

Экспертные продажи в B2B

Сергей Худовеков

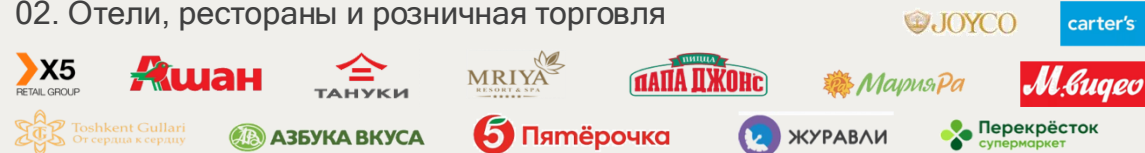
Старший партнер Paper Planes

Мы работаем на следующих рынках

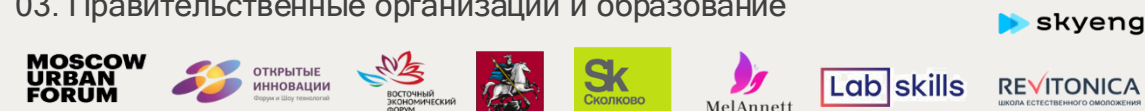
01. Добыча, переработка, производство и дистрибуция



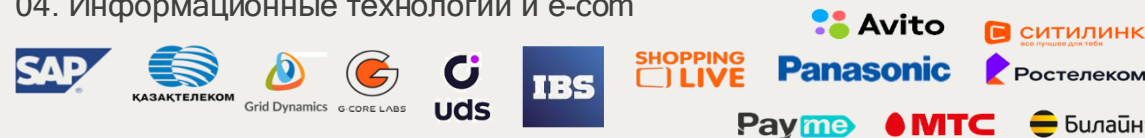
02. Отели, рестораны и розничная торговля



03. Правительственные организации и образование



04. Информационные технологии и e-com



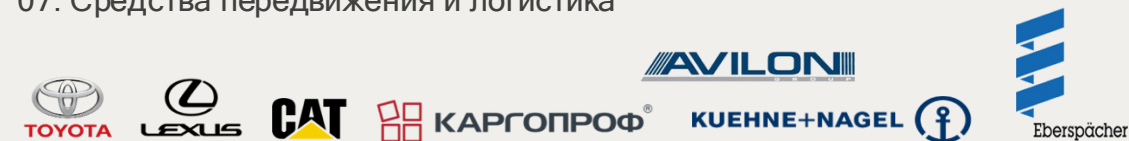
05. Финансы и страхование



06. Здания и строительство



07. Средства передвижения и логистика



08. Профессиональные сервисные фирмы



09. Здоровье, медицина и красота



10. СМИ и развлечения



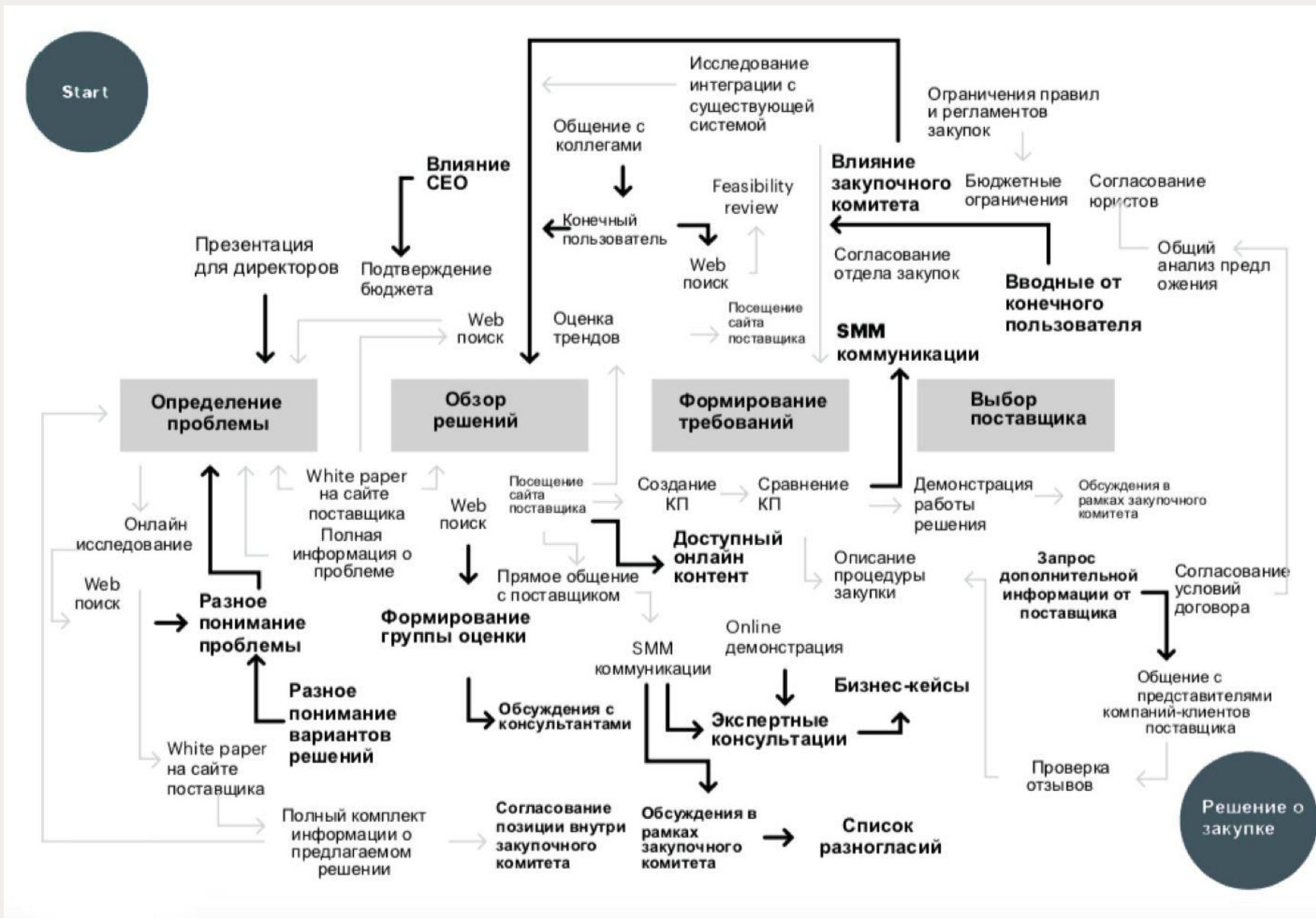
11. Сельское хозяйство



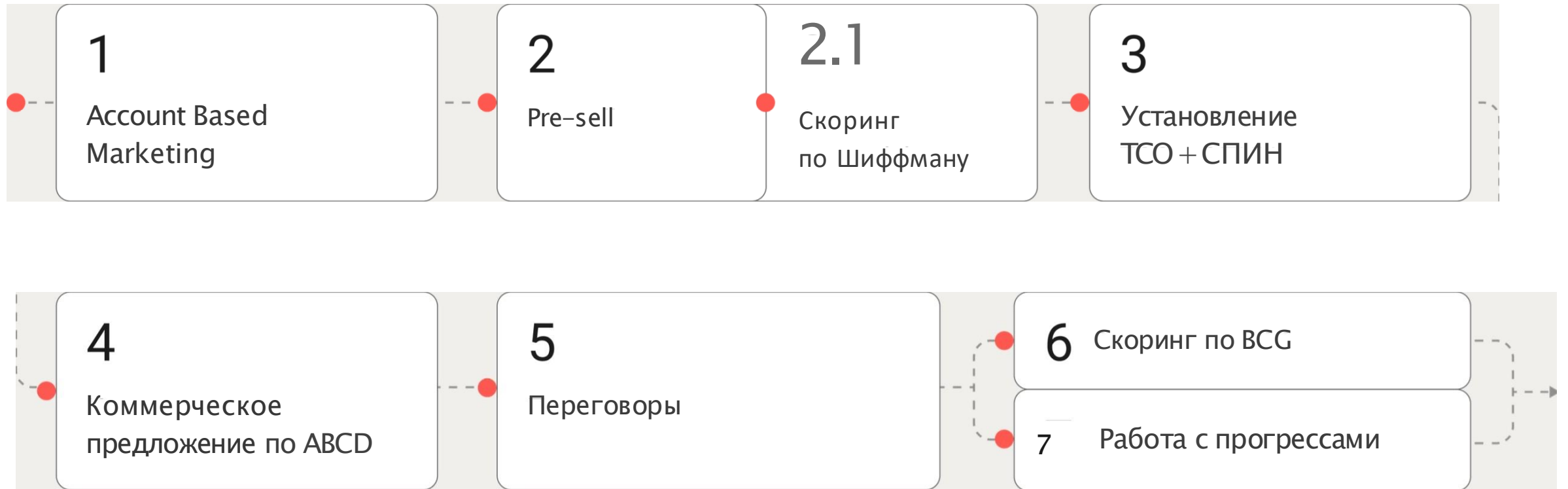
12. FMCG (товары повседневного спроса)



CJM B2B

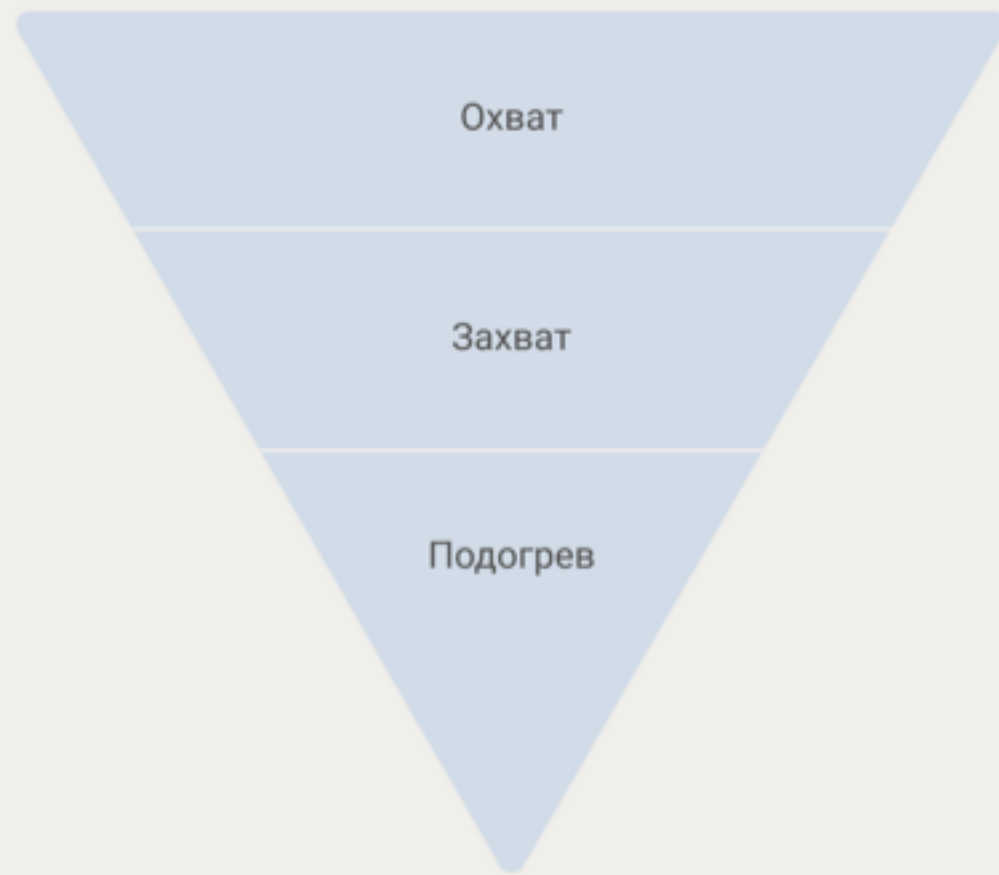


7 этапов экспертных продаж в B2B



Account Based Marketing: маркетинг ключевых клиентов

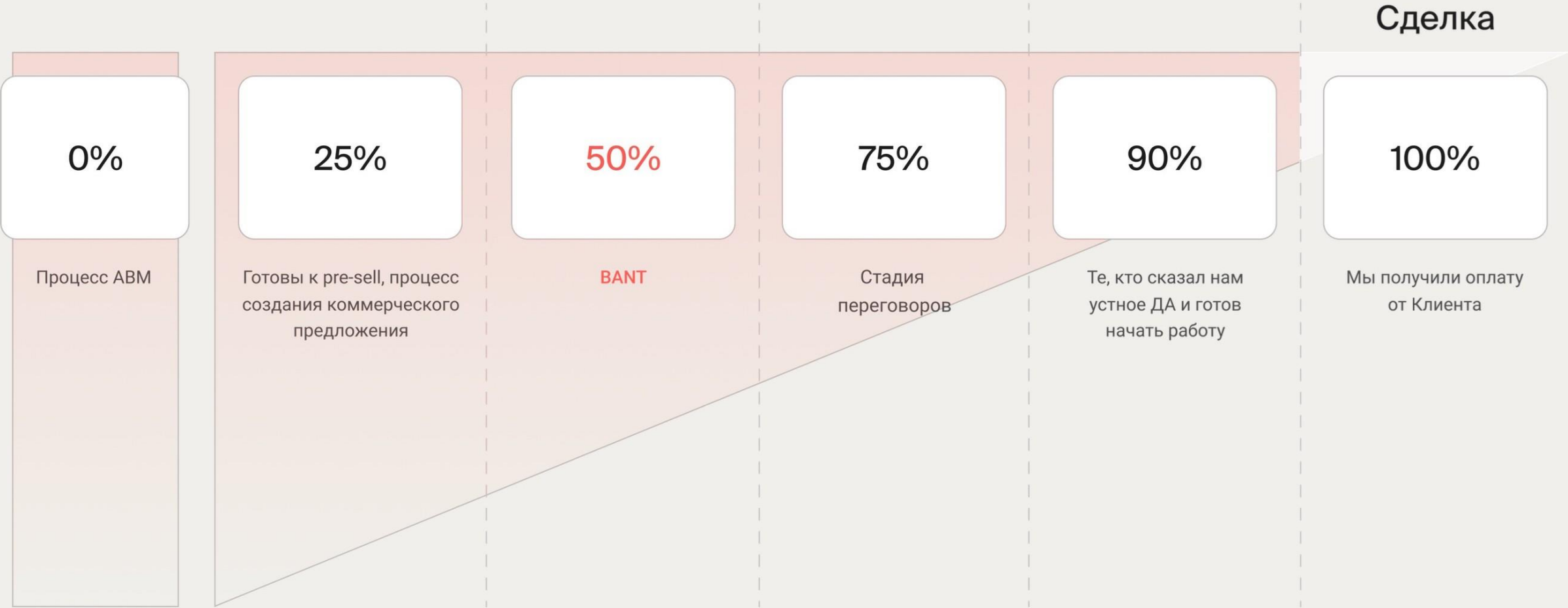
Лидогенерация



ABM



Скоринг по Шиффману



Сделка



Budget
(Бюджет)

Определяем готовность клиента
купить услугу



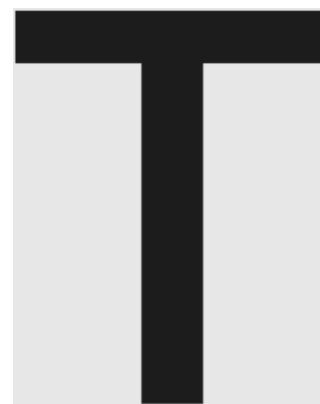
Account
(Аккаунт)

Определяем, с кем контактируем
(ЛПР / ЛВР)



Need
(Потребность)

Определяем практическую
заинтересованность клиента
в продукте

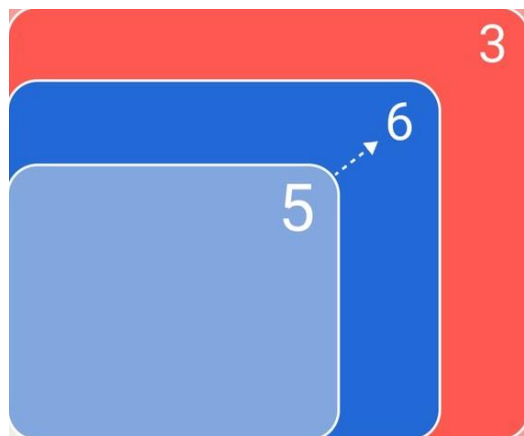


Time
(Сроки)

Определяем сроки принятия
решения на стороне клиента

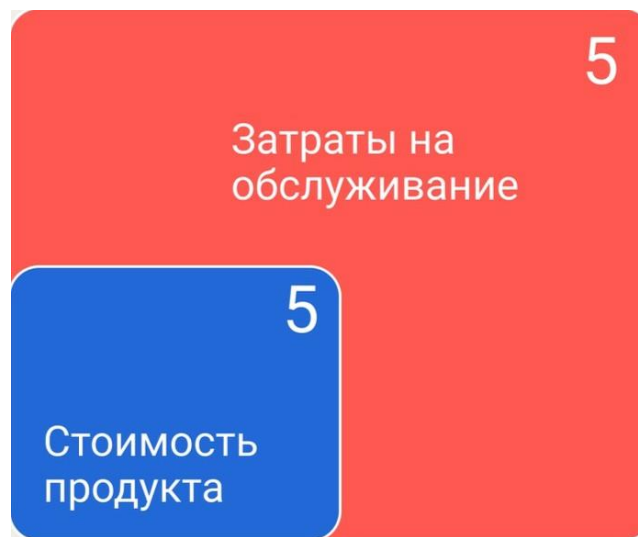
Total Cost of Ownership

Здоровый подход
к экономическому покупателю

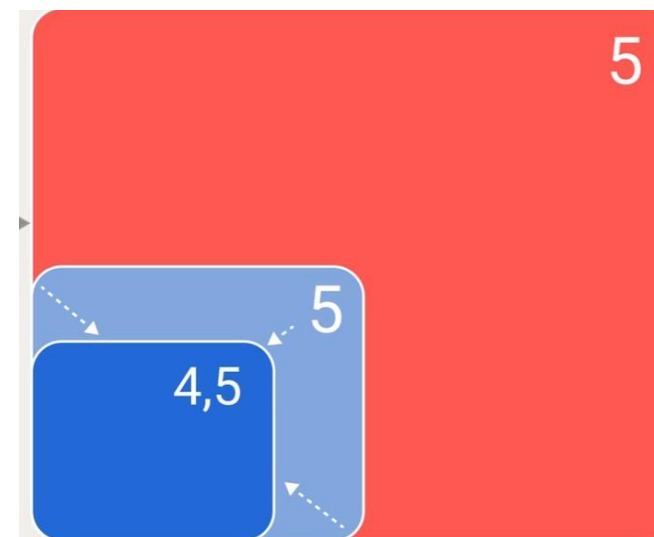


Повышается стоимость
продукта, снижается стоимость
дополнительных затрат

ТСО

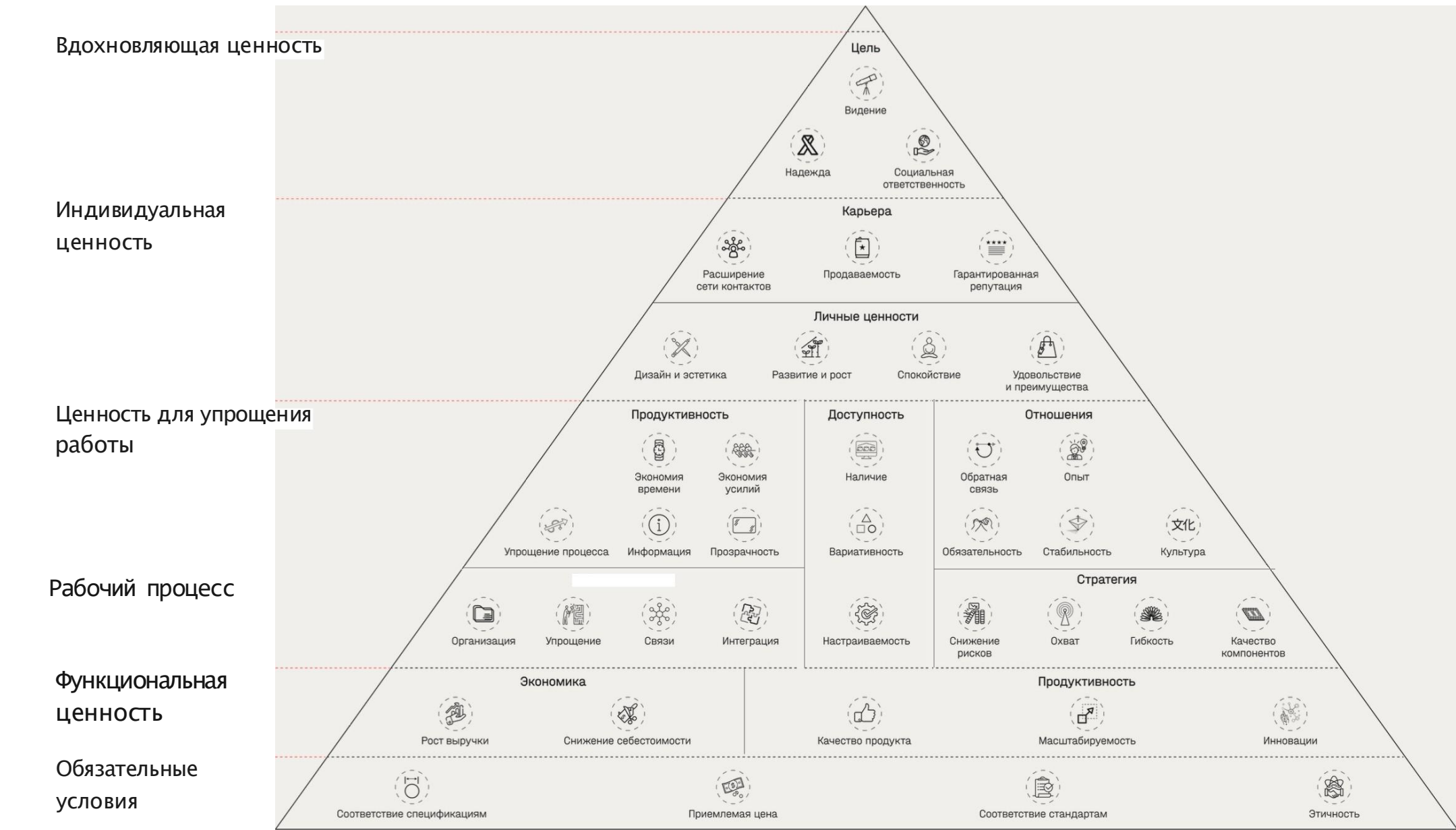


Нездоровый подход
к экономическому покупателю



Снижается стоимость продукта,
дополнительные затраты
не изменяются

Определение TCO на основе пирамиды Bain



Определение ТСО по модели СПИН-продаж

С

П

И

Н

Продавец использует для установления контакта



Которые заставляют покупателя яснее и острее ощутить проблему

Которые имеют прямое отношение к успеху продаж!

Блок	Для чего	Примеры вопросов
Situation (ситуативные)	Ситуационные вопросы задаются для начала разговора и выяснения текущей ситуации	<ul style="list-style-type: none">• Как идут продажи компании?• У кого вы сейчас приобретаете изделия из пластмассы?• Какие характеристики продукции считаете наиболее важными?
Problem (проблемные)	Проблемные вопросы затрагивают то, что волнует клиента. Задача таких вопросов – вскрыть боли и неудовлетворенность клиента, проблемы, которые есть или могут возникнуть в ближайшем будущем.	<ul style="list-style-type: none">• Есть ли трудности при взаимодействии с поставщиками?• Часто ли вы бываете перебои с поставками?• Хотелось бы увеличить объемы продаж (оборачиваемость/маржинальность)?• Думали ли вы о том, что можно снизить себестоимость?• Ваш постоянный поставщик всегда отгружает продукцию в течение двух-трех дней без предоплаты?
Implication (извлекающие)	С помощью извлекающих вопросов специалист по продажам выясняет у клиента последствия, которые возникают, если проблему не решать.	<ul style="list-style-type: none">• А сколько денег вы теряете при незапланированных перебоях поставок?• Если ситуация не изменится, останутся ли с вами постоянные клиенты?• Насколько падают продажи, если поставщик несвоевременно отгружает товары?
Need-payoff (направляющие)	Это финишная прямая для завершения сделки. Их нужно заранее продумать, выстроить на основе полезных свойств вашего продукта.	<ul style="list-style-type: none">• Сколько вы сможете сэкономить, если замените оборудование на более технологичное?• Поможет ли решить вашу проблему с простыми своевременная отгрузка оборудования/товаров?

Коммерческое предложение по ABCD 1/2



Коммерческое предложение по ABCD 2/2

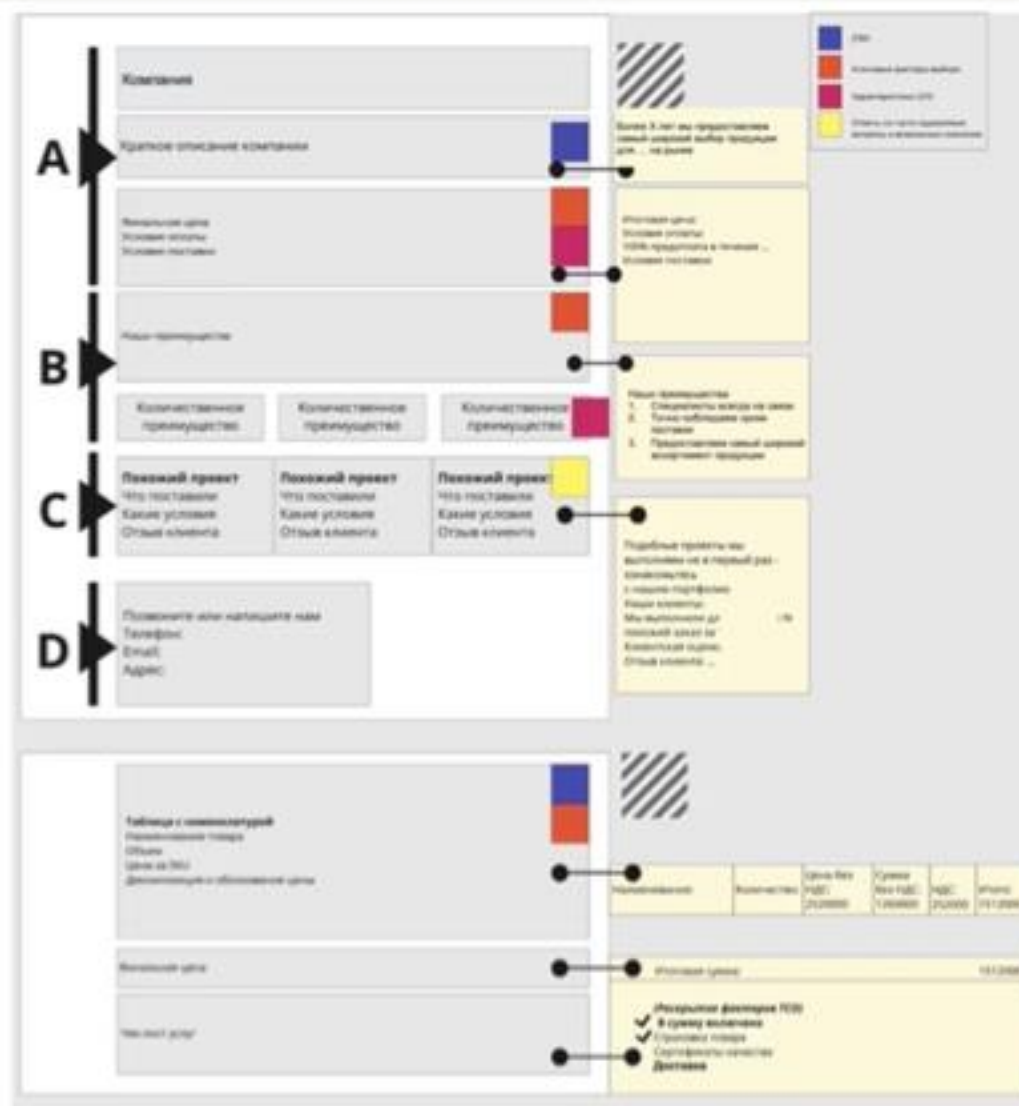
Акцент в блоках должен быть сделан на тех факторах выбора, которые важны для каждого конкретного типа покупателей:

Экономические факторы выбора:

- Приемлемая цена
- Гибкость
- Стабильность
- Обязательность
- Снижение себестоимости

Технические факторы выбора:

- Наличие
- Вариативность
- Обратная связь
- Функциональность

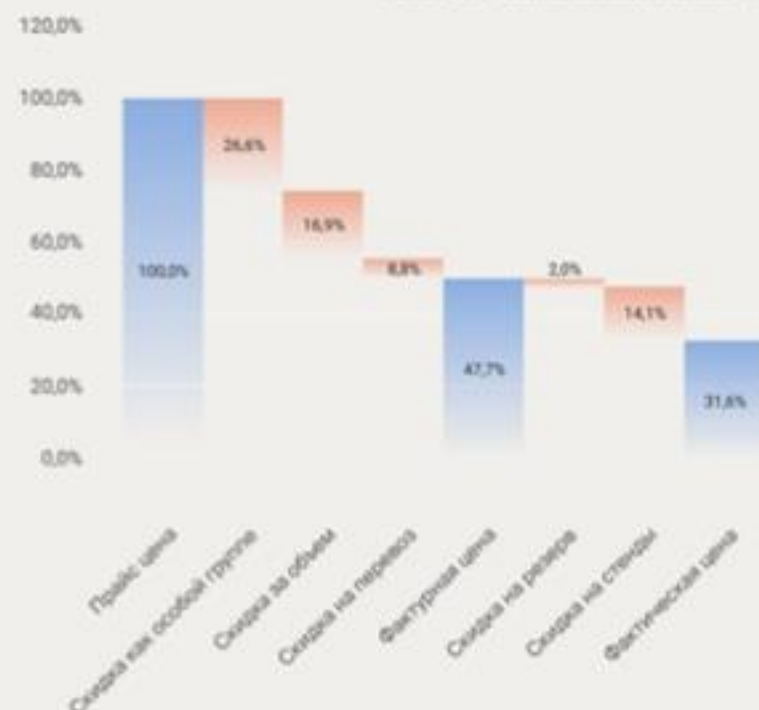


Скоринг по BCG

На явные и неявные скидки уходит до **78% от выручки**.

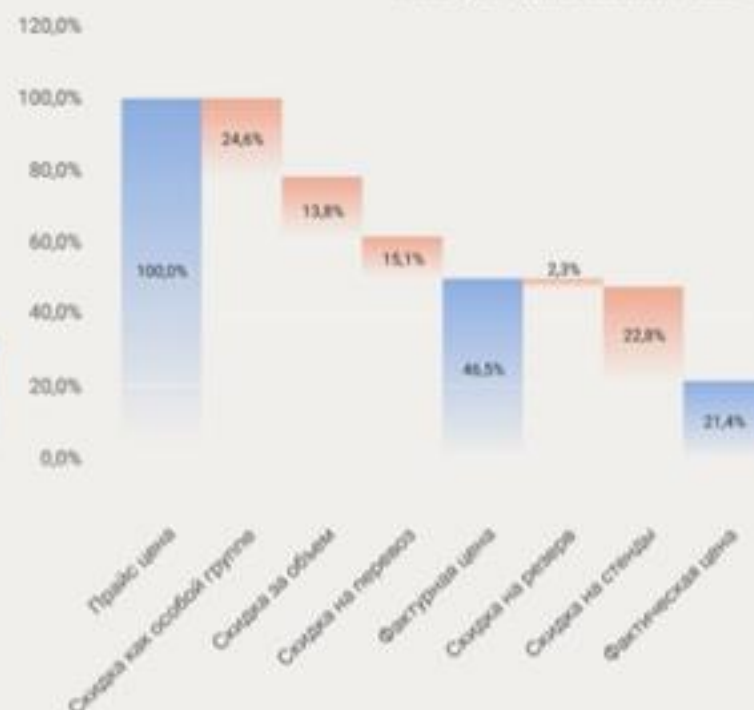
Скоринг по модели BCG оптимизирует эти затраты. Есть лишняя скидка **26%**

Каскад по продажам замковой плитки



Компания теряет 44% от выручки, т.к менеджеры дают скидки независимо от объемов, частоты и суммы сделок. Вдобавок, отсутствие такого учета сказывается на эффективности стендовой программы, на этом компания теряет еще 14%;
Время резерва лимитировано по времени, но регулярное обновление статуса заказа отсутствует. Так, компания теряет минимум 2% от выручки;

Каскад по продажам клеевой плитки



Внедрение CRM системы с внутренней сегментацией по BSG позволит менеджерам предлагать самые взаимовыгодные условия для сотрудничества. Встроенный таск-менеджер и автоматизированные коммуникации помогут регулярно актуализировать статус по каждой сделке.

Отношение

	Сильные	Средние	Слабые
Высокие	Укрепление	Зона инвестиций	Зона инвестиций
Средние	Выборочно инвестировать	Защищать и фокусироваться	Минимизировать инвестиции и собрать урожай
Низкие	Защищать позиции и доход	Сбор урожая	Рассмотрение завершения отношений

Привлекательность

Отношения	Привлекательность
Наша доля в клиенте	Потенциал клиента
Ориентация на цену	Рост клиента
Зависимость клиента от нас	Маржинальность
Лояльность	Конкуренция
Контакты с ЛПР	Ассортимент

Внедрение обновленной воронки экспертных продаж в CRM

Reach

Входящие	Установление первичной связи	Скоринг BANT	Не прошли скоринг	Решение о переводе в воронку технических/экономических
1. Заполнение необходимых полей в карточке клиента: <ul style="list-style-type: none">• Фамилия имя- контактного лица• Электронная почта• Телефон• Тип организации	2. Менеджер по продажам связывается с клиентом для выявления потребности клиента	3. Скоринг потенциальных клиентов по параметрам BANT, которые заинтересованы в сотрудничестве в данный момент, но могут стать клиентами в будущем.	4. Технический этап, для проведения аналитики Перевод в воронку REFRESH клиентов, не прошедших скоринг. <ul style="list-style-type: none">• Анализ привлекаемых лидов• Анализ проигранных сделок	4. Технический этап, для проведения аналитики и автоматизаций перехода между воронками Решение о переводе в воронку технических или экономических продаж. <ul style="list-style-type: none">• Анализ привлекаемых лидов• Анализ проигранных сделок

REACT

ЛПР/ЛВР установлены	ТСО установлен	Подготовка КП	КП отправлено	КП получено	Защита КП	Согласование договора	Скоринг
2. Установление контакта с ЛПР для уточнения ТЗ с ЛПР-ом, изучение важных для клиента критериев ТСО	Изучение и установление важных для клиента критериев ТСО	Подготовка ТКП клиенту, подготовка и согласование сториборда, подготовка и отправка ТКП	Отправка ТКП клиенту и назначение даты защиты	Автоматическая проверка прочитал ли ТКП клиент, назначение защиты ТКП в удобное время	Защита ТКП и сбор обратной связи, работа с возражениями/устранение причин несогласия и анализ возможности опуститься в цене	Согласование договора внутри компании и согласование клиентом	Скоринг BCG, на основании которого, решается будет ли клиенту назначен КАМ

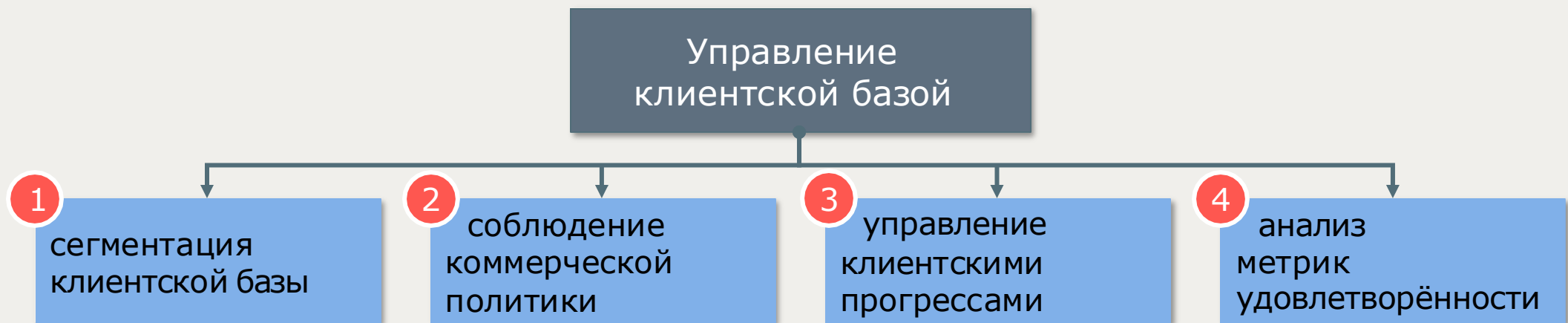
REENGAGE

Входящие	Прогресс 1	Прогресс 2	Прогресс 3	Прогресс 4	Прогресс 5
<ul style="list-style-type: none">• Назначение ответственного <u>КАМа</u>	<ul style="list-style-type: none">• Предложение меню услуг• Проведение обучения• Проведение обратного семинара	<ul style="list-style-type: none">• Презентация дополнительных возможностей• Проведено клиентское мероприятие	<ul style="list-style-type: none">• Подготовлен аналитический отчет о необходимости изменений• Визави-встреча с руководством• Получены внутренние документы от Клиента	<ul style="list-style-type: none">• Приняли участие в совещании с Клиентом• Познакомились с <u>ЛПРом</u>	<ul style="list-style-type: none">• Опубликованы совместные материалы• Мы знаем Share of Wallet

REFRESH

В Коммуникация	А Коммуникация	N Коммуникация	T Коммуникация
Коммуникация с клиентом и автоматическая отправка материалов поддержки продаж	Коммуникация с клиентом и автоматическая отправка материалов поддержки продаж	Коммуникация с клиентом и автоматическая отправка материалов поддержки продаж	Коммуникация с клиентом и автоматическая отправка материалов поддержки продаж

Управление клиентской базой в B2B состоит из 4 ключевых блоков



Из чего состоит

- сегментация: кому продавать
- сегментация: как продавать
- сегментация: что продавать

- Условия вознаграждения
- Механики вознаграждения и виды скидок

- Целеполагание по клиентам
- Прогрессы в отношениях с клиентами

- Ключевые метрики эффективности: лPS, CSI, OTIF
- Пилоты инициатив по итогу ОС клиентов

Какой результат даёт

- Позволяет собрать точечные тактики продаж для роста валового дохода, маржинальности клиентской базы

- Позволяет стандартизировать подходы к ценообразованию и выдаче скидок

- Позволяет оценить потенциал клиентской базы и сформировать план развития клиентских отношений

- Позволяет предиктивно управлять оттоком клиентской базы и недопустить его за счёт быстрого внедрения инициатив

Блок 1. Сегментация клиентской базы: кому продавать

сегментация по перспективности контрагентов

3-х факторная сегментация по параметрам:

- 1. уровня конкуренции
- 2. монополизации долей конкурентов
- 3. валовому доходу с контрагента

Данные для сегментации получаются багодаря глубинным интервью с клиентами и анализу транзакционных данных продаж

Позволяет определить насколько наш контрагент насыщен продукцией конкурентов, есть ли шанс повысить нашу долю в кошельке клиента и сформировать тактику вытеснения конкурентов

K_M_L - анализ											
_K_M_L	Выручка_рынок	%GT Выручка_рын ок	LTV контрагента	Количество уникальных контрагентов	Среднее значение SOW	Количество сделок на клиента	Средний чек кластера	Среднее значение Дней после покупки	Количество уникальных конкурентов	Количество уникальных регионов	
K3_M2_L2	14 443 081,40	0,01%	1 805 385,18	8	2,94%	43,88	41 148,38	6,59	20	6	
K3_M1_L3	50 660 310 965,72	44,13%	444 388 692,68	114	3,16%	142,46	3 119 285,20	2,07	29	51	
K3_M1_L2	97 358 830,18	0,08%	9 735 883,02	10	0,00%	67,00	145 311,69	4,63	22	7	
K2_M2_L3	289 888 093,18	0,25%	28 988 809,32	10	4,91%	43,30	669 487,51	6,88	13	8	
K2_M2_L2	832 254 544,17	0,72%	1 188 935,06	700	0,80%	21,29	55 856,01	11,30	30	67	
K2_M2_L1	2 620 535,54	0,00%	41 595,80	63	0,00%	5,25	7 917,03	29,12	19	22	
K2_M1_L3	29 141 613 610,39	25,38%	95 234 031,41	306	2,05%	71,91	1 324 378,00	4,28	28	70	
K2_M1_L2	2 224 766 968,88	1,94%	6 762 209,63	329	1,78%	41,01	164 895,27	6,96	31	61	
K1_M3_L3	22 068 278 402,03	19,22%	67 076 834,05	329	0,00%	47,72	1 405 622,83	6,25	24	67	
K1_M3_L2	9 337 256 864,50	8,13%	1 161 926,43	8036	0,00%	12,41	93 661,04	14,70	31	84	
K1_M3_L1	140 231 420,54	0,12%	26 705,66	5251	0,00%	2,66	10 043,07	22,20	31	81	
Всего	114 809 023 316,53	100,00%	7 575 153,29	15156	0,15%	13,05	580 497,34	10,76	31	85	

KML - анализ (ПЕРСПЕКТИВНОСТЬ КОНТРАГЕНТА) -
сегментация клиентов по трем критериям:

- К - уровень конкуренции (кол-во конкурентов)
- М - уровень монополизации (распределение долей по конкурентам)
- Л - LTV (сумма всех денег, которую клиент потратил на краску)

Блок 1. Сегментация клиентской базы: как продавать

сегментации по типам платёжного поведения:

- 1. сегментация по параметрам: системность, факт ПДЗ и валовый доход
- 2. сегментация по параметрам: средняя маржинальность позиции, системность, кол-во слотов

SPL - анализ												
_SPL	Выручка	%GT Выручка	Количество о клиентов	%GT Количество клиентов	LTV	Средний чек	Глубина чека	Средняя стоимость SKU	Количество о заказов	Количество проданных SKU	Количество чеков на человека	
▼												
S3_P3_L3	65 263 975,03	21,42%	122	4,14%	533 701,98	695 728,14	5,97	140 001,60	94	466	1,25	
S3_P3_L2	38 228 871,47	12,55%	148	5,03%	257 451,77	246 054,68	6,29	46 937,34	155	814	1,71	
S3_P3_L1	599 369,82	0,20%	35	1,18%	17 154,90	45 435,82	2,29	23 820,09	13	25	0,62	
S3_P1_L3	20 189 862,32	6,63%	87	2,96%	231 146,16	1 377 461,22	6,62	249 922,68	15	81	0,27	
S3_P1_L2	6 838 032,22	2,24%	201	6,80%	34 037,42	202 838,00	3,35	72 723,53	34	94	0,27	
S3_P1_L1	1 053 985,54	0,35%	148	5,03%	7 098,05	42 299,16	1,59	31 834,41	25	33	0,27	
S2_P3_L3	3 473 710,32	1,14%	17	0,59%	198 846,03	592 488,10	93,27	7 624,96	6	456	0,55	
S2_P3_L2	5 749 972,22	1,89%	79	2,66%	73 143,64	186 806,71	1,96	114 257,39	31	50	0,64	
S2_P3_L1	105 347,85	0,03%	9	0,30%	12 060,88	23 957,99	1,45	19 886,93	4	5	0,82	
S2_P1_L3	32 468 546,34	10,66%	131	4,44%	247 813,47	1 476 786,14	11,71	151 338,69	22	215	0,27	
S2_P1_L2	9 809 701,34	3,22%	306	10,36%	32 087,88	191 220,20	1,46	157 601,40	51	62	0,27	
S2_P1_L1	1 231 862,49	0,40%	192	6,51%	6 410,51	38 201,95	1,73	26 576,41	32	46	0,27	
S1_P3_L3	33 266 402,84	10,92%	114	3,85%	292 965,05	613 409,00	4,92	149 519,80	54	222	0,78	
S1_P3_L2	29 259 621,52	9,61%	201	6,80%	145 644,54	246 450,50	7,66	38 625,56	119	758	0,97	
S1_P3_L1	758 836,03	0,25%	44	1,48%	17 375,26	51 771,88	2,60	23 874,75	15	32	0,55	
S1_P1_L3	36 169 943,57	11,87%	262	8,88%	138 032,04	822 569,49	3,07	321 315,04	44	113	0,27	
S1_P1_L2	18 026 361,41	5,92%	550	18,64%	32 758,26	195 215,16	3,10	75 620,18	92	238	0,27	
S1_P1_L1	2 123 422,60	0,70%	306	10,36%	6 945,79	41 391,81	1,58	31 438,98	51	68	0,27	
Всего	304 617 824,92	100,00%	2952	100,00%	103 179,15	355 867,63	5,30	80 622,39	856	3 778	0,47	

3.2 P_S_C (только клиенты у которых проставлены кресла)															
Группа	Выручка	%GT Выручка	Валовая прибыль	%GT Валовая прибыль	Количество о клиентов	%GT Количество о клиентов	LTV	Средний чек	Средняя стоимость SKU	Глубина чека	Количество чеков на человека	D - разнооб- разие	Слоты	Кол-во кресел	Доход на кресло
01.Лучшие	895 266 732	35,80%	180 147 942,1	35,46%	335	6,79%	2 672 438,01	35 038,42	876,45	39,98	76,27	30,05	3 049,18	1 022,00	176 270,00
02.Не стабильно лучшие (много дорогого, но несистемно)	71 631 965	2,86%	13 080 774,5	2,57%	112	2,27%	639 571,12	67 833,30	1 419,97	47,77	9,43	14,00	450,41	262,00	49 926,62
03.Системно дорогого, но мало	37 529 435	1,50%	7 561 583,3	1,49%	1 462	29,65%	25 669,93	15 078,12	3 527,87	4,27	1,70	2,34	7,28	2 169,80	3 484,92
04.Нормальные	870 117 449	34,80%	183 182 609,1	36,06%	1 632	33,10%	533 160,20	30 713,64	1 078,10	28,49	17,36	18,48	494,54	3 248,00	56 398,59
05.Жмоты (систематично, но много дешевого)	572 038 757	22,88%	113 210 329,2	22,28%	627	12,72%	912 342,52	29 236,37	440,46	66,38	31,21	21,76	2 071,34	1 331,50	85 024,66
06.Новые	54 074 562	2,16%	10 830 437,3	2,13%	763	15,47%	70 870,99	19 578,05	565,55	34,62	3,62	5,23	125,31	1 122,00	9 652,80
Всего	2 500 658 900	100,00%	508 013 675,5	100,00%	4 931	100,00%	507 130,18	31 354,65	761,47	41,18	16,17	12,75	665,99	9 155,30	55 488,48

3.2 P_S_C (только клиенты у которых проставлены кресла)															
_PSC	Выручка	%GT Выручка	Валовая прибыль	%GT Валовая прибыль	Количество о клиентов	%GT Количество о клиентов	LTV	Средний чек	Средняя стоимость SKU	Глубина чека	Количество во чеков на человека	D - разное разие	Слоты	Кол-во кресел	Доход на кресло
P3_S3_C3	17 602 116	0.70%	3 752 197.4	0.74%	8	0.16%	2 200 264.50	146 684.30	4 380.82	33.48	15.00	7.38	502.25	89.00	42 159.52
P3_S3_C2	10 293 104	0.41%	1 534 711.8	0.30%	26	0.53%	395 888.62	77 391.76	5 222.27	14.82	5.12	4.15	75.81	73.00	21 023.45
P3_S3_C1	16 002 755	0.64%	3 262 875.1	0.64%	633	12.84%	25 280.81	21 861.69	6 783.70	3.22	1.16	1.42	3.73	926.30	3 522.48
P3_S2_C3	35 403 301	1.42%	6 295 988.5	1.24%	13	0.26%	2 723 330.85	107 282.73	4 113.31	26.08	25.38	12.38	662.08	69.00	91 246.21
P3_S2_C2	24 385 081	0.98%	4 573 949.5	0.90%	63	1.28%	387 064.78	25 996.89	4 408.80	5.90	14.89	8.32	87.79	115.00	39 773.47
P3_S2_C1	10 539 275	0.42%	1 822 224.4	0.36%	149	3.02%	70 733.39	18 046.70	6 141.77	2.94	3.92	3.08	11.52	228.50	7 974.72
P3_S1_C3	6 900 198	0.28%	1 108 397.2	0.22%	5	0.10%	1 380 039.60	138 003.96	4 243.66	32.52	10.00	10.40	325.20	14.00	79 171.23
P3_S1_C2	17 407 123	0.70%	3 107 846.0	0.61%	50	1.01%	348 142.46	47 560.45	4 783.49	9.94	7.32	5.82	72.78	94.00	33 062.19
P3_S1_C1	11 174 852	0.45%	2 378 998.8	0.47%	186	3.77%	60 079.85	17 966.00	5 534.84	3.25	3.34	2.98	10.85	287.50	8 274.78
P2_S3_C3	831 968 211	33.27%	168 565 044.5	33.18%	288	5.84%	2 888 778.51	33 321.38	826.29	40.33	36.69	33.82	3 496.10	791.00	213 103.72
P2_S3_C2	14 088 161	0.56%	2 867 735.0	0.56%	132	2.68%	106 728.49	24 543.83	1 203.29	20.40	4.35	11.18	88.70	203.00	14 126.77
P2_S3_C1	5 879 810	0.24%	1 361 763.1	0.27%	520	10.55%	11 307.33	9 915.36	1 553.04	6.38	1.14	2.42	7.28	793.00	1 717.23
P2_S2_C3	702 277 043	28.08%	146 867 326.1	28.91%	633	12.84%	1 109 442.41	37 464.77	1 009.80	37.10	29.61	27.16	1 098.68	1 559.00	94 206.11
P2_S2_C2	88 333 513	3.53%	19 731 848.8	3.88%	490	9.94%	180 272.48	15 048.30	1 398.26	10.76	11.98	14.68	128.93	828.50	23 816.35
P2_S2_C1	5 107 595	0.20%	1 114 720.6	0.22%	160	3.24%	31 922.47	8 806.20	1 839.25	4.79	3.63	5.01	17.36	222.00	5 021.26
P2_S1_C3	47 324 644	1.89%	8 864 531.2	1.74%	57	1.16%	830 256.91	73 944.76	1 047.45	70.60	11.23	21.49	792.65	154.00	57 561.89
P2_S1_C2	41 033 651	1.64%	9 141 749.8	1.80%	314	6.37%	130 680.42	18 626.26	1 314.93	14.17	7.02	12.02	99.38	542.50	16 851.15
P2_S1_C1	6 237 555	0.25%	1 453 720.8	0.29%	216	4.38%	28 877.57	8 603.52	1 766.51	4.87	3.36	4.90	16.35	312.00	4 659.36
P1_S3_C3	380 921 972	14.33%	71 596 074.4	14.09%	183	3.71%	1 972 251.21	28 800.03	436.72	65.95	68.48	30.86	4 516.05	461.00	155 306.02
P1_S3_C2	3 551 581	0.14%	831 766.2	0.16%	95	1.93%	37 385.06	18 497.82	345.28	53.57	2.02	7.24	108.27	167.00	4 980.64
P1_S3_C1	896 690	0.04%	254 957.7	0.05%	186	3.77%	4 820.91	4 598.41	338.76	13.57	1.05	2.61	14.23	240.00	1 062.32
P1_S2_C3	201 791 735	8.07%	39 448 913.5	7.77%	247	5.01%	816 970.59	32 806.33	449.95	72.91	24.90	25.20	1 815.68	559.00	70 570.51
P1_S2_C2	5 773 469	0.23%	1 333 575.2	0.26%	102	2.07%	56 602.64	8 355.24	426.65	19.58	6.77	10.62	132.67	144.50	9 228.89
P1_S2_C1	148 428	0.01%	36 385.6	0.01%	17	0.34%	8 731.06	4 123.00	405.54	10.17	2.12	4.76	21.53	21.00	1 732.65
P1_S1_C3	30 140 387	1.21%	5 349 370.6	1.05%	46	0.93%	655 225.80	46 874.63	398.32	117.68	13.98	18.00	1 644.98	98.00	54 585.41
P1_S1_C2	4 972 194	0.20%	1 209 690.3	0.24%	91	1.85%	54 639.49	10 337.20	437.00	23.65	5.29	9.62	125.03	140.50	8 609.90
P1_S1_C1	504 456	0.02%	147 313.6	0.03%	21	0.43%	24 021.71	8 407.60	126 114.00	0.07	2.86	5.19	0.19	23.00	6 404.94
Всего	2 500 658 900	100.00%	508 013 675.5	100.00%	4 931	100.00%	507 130.18	31 354.65	761.47	41.18	16.17	12.75	665.99	9 155.30	55 488.48

Блок 2. Сегментация клиентской базы: что продавать

сегментация по широте закупаемого ассортимента

3-хфакторная сегментация по параметрам:

1. Широта закупаемого ассортимента
2. Распределение ассортимента по портфелю
3. Валовому доходу с контрагента

Данные для сегментации получаются благодаря анализу транзакционных данных

Позволяет определить недоиспользованный потенциал клиентов и определить, как дополнить их портфель более маржинальными позициями

DSL - анализ												
DSL_sku (группы)	Выручка	%GT Выручка	Количество клиентов	%GT Количество клиентов	LTV	Количество чеков на человека	Средний чек	Глубина чека	Средняя стоимость SKU	Кол-во слотов	Количество заказов	Количество проданных SKU
Уровень 1	113 854 877,34	50,27%	270	79,88%	421 684,73	1,21	349 248,09	4,64	75 300,84	5,60	326	1 512
Уровень 2	79 994 016,79	35,32%	33	9,76%	2 424 061,11	5,55	437 125,77	5,47	79 914,10	30,33	183	1 001
Уровень 3	32 632 760,08	14,41%	35	10,36%	932 364,57	2,14	435 103,47	4,53	95 978,71	9,71	75	340
Всего	226 481 654,22	100,00%	338	100,00%	670 064,07	1,73	387 811,05	4,89	79 383,69	8,44	584	2 853

DSL - анализ												
DSL_sku (группы)	Выручка	%GT Выручка	Количество клиентов	%GT Количество клиентов	LTV	Количество чеков на человека	Средний чек	Глубина чека	Средняя стоимость SKU	Кол-во слотов	Количество заказов	Количество проданных SKU
Уровень 1	113 854 877,34	50,27%	270	79,88%	421 684,73	1,21	349 248,09	4,64	75 300,84	5,60	326	1 512
D1_S1_L3	71 401 161,86	31,53%	45	13,31%	1 586 692,49	1,80	881 495,83	12,98	67 936,41	23,36	81	1 051
D1_S1_L2	38 619 031,11	17,05%	144	42,60%	268 187,72	1,13	236 926,57	2,11	112 264,63	2,39	163	344
D1_S1_L1	3 834 684,38	1,69%	81	23,96%	47 341,78	1,02	46 201,02	1,41	32 775,08	1,44	83	117
Уровень 2	79 994 016,79	35,32%	33	9,76%	2 424 061,11	5,55	437 125,77	5,47	79 914,10	30,33	183	1 001
D3_S1_L3	57 638 108,29	25,54%	13	3,85%	4 449 085,25	10,23	434 672,99	6,15	70 706,73	62,92	133	818
D2_S1_L3	18 700 786,05	8,26%	10	2,96%	1 870 078,60	2,70	692 621,71	3,52	196 850,38	9,50	27	95
D2_S1_L2	2 867 343,16	1,27%	8	2,37%	358 417,90	2,13	168 667,24	4,18	40 385,11	8,88	17	71
D3_S1_L2	493 959,20	0,22%	1	0,30%	493 959,20	4,00	123 489,80	2,75	44 905,38	11,00	4	11
D3_S1_L1	93 820,09	0,04%	1	0,30%	93 820,09	2,00	46 910,05	3,00	15 636,68	6,00	2	6
Уровень 3	32 632 760,08	14,41%	35	10,36%	932 364,57	2,14	435 103,47	4,53	95 978,71	9,71	75	340
D2_S2_L3	11 998 717,72	5,30%	5	1,48%	2 399 743,54	2,40	999 893,14	6,33	157 877,86	15,20	12	76
D2_S3_L3	7 832 505,59	3,46%	7	2,07%	1 118 929,37	1,71	652 708,80	2,17	301 250,21	3,71	12	26
D3_S3_L3	4 529 651,74	2,00%	3	0,89%	1 509 883,91	5,00	301 976,78	4,40	68 631,09	22,00	15	66
D3_S2_L3	2 903 565,64	1,28%	1	0,30%	2 903 565,64	1,00	2 903 565,64	87,00	33 374,32	87,00	1	87
D2_S3_L2	2 866 985,61	1,27%	9	2,66%	318 553,96	1,44	220 537,35	1,85	119 457,73	2,67	13	24
D2_S2_L2	2 048 463,04	0,90%	6	1,78%	341 410,51	2,50	136 564,20	2,40	56 901,75	6,00	15	36
D3_S3_L2	314 941,22	0,14%	2	0,59%	157 470,61	1,50	104 980,41	5,00	20 996,08	7,50	3	15
D2_S3_L1	78 325,54	0,03%	1	0,30%	78 325,54	3,00	26 108,51	1,33	19 581,39	4,00	3	4
D2_S2_L1	59 603,98	0,03%	1	0,30%	59 603,98	1,00	59 603,98	6,00	9 934,00	6,00	1	6
Всего	226 481 654,22	100,00%	338	100,00%	670 064,07	1,73	387 811,05	4,89	79 383,69	8,44	584	2 853

Уровень 1 [D1_S1] - (берут одно и то же и не пробовали другого) - 80% клиентов, приносят 50% выручки.

- относительно низкий средний LTV и среднее количество слотов на клиента

Уровень 2 [D2/D3_S1] - (берут одно и то же, но пробовали что-то еще) - 9,7% клиентов, приносят 35% выручки.

- самые высокие показатели LTV и кол-во слотов на клиента

Уровень 3 [D3/D2_S3/S2] - (берут разное и в равномерном соотношении) - 10,3% клиентов, приносят 15% выручки.

- средние показатели LTV и кол-во слотов на клиента, при этом самая высокая Pu (средняя стоимость ед. товара)

Блок 3: Управление клиентскими прогрессами

План развития клиента

Account development plan		
1	Название компании	ООО "АЛЛЕГРО"
2	Отвественный менеджер	Иванов Иван Инванович
3	Тип клиента (отрасль)	
4	Уровень прогрессов	3,5
	Уровни DSL	3
	Парк техники	4
	Совместные проекты	3
	Визит на производство	3
	Совместные промо-материалы	4
	Знание ЛПР	4
5	Размер компании	
	Выручка	р.10 000 000
	План продаж	р.4 000 000
6	Краткое описание сотрудничества с компанией	
	XXX	
7	Текущие финансовые показатели	
	Показатель	20232024
	Выручка	
	LTV	
	Средний чек	
	Количество чеков	
	Средняя стоимость SKU	
	Глубина чека	
	Количество проданных SKU	
	Количество заказов	
8	Совместные проекты	

Политика прогрессов

- Отправляем презентацию о принципах работы компании на проекте
- Даем доступ к закрытым ценным материалам
- Клиент делится оргструктурой компании
- Проводим работы с оргструктурой клиента
- Клиент делится списком контрагентов
- Проводим работы со списком контрагентов
- Проводим дополнительное специальное исследование
- Знакомим клиента с экспертом другой практики
- Приглашаем клиента на внутреннее мероприятие
- Проводим семинар для клиента
- Проводим семинар для персонала клиента
- Клиент проводит обратный семинар
- Продукт меняется вместе с отраслевыми тенденциями
- Проводим визави-встречу с руководство
- Клиент делится внутренними материалами
- Публикуем совместные материалы с клиентом
- Собираем факты для внедрения изменений
- Достигаем договоренностей о составлении внутренних документов
- Составляем внутренние документы для клиента
- Узнаем Share of wallet клиента
- Достигаем договоренностей по регулярным встречам
- Директор компании-клиента знакомит нам с директорами других отделов
- Наши сотрудники посещают внутренние совещания клиента

Блок 4: анализ метрик удовлетворённости

СХ-метрики

NPS

Показатель, позволяющий промерять лояльность клиентов организации.

Вычисление NPS по формуле:
NPS = %«сторонников» - %«критиков»

OTIF

Метрика, определяющая отклонения фактических показателей определенной операции от плановых

Мы предлагаем рассчитывать и мониторить метрики удовлетворенности, построенные по принципу «число событий с негативным исходом относительно общего числа событий»

Показатель OTIF можно рассчитать посредством выведения коэффициента централизации

Коэффициент централизации рассчитывается по формуле:

$$L = \frac{\sum_{i=1}^k |d_{xi} - d_{yi}|}{2}$$

Где:
• d_{xi} - доля i-ой группы в общем объеме совокупности;
• d_{yi} - доля i-ой группы в общем объеме признака

CSI

Метрика, используемая для оценки уровня удовлетворенности клиентов работой компании и предоставляемыми ею услугами. Удовлетворённость промеряется в разрезе ключевых факторов выбора на основании QFD и ценностей из пирамиды Bain

Метрика	Категория оценки качества, доля	Важность фактора для клиента	Полученный показатель удовлетворенности по фактору	Полученный KPI	Скорректированный KPI
Доля реализованных возможностей из-за невозможности прибыть к назначению по условиям оплаты (отсрочка платежа)	0.047	1	0.07	-0.29	
Доля отгрузок с корректной ценой по факту	0.036	2	0.05		
Доля отгрузок, где поданы были несоответствующие ценности	0.00	1	-0.2		
Доля отгрузок, где была повреждена упаковка	0.02	2	0.06		
Доля отгрузок, где были повреждены материалы	0.02	2	0.06		
Доля отгрузок, где были повреждены материалы	0.05	2	0.09		
Доля отгрузок, где были жалобы на качество компонентов	0.05	1	0.05		
Доля отгрузок, на которых была обнаружена ошибка	0.05	1	0.05		
Доля отгрузок с ошибкой в документации	0.25	3	0.25		
Доля отгрузок с несоответствием размера спецификации	0.15	2	0.7		
Доля отгрузок с несоответствием цветовой/химической спецификации	0.15	1	0.05		
Доля отгрузок, где упаковка не соответствовала заказу клиента	0.15	1	0.05		
Доля заказов, отгруженных не в полном объеме	0.15	2	0.7		
Доля случаев, когда продукция по заказу клиента не была товаром не товар	0.15	4	0.4		
Доля отгруженных клиентом по поводу доставки отгрузки менеджера	0.53	2	1.05		
Доля заказов отгруженных в срок, не соответствующий сроку поставки	0.7	1	0.3		
Доля заказов, отгруженных не в срок	0.3	3	0.3		

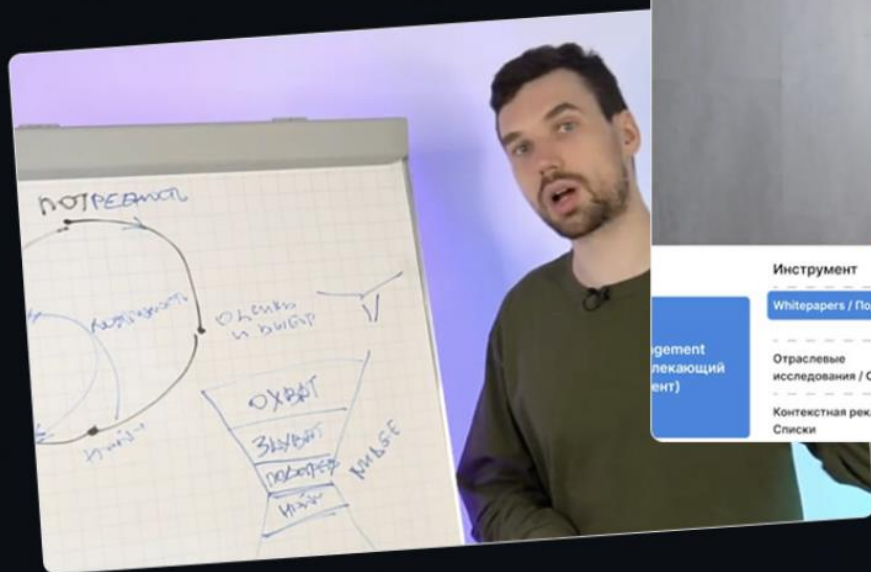


Набор материалов по экспертным продажам

Шаблоны, модели, примеры
и другие материалы

Чат-бот Paper Planes —
полезные материалы





Инструмент	Описание
Whitepapers / Подборки	Обоснование экономической эффективности перехода на оборудование или сервисное обслуживание (расчет TCO, примеры)
Отраслевые исследования / Справки	Исследования тенденций в потреблении сжатого воздуха, энергоэффективности и влияния сервиса на себестоимость произв.
Контекстная реклама / Списки	Кампании по привлечению целевой аудитории с акцентом на снижении затрат и увеличение надежности



Бесплатный демонабор: 4 урока из 4 курсов

Познакомьтесь с форматом, глубиной и подачей —
и выберите курс под свои задачи

Получить доступ
к демонабору





Диагностика корпоративной культуры по авторской методологии

2 бесплатных теста диагностики на 10 сотрудников:
Индекс здоровья организации и Дихотомии Шейна

Получить бесплатный доступ на первый цикл диагностики





Форматы Клуба

Лекции 2 раза в месяц	Индустриальные клубы 1 раз в месяц	Совет директоров + встречи 1 раз в месяц
Индустриальные разборы 1 раз в месяц	Гемба-тур 1 раз в месяц	
Академия Ильи Балахнина 9 курсов бесплатно + скидка 50% на DDM	Таргет-кофе По запросу	



Получить бесплатный доступ в клуб на 1 месяц



Бизнес-клуб для собственников бизнеса и топ-менеджмента

Лекции, советы директоров, гемба-туры, лучшие практики и другие активности



СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

Документы

- Документ об образовании
- Документы, подтверждающие индивидуальные достижения
- Медицинская справка
- Для творческих направлений в ВШЭ иногда требуется портфолио

Академические успехи

- ЕГЭ математика профильная
- ЕГЭ русский язык
- ЕГЭ информатика
- В некоторых направлениях ЕГЭ физика или ЕГЭ иностранный язык
- На некоторые направления требуется результат творческого конкурса (ВШЭ) или ДВИ (МГУ)

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ



Расположение

г. Москва, Общежитие рядом с учебным кампусом



Рейтинги

Признанный университет с высокими рейтингами



Атмосфера

Современный, чистый, удобный учебный корпус. Сам процесс обучения мотивирует



Практикоориентированное обучение

Не только теория



Студенческая жизнь

Есть время на личную жизнь, учеба не занимает все свободное время



Преподаватели

Демократичный подход. Молодые, живые, увлеченные преподаватели



Гибкий образовательный трек

Возможность адаптировать учебную нагрузку под себя

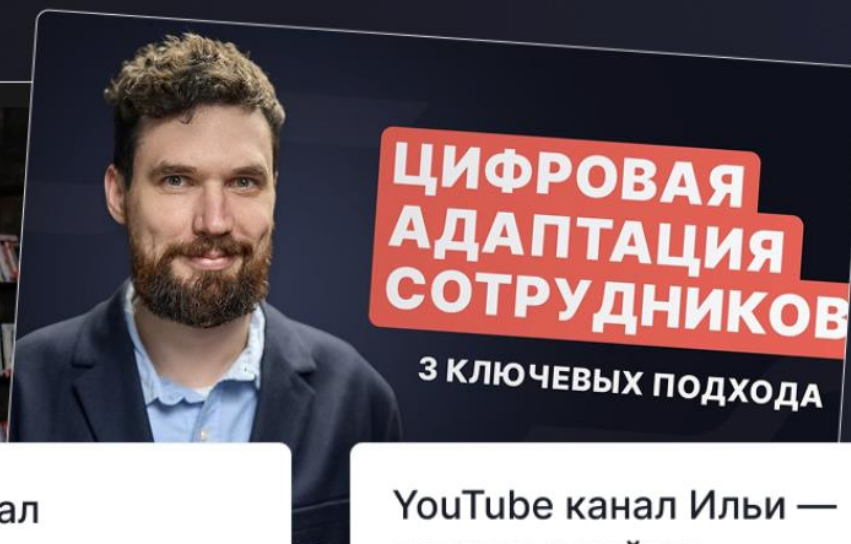
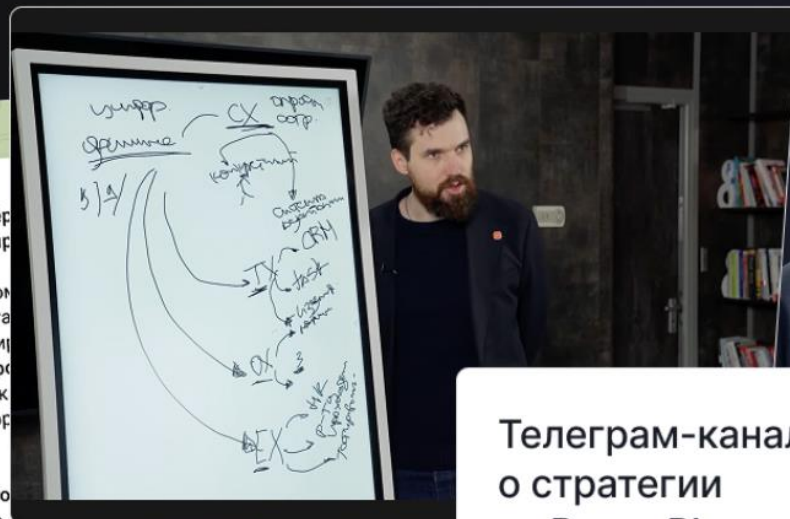
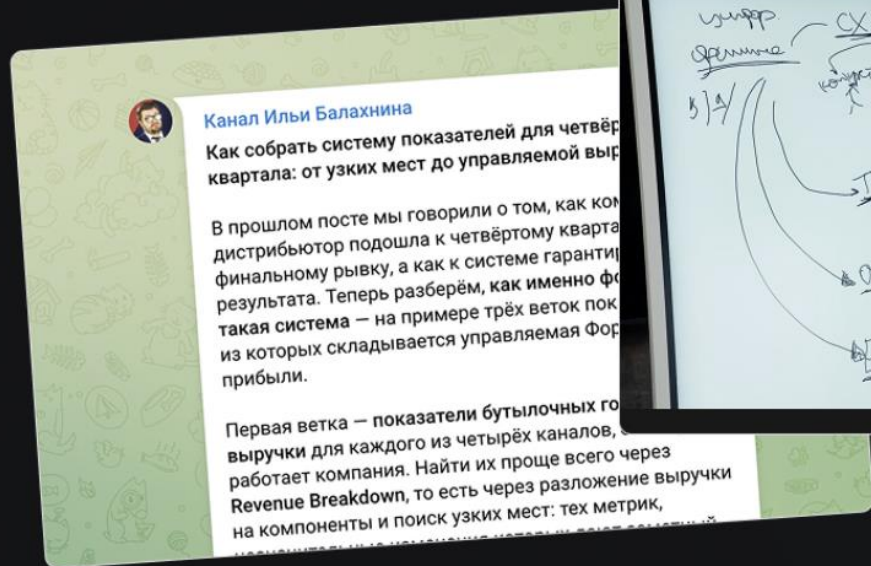
Пройти бесплатный профориентационный тест



Если у вас есть дети
Поможем определиться
с профессией. Разработаем план.
Начнем путь к мечте.



Сергей Худовеков



Telegram-канал
о стратегии
от Paper Planes



YouTube канал Ильи —
лекции и кейсы
и вебинары



Контакты

+7 (926) 055 77 15

khudovekov@paper-planes.ru

Telegram: @khudovekov