



WF ELECTRICAL
АНАЛИЗ
ПРОДУКТИВНОСТИ
ПРОДАЖ



WF Electrical – Анализ продуктивности продаж

1 Вводная информация

Введение

Исследование проходило в период с Августа 2000 по Июнь 2001. Компания WF Electrical пригласила Huthwaite International для оценки эффективности тренинга и влияния на бизнес-результаты последующей поддержки специалистов по продажам. Huthwaite *внедрила* тренинг и затем стала регистрировать изменения в поведении участников тренинга. WF Electrical, со своей стороны, отслеживала и оценивала финансовые результаты. Координацией проекта занималась команда специалистов, сформированная из сотрудников обеих организаций.

О компании WF Electrical

Компания WF Electrical поставляет широчайший ассортимент электрооборудования и арматуры в торговую сеть и промышленный сектор Великобритании. У компании 96 филиалов по всей стране. Действовать приходится в условиях чрезвычайно жесткой конкуренции, что приводит к постоянному давлению на цену и норму прибыли. В такой ситуации у компании, которая гордится широким спектром продукции и высоким качеством обслуживания клиентов, легкой жизни быть не может. Выходом является повышение производительности. Таким образом, чтобы повысить продуктивность без ущерба качеству услуг, компания WF Electrical организовала проект оценки эффективности тренинга собственных специалистов по продажам. В результате тренинга продавцы должны были освоить консультационный, ориентированный на клиента стиль продаж. Для решения этой задачи WF Electrical выбрала Huthwaite и СПИН.

2 Цели проекта

Цели проекта были весьма амбициозными. Требовалось достичь очевидного и стабильного увеличения объемов продаж и прибыли, кроме того определить требования к уровню навыков и конечному результату, а также найти способ измерения достигнутых изменений.

Вкратце, требования к проекту, установленные WF, были следующими:

- рост объемов продаж
- рост прибыли в продажах
- дальнейшее упрочение отношений с клиентами
- следование общему направлению развития бизнеса
- наглядно демонстрируемые, высококачественные навыки продаж
- постоянное и эффективное развитие
- передача «ноу-хау» Huthwaite компании WF Electrical
- определение требуемого уровня результатов и измерение прогресса.



3 Описание проекта

Сначала была сформирована проектная группа из 24 торговых представителей, выбранных случайным образом (по три человека из каждого региона). После оценки текущей эффективности их продаж, данная группа была обучена навыкам продаж СПИН. В дальнейшем эффективность работы проектной группы сравнивалась с результатами контрольных групп, сформированных из оставшихся продавцов (90+). Контрольные группы (группы необученных продавцов) были созданы для того, чтобы можно было установить причинно-следственные связи между тренингом, изменением поведения и конечными результатами.

Восемь Региональных менеджеров по продажам были обучены навыкам оценки и оказания качественной поддержки продавцам из проектной группы. После того как продавцы прошли тренинг, менеджеры стали фиксировать маркетинговые данные и характеристики поведения продавца в ходе совместных визитов к клиентам.

Измерения проводились в течение трех временных интервалов.

- **Месяцы с 1-го по 3-ий.** Предпроектное измерение показателей эффективности продаж за 3-х месячный период (Август – Октябрь 2000). Были использованы два показателя – объем продаж и прибыль с продаж до уплаты налогов.
- **Месяцы с 4-го по 8-ой.** Оценка показателей в ходе проекта на протяжении 5-ти месяцев (Ноябрь 2000 – Март 2001). Тренинг проектной группы с отрывом от работы прошел в Ноябре, а поддержка в работе продолжалась до конца Марта. Кроме показателей эффективности продаж фиксировались и поведенческие данные, которые собирали менеджеры продавцов в ходе контактов последних с клиентами.
- **Месяцы с 9 –го по 11-й.** Послепроектная оценка показателей эффективности продаж за три месяца (Апрель – Июнь 2001). К началу этого периода весь тренинг и поддержка в работе были прекращены. Целью измерений на данном этапе было проверить, насколько устойчивы изменения, достигнутые в ходе проекта, и вмешивается ли в результаты Хотторнский* эффект.

Связь поведения продавцов с финансовыми результатами

Чтобы установить эту связь, требовалось ответить на три вопроса.

- Как, в терминах поведенческих навыков, можно описать успешную встречу с клиентом для компании WF Electrical?
- Возросло ли использование этого 'успешного' поведения?
- Если да, то привело ли использование 'успешного' поведения к росту продаж и прибыли?

В WF Electrical, как и в большинстве других компаний, занимающихся корпоративными продажами, многие встречи с клиентами не заканчивались подписанием договоров или очевидным отказом. Чтобы можно было оценить итог любой встречи с клиентом, команда менеджеров выработала ряд объективных критериев, по которым продавцы и менеджеры могли определить, успешной была встреча или нет. Эти показатели результата, вместе с собранными поведенческими данными, позволили построить профиль навыков, ассоциирующихся в WF Electrical с успешными и с неуспешными продажами.

Статистический анализ данных показал, какие навыки максимально связаны с успешными продажами. Кроме того, анализ помог проверить, увеличилось ли использование этих навыков по ходу проекта в группе обученных продавцов.

* Хотторнский эффект – рост производительности труда рабочего, которого выделили и заставили почувствовать собственную значимость, что и стало для него психологическим стимулом.



4 Результаты

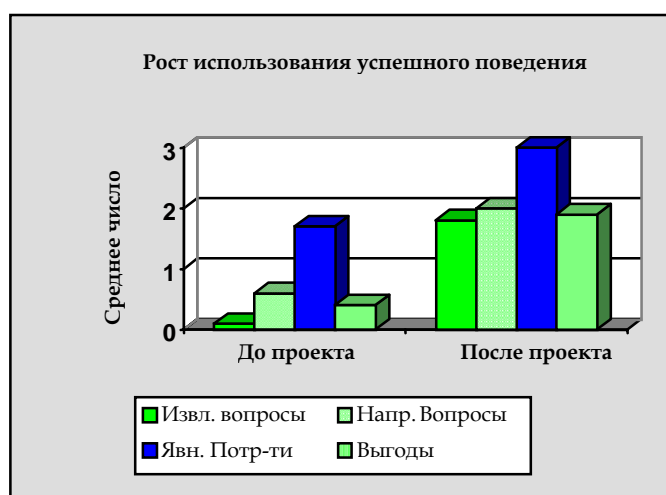
Как в WF выглядит успешная встреча с клиентом?

В ходе проекта были проанализированы данные наблюдений за 233 встречами с клиентом. Данные поведения, собранные на успешных встречах, сравнивались с данными неуспешных встреч. Достаточно высокую (чтобы можно было говорить о причинно-следственной связи) статистически значимую корреляцию с успехом показали четыре типа поведения. Три из этих типов относились к поведению продавца: два описывали тип вопроса, а третий – тип утверждения. Четвертый тип поведения – это тип формулировки, которую использовали клиенты, описывая свои потребности.

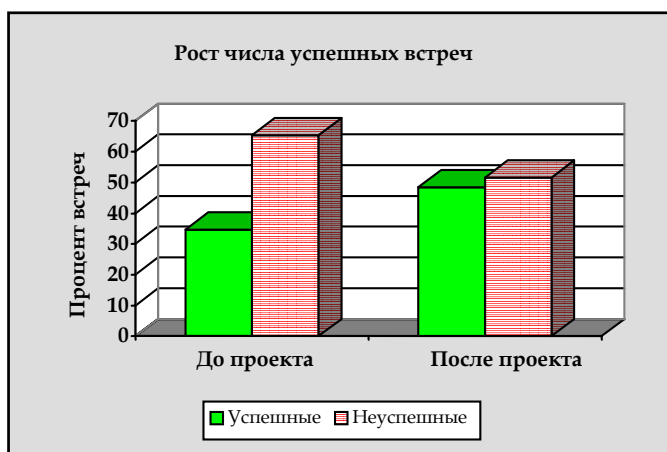
Изменилась ли частота использования успешных типов поведения?

Для того, чтобы получить сравнительную информацию, до начала тренинга было проведено наблюдение за 41 встречей. При этом фиксированию подлежало исходное поведение продавца и покупателя. После тренинга, в течение 18-и недель, менеджеры, осуществляющие поддержку продавцов в работе, делали по пять визитов к клиенту с каждым продавцом. На этих встречах менеджеры вновь фиксировали поведение. Сравнение результатов наблюдений до тренинга и после тренинга позволило отследить изменения, происходившие в поведении.

Анализ результатов выявил статистически значимый рост использования всех четырех типов поведения, связь с успехом которых была установлена ранее.



За тот же 18-ти недельный период, число встреч с клиентами, результат которых был успешным, возросло более чем на 30%.





Привели ли изменения в поведения к росту объемов продаж и прибыли?

Из-за увольнений и прихода новых сотрудников, число продавцов в ходе проекта, который длился 11 месяцев, менялось. Чтобы обеспечить надежность сравнений, для оценки эффективности работы использовались данные только по тем продавцам, которые не меняли должности в период с Августа 2000 по Июнь 2001. Единицами измерения, использовавшимися при сравнении групп за каждый период, были: средний показатель объема продаж и прибыль до налогов, генерируемые продавцом за месяц.

По обоим показателям – объему продаж и прибыли от продаж до налогов – проектная группа опередила контрольные. Более того, прогрессивный рост этих показателей наблюдался только в проектной группе.

На графике показано, насколько увеличились объем продаж и прибыль проектной группы в сравнении с контрольной за периоды наблюдений.

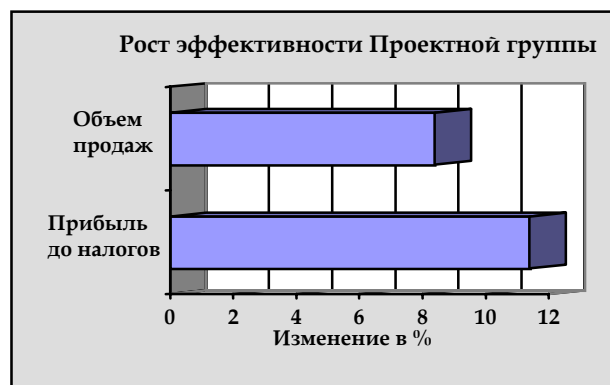
Объем продаж в ходе проекта возрос на 6.6%, а после него – на 9.3%. Прибыль во время проекта увеличилась на 9.6%, и после него – на 13.2%.



Особенно важно, что эффективность работы проектной группы продолжала расти и по завершении проекта, когда продавцы уже не получали никакой поддержки. Это показывает, что повышение эффективности работы связано с приобретенными навыками, а не с присутствием наставников и исследователей. Кроме того, данный результат означает, что достигнутые изменения должны быть устойчивыми.

Благодаря освоенным навыкам (СПИН) продавец способен помочь клиенту осознать всю ценность и конкурентное преимущество предлагаемых продукта или услуги. Понимая свою выгоду, клиент меньше стремится снизить цену. Результаты показали, что в пропорциональном отношении прибыль с продаж возросла больше, чем объем продаж. Значит, клиенты действительно меньше снижали цену, т.е. навыки продаж применялись успешно.

На графике видно, как после проекта увеличились объем продаж и прибыль в проектной группе в сравнении с теми же показателями этой группы до начала проекта.





Устойчивые изменения

В WF Electrical знают, какие навыки продаж увеличивают шансы на успех. В компании есть команда из восьми Региональных менеджеров по продажам, с ноу-хау, навыками, методами и опытом, необходимыми для развития этих навыков у продавцов в процессе работы. Толчком к развитию продавцов служит кастомизированная тренинговая программа. Таким образом обеспечивается непрерывное развитие навыков и дальнейшее увеличение объемов продаж и прибыли.

5 Обратная связь

Объективные данные, подобные использованным выше, являются первым показателем успеха. Вторым показателем является опыт и впечатлений менеджеров, продавцов и покупателей, вовлеченных и испытавших на себе влияние данного тренингового проекта.

Менеджеры и специалисты по продажам отмечали рост уверенности в себе и мотивации, а также укрепление отношений друг с другом. В своих оценках они часто упоминали выражение: «более профессиональный». Цель каждого визита к клиенту стала более конкретной, четко сформулированной. Продавцы стали эффективней и научились искусно направлять беседу в нужное русло. В переговорах с клиентом фокус сместился с цены на услугу.

Показательной с точки зрения большего профессионализма продавцов WF Electrical была и реакция клиентов. Комментарии клиентов указывают на то, что обученные специалисты WF производят впечатление продавцов, которые «решают проблемы», а не «навязывают продукт». Клиенты чувствуют больше внимания к себе и своему бизнесу.

Мнение руководства WF

Стив Кокер, Руководитель Службы развития специалистов по продажам WF Electrical комментирует:

"Программа Навыки продаж СПИН оказалась крайне выгодной для нашего бизнеса. Помимо роста объемов продаж и прибыли, она принесла пользу и в ряде других областей. Наши продавцы лучше концентрируются на задачах, чувствуют себя более уверенно перед лицом клиентов. Планирование любого визита к клиенту стало более структурированным. Радостно и то, что наши Региональные менеджеры по продажам, прошедшие курсы «Продажи СПИН» и «Навыки коучинга», стали более динамичными и в продажах, и в работе с продавцами. Теперь они – эффективные наставники команды продавцов. Совершенно очевидно, что СПИН стал нашим конкурентным преимуществом в глазах наших клиентов, и помогает нам выделиться среди других участников рынка. Мы в компании WF гордимся тем, что всегда ставим клиента на первое место, и не имеем себе равных, когда дело идет о качестве обслуживания клиентов и профессиональном подходе. Мне приятно признать, что в отношении организации и проведения Программы СПИН компания Huthwaite International полностью соответствовала нашему уровню требований в этих областях. Нам понравилось и то, что компания продемонстрировала очень гибкий подход к тренингу."

Триша Джонс, Директор по персоналу WF Electrical:

"Это лучшая программа тренинга Навыков продаж, с которой мне когда-либо приходилось сталкиваться. И, конечно же, это самая эффективная программа развития из всех, которые мы внедрили в WF. Финансовые показатели эффективности работы говорят сами за себя. И все же, помимо очевидных плюсов, каковыми являются рост объемов продаж и прибыли, самой большой пользой от тренинга стало изменение подхода к работе наших Менеджеров по развитию бизнеса. По итогам тренингов СПИН и Навыки коучинга их помощь продавцам в работе стала более эффективной, а подход к продажам – более профессиональным и структурированным. Это подтверждают наши клиенты, которые говорят нам, что Менеджеры WF понимают их потребности лучше, чем специалисты по продажам наших конкурентов".



6 Заключение

Развитие навыков должно быть наукой, а не религией. Осмысленное применение нужных навыков ведет непосредственно к росту объемов продаж и прибыли, а также укрепляет взаимоотношения с клиентами. Помощь менеджеров продавцам оказывается чрезвычайно продуктивной, если речь идет об обучении нужным вещам. Отдачу от инвестиций в тренинг и коучинг (ROI) можно измерить, и как показывает данное исследование, она вполне выдерживает конкуренцию с другими альтернативами.

Мы благодарны WF Electrical за разрешение на публикацию данного отчета об исследовании, а также директорам, менеджерам и специалистам по продажам компании, которые приняли участие в данном проекте.

Особая благодарность команде инициаторов проекта, которые отдавали ему свое время, не смотря на множество других дел, требующих внимания: Трише Джонс (Директору по персоналу), Стиву Харбору (Административному директору), и Стиву Кокеру (Руководителю службы развития специалистов по продажам).

Проектная группа Huthwaite International: Бернард Мидли, Линда Марш, Доминик Франс-Линч, Френсис Кросс.



**Для получения подробной информации обращайтесь в
Huthwaite International, Russia
Наш адрес: г.Москва, Коровинское шоссе, д.10, к.2, оф.2
тел./факс 488-8199 e-mail: spin@spinrussia.ru**