорию и составляет по ней SWOT-анализ, управляет рисками и ограничениями, предлагает решения, запрашивает и рассчитывает необходимые ресурсы
	Расставляет приоритеты в работе, распределяет ресурсы (рабочее время, персонал, финансы) в соответствии с ними
	Рассматривает несколько альтернативных сценариев, сравнивает их с помощью подхода "затраты-эффект"
	Достигает совокупного объема продаж по своей территории. Умеет скомпенсировать потери за счет перераспределения объемов между коммерческими партнерами



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

## КАК ОЦЕНИВАТЬ И РАЗВИВАТЬ SALES-КОМПЕТЕНЦИИ?

## Какие инструменты можно использовать для оценки sales?

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	СЛОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ	ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ	ТРУДОЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ
<b>ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ И САМООЦЕНКА</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярная оценка</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>ОЦЕНКА ПО ЧЕК-ЛИСТАМ/ДВОЙНЫЕ ВИЗИТЫ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Единовременная оценка</li> <li>Регулярная оценка</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>ТЕСТЫ И КЕЙС-ТЕСТЫ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка «на входе» в компанию</li> <li>Единовременная оценка</li> <li>Регулярная оценка</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка «на входе» в компанию</li> <li>Единовременная оценка</li> <li>Регулярная оценка</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>PROFASSESSMENT / ОЦЕНКА TASK BASED</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Единовременная оценка</li> <li>Отбор в кадровый/экспертный резерв</li> <li>Регулярная оценка</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>ТУРНИРЫ ПРОФ.МАСТЕРСТВА/ОЦЕНОЧНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Единовременная оценка</li> <li>Отбор в кадровый/экспертный резерв</li> <li>Регулярная оценка</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

## 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 (PIF)

## Пример меню развивающих действий

КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ 1	УРОВЕНЬ 2	УРОВЕНЬ 3
<b>ЗНАНИЕ ПРОДУКТОВ КОМПАНИИ</b>	Онлайн-курс КУ: «Основы бизнеса»	-	-
	Онлайн-курс КУ: «Продукты компании»	-	-
	-	Семинар КУ: «Рынки, конкуренты, тренды»	
<b>ТЕХНИКА ПРОДАЖ И ПЕРЕГОВОРОВ</b>	Тренинг КУ «Техника продаж»		-
	-	Тренинг КУ «Работа со сложными возражениями»	Внешний тренинг «Мастерство коммуникации и разрешение конфликтов»
	-	-	Внешний тренинг «Эффективная коммуникация и построение долгосрочных отношений»

НАВЕРНЯКА У ВАС  
**ПОЯВИЛИСЬ** ВОПРОСЫ?





# МЫ В TELEGRAM

<https://t.me/profdevelopment>

ОБСУЖДАЕМ КАК:

**ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ**  
ПРОФРАЗВИТИЯ

**РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ**  
ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ

**РАЗРАБОТАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ**  
ДЛЯ ИХ ОЦЕНКИ

РАЗРАБОТАТЬ **КАРЬЕРНЫЕ**  
**МАРШРУТЫ**

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!**

