



ВЕБИНАР

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПОЗВОЛЯЮТ МЕНЕДЖЕРАМ ПО ПРОДАЖАМ ДОСТИГАТЬ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ?

24 МАРТА 2020 ГОДА



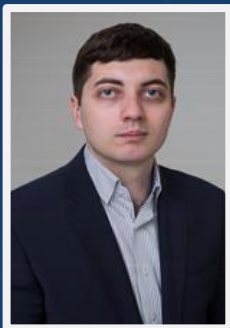
ВЕДУЩИЕ

ONLINE

WEBINAR

KNOWLEDGE

SKILLS



СЕРГЕЙ **КУЗНЕЦОВ**

Руководитель практики
«Управление профессиональным
развитием», ЭКОПСИ Консалтинг

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



ОКСАНА **БОБРЫШЕВА**

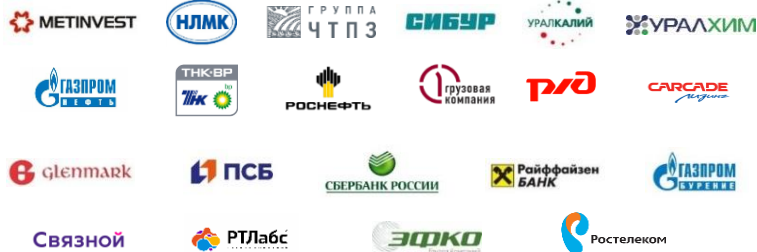
Старший консультант практики
«Управление профессиональным
развитием», ЭКОПСИ Консалтинг

bobrysheva@ecopsy.ru
+ 7 (916) 580 37 85

ЭКОПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

НАШ ОПЫТ



ЭКСПЕРТИЗА ЭКОПСИ



РАЗРАБАТЫВАЕМ

- модели профкомпетений и профили должностей
- инструменты оценки
- программы развития
- карьерные маршруты



ОЦЕНИВАЕМ

- знания – профтесты и кейс-тесты
- навыки – профассесмент (кейсы, упражнения, интервью)
- комплексно знания, навыки и потенциал (Compass – продукт ЭКОПСИ)



ОБУЧАЕМ (С ПЕРЕДАЧЕЙ ТЕХНОЛОГИИ)

- построению системы профессионального развития
- разработке модели компетенций
- проведению внутренней оценки

ДОПОЛНИТЕЛЬНО

- **сертифицируем** функциональных тренеров
- **проводим аудит** (системы, модели, инструментов)
- **предоставляем ИТ-платформу** для проведения оценки

Любой проект может быть проведен в дистанционном формате

1

ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **Работа с иллюзиями:** что делать с разными представлениями экспертов о факторах результативности менеджеров по продажам?
- **Модель на основе данных:** как не допустить избыточности модели компетенций?

2

ОПЫТ РАЗРАБОТКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ

- **Общий знаменатель:** в каких требованиях к менеджерам по продажам сходится большинство компаний?
- **Повышая ожидания:** какие компетенции отличают менеджеров по продажам в разных сферах?
- **Профили должностей:** как изменяются требования в продажах на разных уровнях карьеры?



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. Принять решение о развитии ключевых компетенций.
- После объединения нескольких компаний создать и транслировать единый профиль эффективного менеджера по продажам территориально распределенным сотрудникам. Проводить оценку и развитие в соответствии с новым профилем.



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**

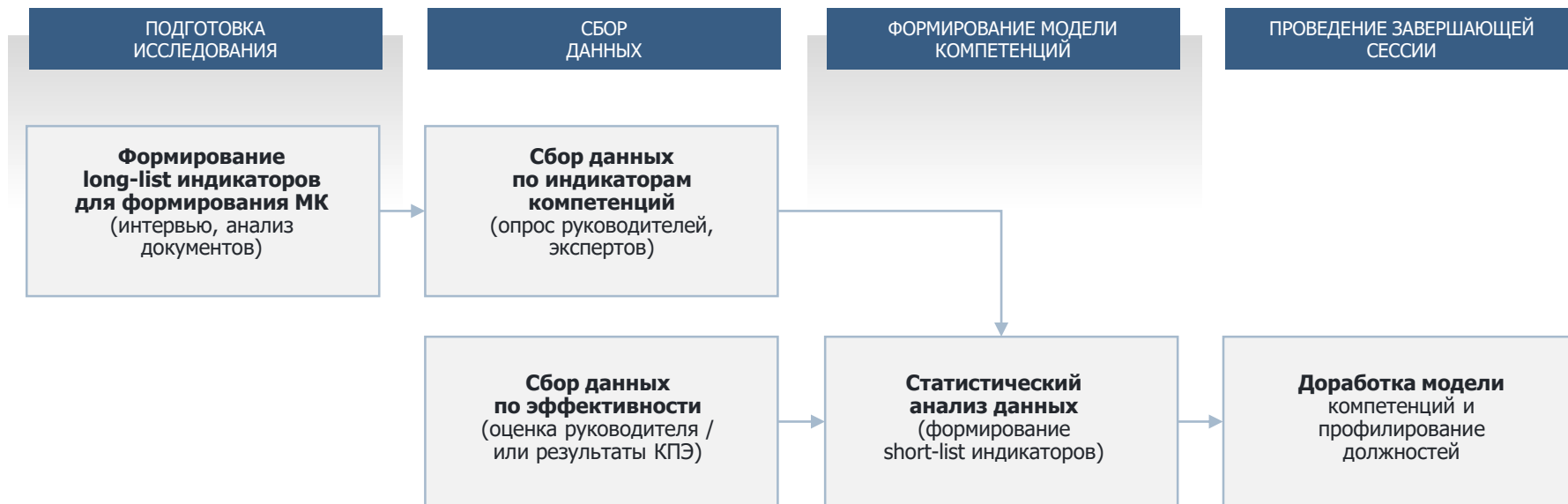


Модель на основе данных достаточна, связана с результатами и создается с участием руководителей

	ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД	РЕКОМЕНДУЕМЫЙ ПОДХОД
	Профиль сотрудника на основе мнений руководителей/экспертов	
Принимается руководителями	+/- Хотя руководители и являются, по сути, авторами модели, они не уверены в своей правоте	+ Руководители хорошо понимают язык цифр: они доверяют реальным отличиям эффективных сотрудников от неэффективных
Эффективность	+/- Высокая социальная желательность зачастую приводит к созданию «не работающих» МК	+ Эффективность обеспечивается отбором только тех индикаторов, которые статистически значимо отличают лучших от худших
Вовлечение руководителей	- Для того, чтобы руководители приняли модель, требуется, как минимум, интервью / фокус группа со всеми до N-2	+ Руководитель может принять участие в разработке модели заполнив 30-ти минутный опрос тогда, когда ему удобно
Время разработки	- Для создания согласованной модели необходимо опросить существенную часть сотрудников, из-за чего разработка длится долго	+ Разработка модели может быть закончена меньше чем за 1 месяц

* DEEP – новый подход ЭКОПСИ к разработке модели компетенций на основе онлайн-опроса и анализа данных

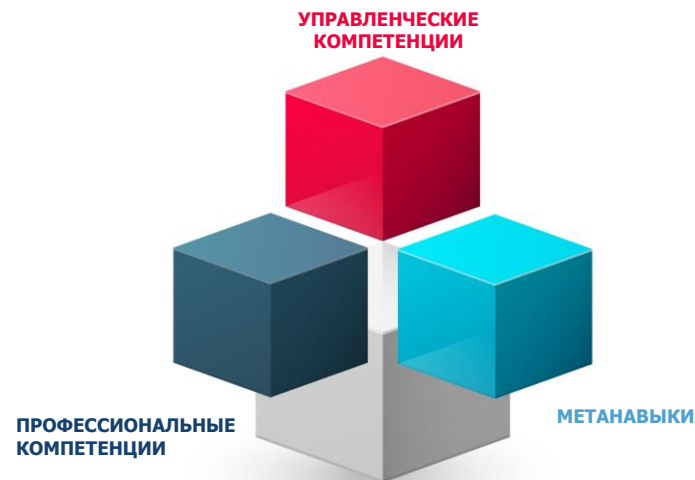
Разработка модели профессиональных компетенций на основе данных (DEEP)



Выводы по итогам реализации проектов по разработке моделей компетенций менеджеров по продажам



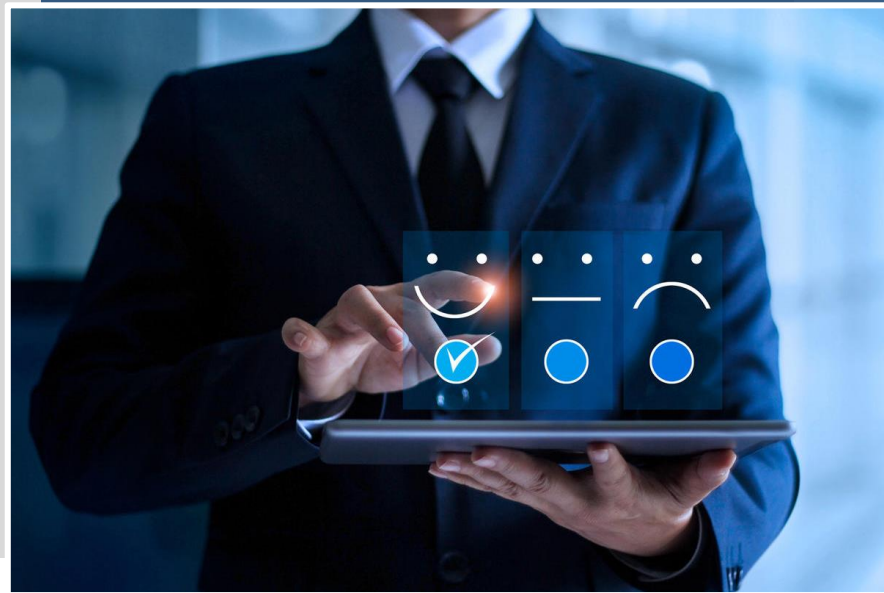
85% компетенций
менеджеров по продажам в разных компаниях
идентичны по своему содержанию



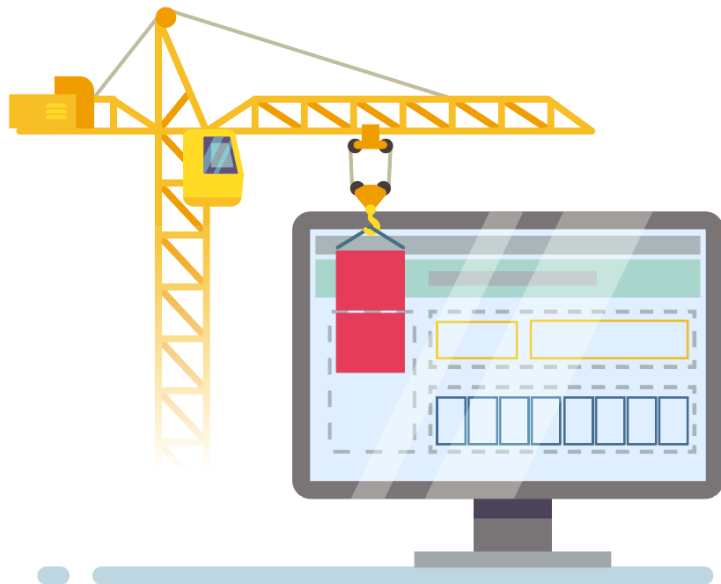
Модель компетенций коммерческих подразделений
является комплексной и включает
метанавыки, профессиональные компетенции,
управленческие компетенции

1

В КАКИХ ТРЕБОВАНИЯХ
К МЕНЕДЖЕРАМ
ПО ПРОДАЖАМ
СХОДИТСЯ БОЛЬШИНСТВО
КОМПАНИЙ?



1. Метанавыки в моделях менеджеров по продажам



Открытость новому/ адаптивность к изменениям

- Способность меняться
- Позитивный настрой и работоспособность
- Готовность экспериментировать

Управление личной эффективностью

- Постановка амбициозных целей
- Управление временем, расстановка приоритетов
- Способность принимать решения
- Ответственность за результаты

2. Профессиональные компетенции



Знание продуктов/услуг компании и стандартов работы

- Продукты и услуги компании
- Внутренние процедуры, стандарты, политики компании
- Внешние стандарты и правила, регламентирующие деятельность

Понимание бизнеса клиентов

- Бизнес-модель/ экономика клиента
- Структура управления компании-клиента

Управление клиентским опытом/ клиентоориентированность

- Выстраивание долгосрочных отношений
- Забота о клиенте
- Качество сервиса

Анализ рынка

- Структура рынка и его специфика
- Сбор и анализ данных о потребительской ситуации
- Конкуренты и их активности
- Прогнозирование развития рынка

2. Профессиональные компетенции



Планирование и прогнозирование продаж

- Разработка планов, формирование прогнозов продаж
- Проработка мероприятий для прироста продаж

Техники продаж и переговоры

- Этапы и принципы ведения переговоров
- Работа с возражениями
- Сложные переговоры и решение тупиковых ситуаций

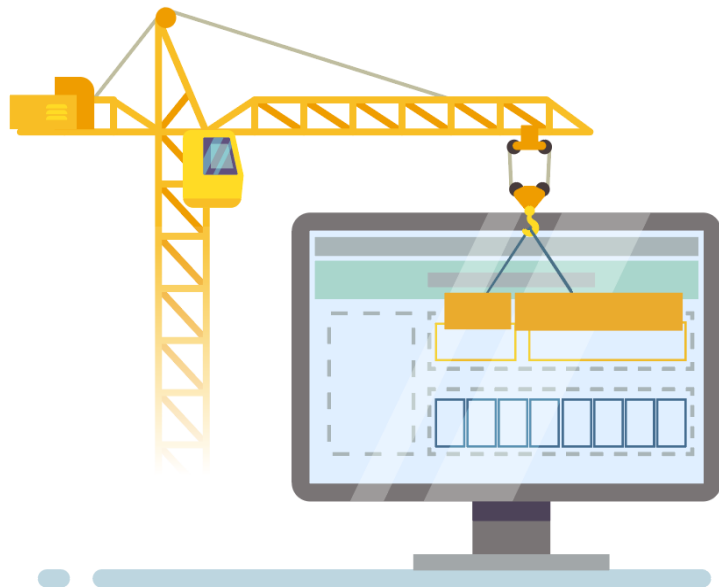
Бизнес-коммуникация

- Контакт и вовлечение в диалог
- Учет особенностей партнеров по коммуникации
- Структурирование устной и письменной информации

Управление рисками

- Знание и выявление разных видов рисков
- Поиск альтернативных сценариев
- Снижение рисков

3. Управленческие навыки в продажах



Управление людьми/исполнением

- Постановка целей и задач
- Контроль результатов
- Ответственность за результаты команды
- Развитие команды и отдельных сотрудников

Лидерство

- Трансляция общих принципов и ценностей
- Мотивация и вдохновение
- Кросс-функциональное взаимодействие

2

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ОТЛИЧАЮТ МЕНЕДЖЕРОВ
ПО ПРОДАЖАМ
В РАЗНЫХ СФЕРАХ?



Компании усиливают следующие составляющие в моделях компетенций менеджеров по продажам



Маркетинговое и медийное продвижение

- Целевая аудитория и каналы продаж
- Знание маркетинговой стратегии
- Знание рынка медиа-продвижения
- Управление интенсивностью маркетинговых активностей



Финансы

- Экономические показатели
- Принципы ценообразования и факторы, влияющие на уровень цен
- Понимание структуры баланса и финансовой отчетности

3

КАК ИЗМЕНЯЮТСЯ
ТРЕБОВАНИЯ В ПРОДАЖАХ
НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ
КАРЬЕРЫ?



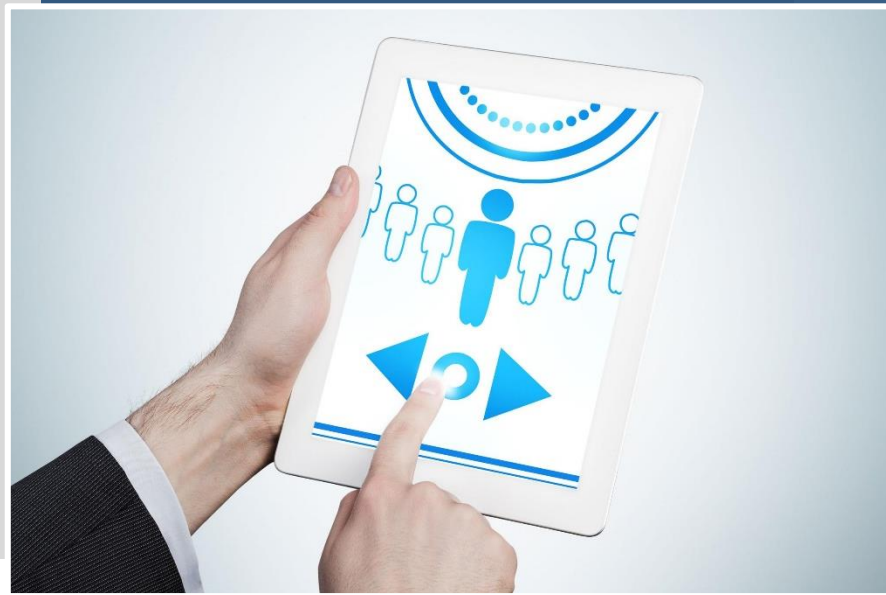
Профили должностей коммерческого блока компании

На заметку!

В профессиональных компетенциях требуемый уровень владения может и повышаться, и понижаться с ростом должности

Компетенции	Менеджер по продажам	Линейный руководитель	Руководитель руководителей	Руководитель коммерческого блока
МЕТАНАВЫКИ				
Открытость новому/ Адаптивность к изменениям	Yellow	Green	Green	Green
Управление личной эффективностью	Yellow	Green	Green	Green
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ				
Знание продуктов/услуг компании и стандартов работы	Green	Green	Green	Green
Понимание бизнеса клиентов	Yellow	Yellow	Green	Green
Управление клиентским опытом/ клиентоориентированность	Yellow	Green	Yellow	Yellow
Анализ рынка	Yellow	Green	Green	Green
Планирование и прогнозирование продаж	Yellow	Green	Green	Green
Техники продаж и переговоры	Green	Green	Green	Green
Бизнес-коммуникация	Yellow	Green	Green	Green
Управление рисками	Yellow	Green	Green	Green
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ				
Управление людьми/исполнением	Red	Green	Green	Green
Лидерство	Yellow	Green	Green	Green

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ



Система профессионального развития



Инструменты оценки

На заметку!

Для оценки представленных компетенций уже подобраны валидные инструменты

ГЛУБИНА И ОБЪЕКТИВНОСТЬ ОЦЕНКИ

**Укрупненная
приблизительная оценка:**
(оценка 90, короткие задания)



**Детальная максимально
объективная оценка:**
комплекс инструментов
(тесты, кейсы, интервью),
множество замеров

ГДЕ ЗАТРАТЫ: РАЗРАБОТКА VS ПРОВЕДЕНИЕ

**Простые в разработке,
более сложные в
использовании**
(открытые задания,
оценка 90 градусов)



**Сложные в разработке,
простые в использовании**
(тесты)

КТО ЭКСПЕРТЫ

**Внутренняя команда
экспертов, являющихся
лучшими специалистами**



**Внешняя команда
экспертов – носителей
лучших практик**

Развитие

На заметку!

Меню развивающих действий уже созданы и могут использоваться в компаниях



Онлайн-курс

**«Построение системы
профессионального
развития»**

Старт: 21 апреля

Продолжительность: 2 месяца

Подробная информация
в одной из ближайших
рассылок ЭКОПСИ





**ПРИГЛАШАЕМ
ПРИСОЕДИНИТЬСЯ**
к каналу в Telegram

@PROFDEVELOPMENT

или по ссылке: <https://t.me/profdevelopment>

A top-down view of a business meeting. Several people are gathered around a table, looking at documents and a laptop. The word "BUSINESS" is written in large, bold, blue letters across the center of the image. The overall color scheme is a muted blue.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

