

Системное управление эффективностью продаж и качеством обслуживания **на основе Менеджера Качества**

Активные экспертные продажи





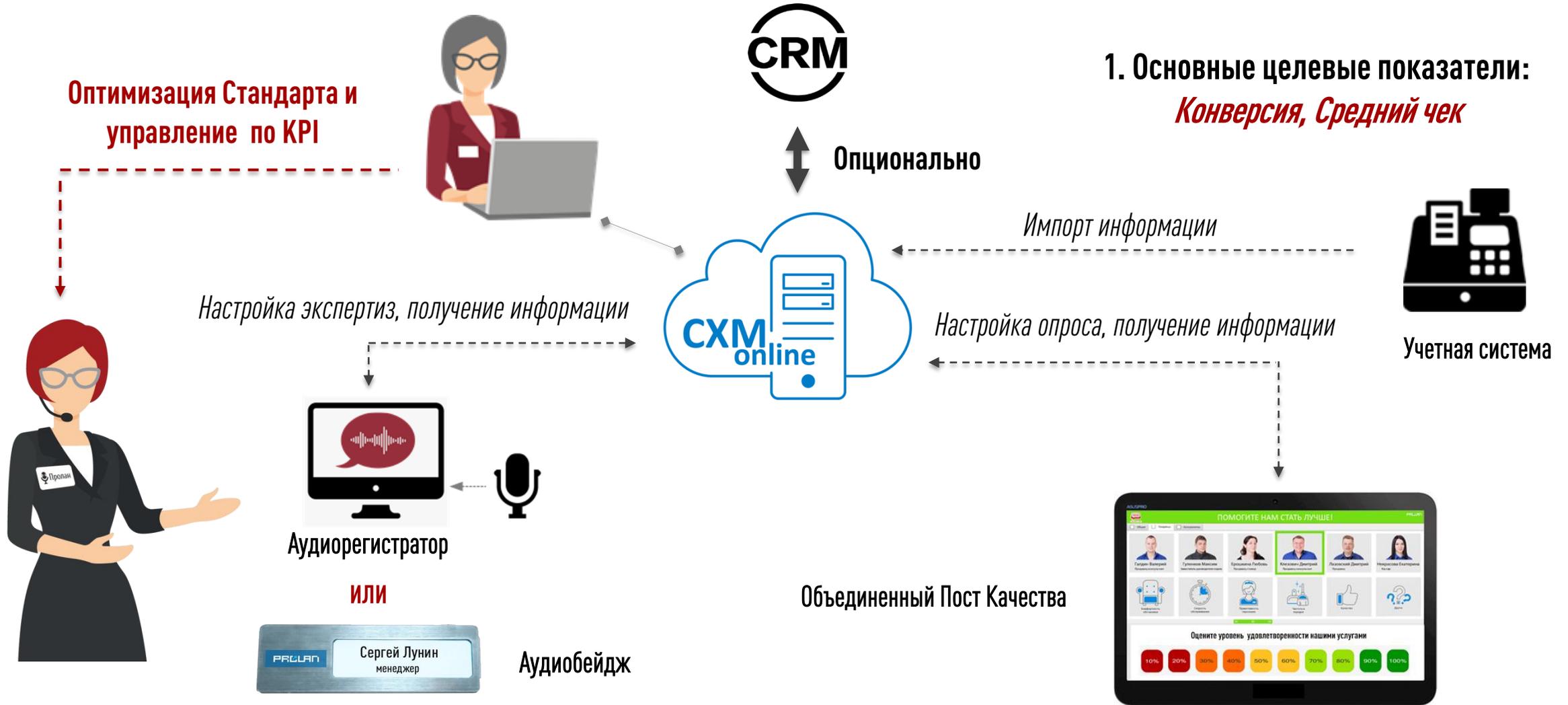
Действия на основе достоверной информации для достижения требуемого результата.

1. Получать достоверную информацию, «как есть».
- 2. Действовать.**
3. Оценивать результат действий, «как стало».





Этапная схема продаж – **Форма.** Факторная модель продаж – **Содержание**



1. Основные целевые показатели:
Конверсия, Средний чек

Оптимизация Стандарта и управление по KPI

Настройка экспертиз, получение информации

Импорт информации

Настройка опроса, получение информации

Учетная система

Объединенный Пост Качества

Аудиорегистратор

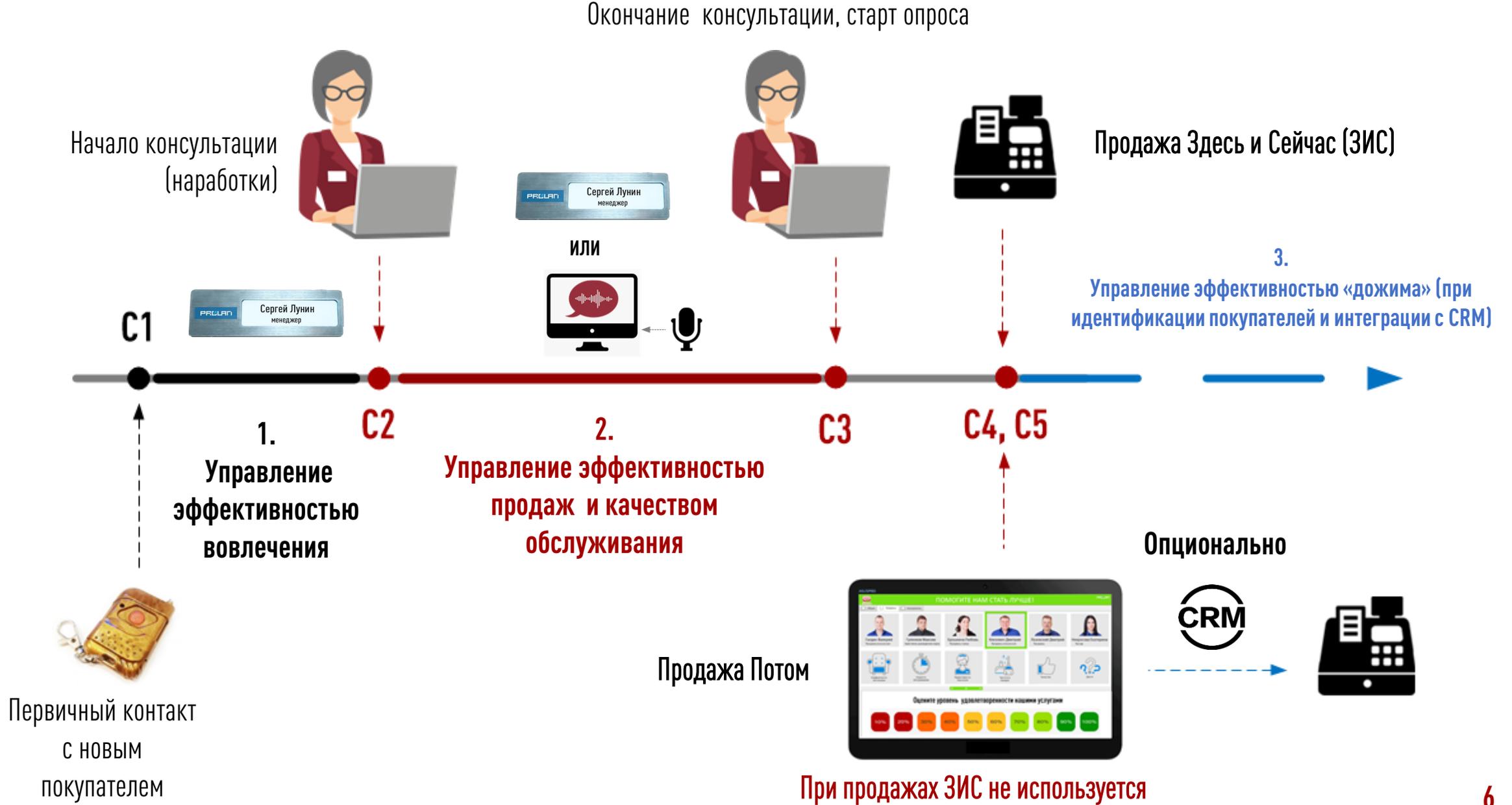
ИЛИ

Аудиобейдж

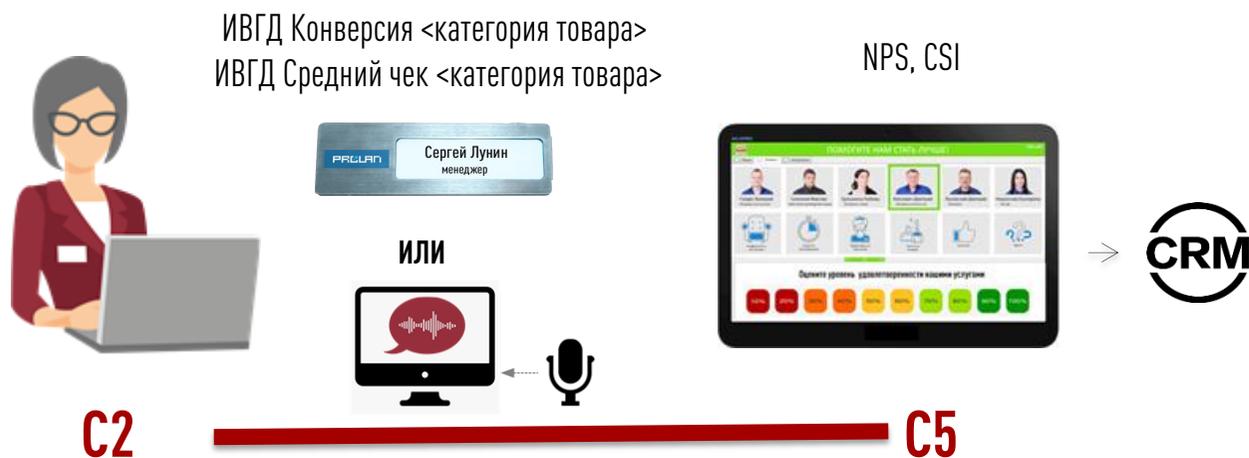
Сергей Лунин
менеджер

3. Показатели выполнения Стандарта: *ИВГД*

2. Опережающие целевые показатели: *NPS, CSI*



Управление воспринимаемым качеством обслуживания



- Начальное событие – С2 (начало консультации).
- Финальное событие – С5 (опрос покупателя).
- Категория товара определяется из приложения продавца.

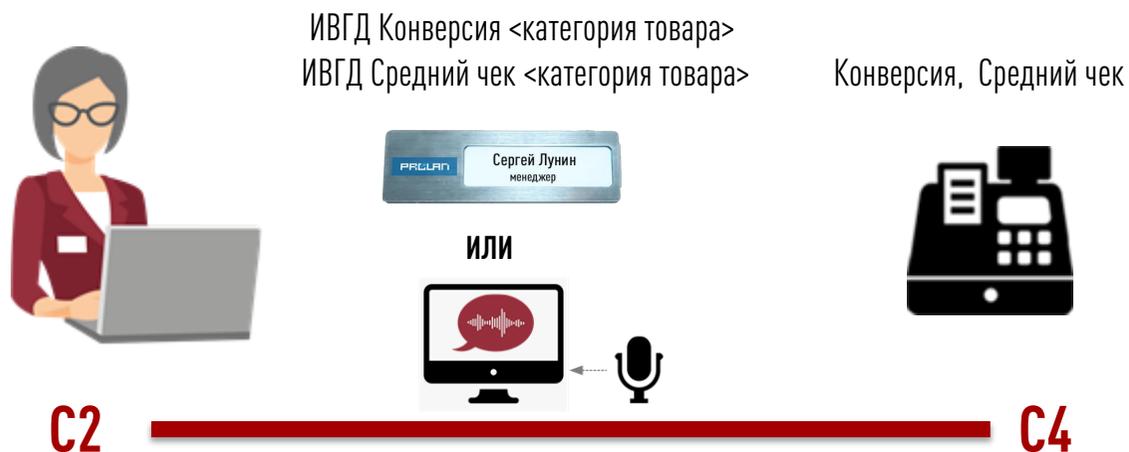
Две части:

1. Систематизация Лучших Практик обслуживания покупателей. *Электронный Тайный Покупатель* (экспертное прослушивание с заполнением чек листов). **Ожидаемый результат – добавление в ЧЛГД голосовых действий, повышающих воспринимаемое качество обслуживания.**
2. Управление воспринимаемым качеством обслуживания:
 - Целевой показатель (KPI): **NPS, CSI. Объединенный Пост Качества.**
 - Показатели выполнения Стандарта: **ИВГД Конверсия <Категория товара>, ИВГД Средний чек <Категория товара>. Технология VoiceTrigger.**

Ожидаемые результаты:

- **Повышение удовлетворенности покупателей обслуживанием.**
- Информация «что делать» для управления эффективностью «дожима» (при интеграции с CRM).

Управление эффективностью продаж ЗИС



- Начальное событие – С2 (начало консультации).
- Финальное событие – С4 (пробитие чека).
- Категория товара определяется из чека.

Две части:

1. Систематизация Лучших Практик продаж ЗИС. *Электронный Тайный Покупатель* (экспертное прослушивание с заполнением чек листов).

Ожидаемый результат - ЧЛГД для каждой категории товара, обеспечивающие высокую конверсию и средний чек.

2. Управление эффективностью продаж:

- Целевой показатель (KPI): **Конверсия, Средний чек.** *Импорт из Кассы.*
- Показатели выполнения Стандарта: **ИВГД Конверсия** <Категория товара>, **ИВГД Средний чек** <Категория товара>. *Технология VoiceTrigger.*

Ожидаемый результат - повышение конверсии и среднего чека при продажах ЗИС.

Управление эффективностью вовлечения



- Начальное событие – C1 (нажатие Кнопки Активности).
- Финальное событие – C2 (начало консультации), следующее нажатие или истечение тайм-аута.
- Категория товара определяется с помощью речевого маркера.

Две части:

1. Систематизация Лучших Практик **вовлечения** . *Электронный Тайный Покупатель* (экспертное прослушивание с заполнением чек листов).

Ожидаемый результат - ЧЛГД для каждой категории товара, обеспечивающие эффективное вовлечение покупателей.

2. Управление эффективностью вовлечения:

- Целевой показатель (KPI): **Конверсия вовлечения (C2/C1)**. *POS-Тахометр*.
- Показатели выполнения Стандарта: **ИВГД Вовлечение** <Категория товара>. *Технология VoiceTrigger*.

Ожидаемый результат: повышение эффективности вовлечения.

Репрезентативный опрос покупателей

Терминал на выходе



Пожалуйста, ответьте на несколько вопросов ...



Старт опроса с атрибутом «ID Покупателя»

С3.

Сценарий опроса:

1. Как Вы оцениваете вероятность того, что сделаете у нас покупку в ближайший месяц?

Варианты ответа: 0%, 10%, 20%, 30% ... 100%. NPS рассчитывается по классической формуле. Молчуны (non responders) распределяются между критиками и пассивными 50:50. Ответы принимаются по методике открытого окна.

2. Вопросы для расчета CSI:

Воспринимаемая Эмпатия

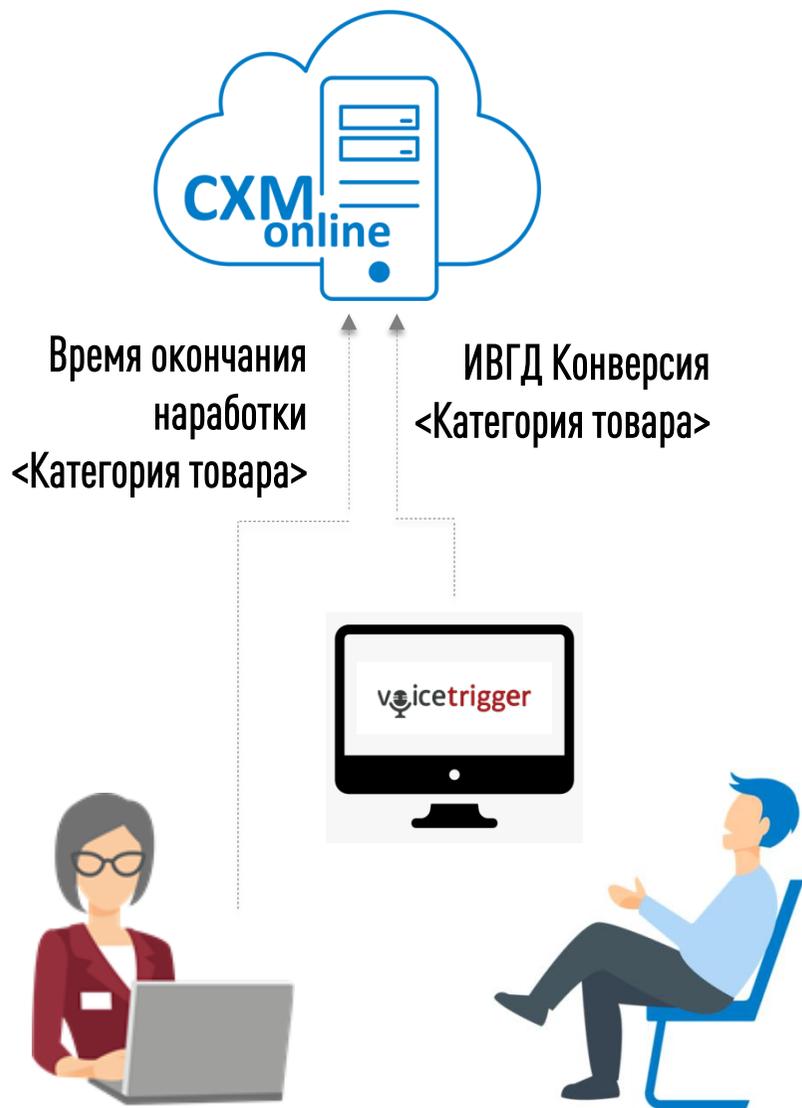
- Вы согласны, что менеджер РЕАЛЬНО постарался предложить решение, соответствующее Вашим потребностям?
- Вы согласны, что менеджер обладает ОЧЕНЬ высоким уровнем профессионализма?
- Вы согласны, что предложенное Вам решение ПОЛНОСТЬЮ соответствует Вашим ожиданиям?
- Вы согласны, что цена-качество предложенного Вам решения РЕАЛЬНО является лучшим на рынке?

Варианты ответа: абсолютно согласен, скорее согласен, затрудняюсь ответить, скорее не согласен, абсолютно не согласен.

3. Что бы вы рекомендовали нам улучшить?

Варианты ответа: Всё отлично; Скажу (голосовой ввод); Напишу (текстовый ввод); Позвоните мне (ввод контактов для обратного звонка).

Аналитика речи продавца

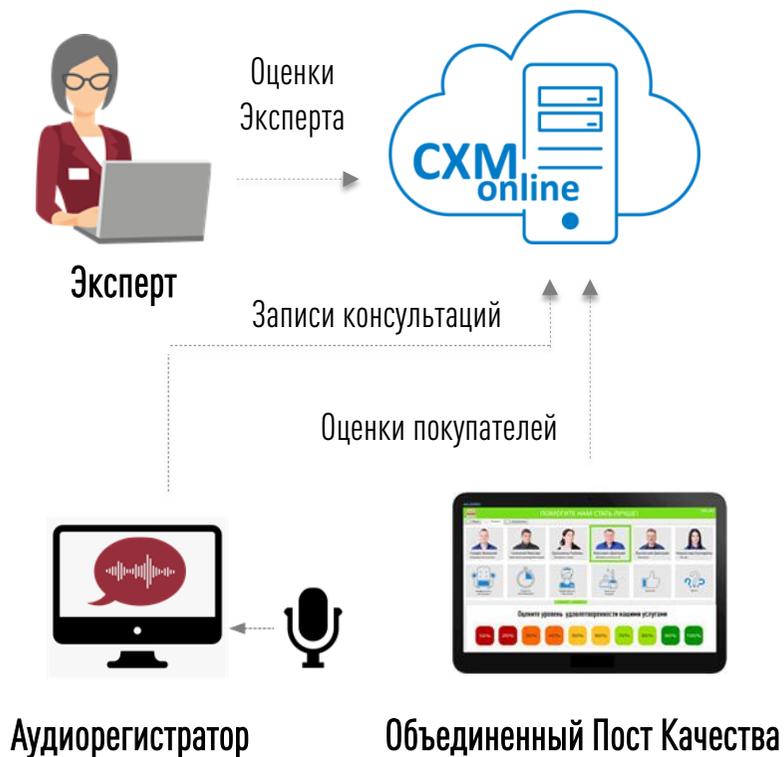
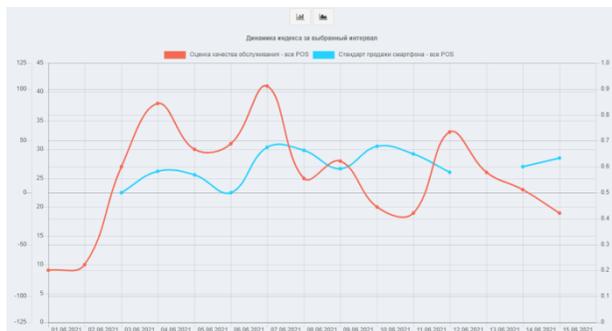


С3. Окончание наработки

Чек Лист Голосовых Действий -Конверсия - <Категория товара>

| Фактор | Субфактор | Речевые формы |
|------------------------------|--|---|
| Ценность предложения | ... | ... |
| Эмпатия продавца | Выяснение предпочтений покупателя | <i>Предпочитаете * или *</i> <i>Нужно уложится *</i> |
| | Рекомендации, учитывающие предпочтения покупателя | <i>Вам лучше подойдет *</i> <i>В вашем случае рекомендуется *</i> <i>Учитывая * я бы рекомендовал *</i> <i>Учитывая * лучше возьмите *</i> |
| Экспертность продавца | Информации о потребительских свойствах товара | ... |
| | Сравнительный анализ потребительских свойств товаров | ... |

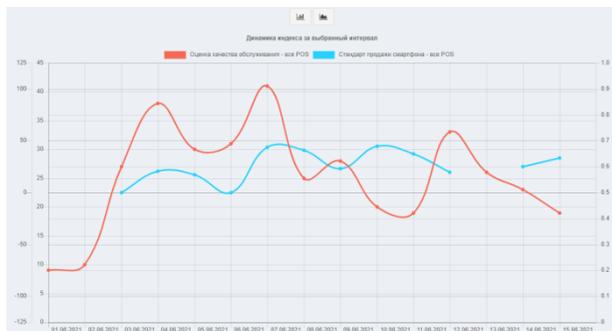
Разработка ЧЛГД методом Лучших Практик



Методика:

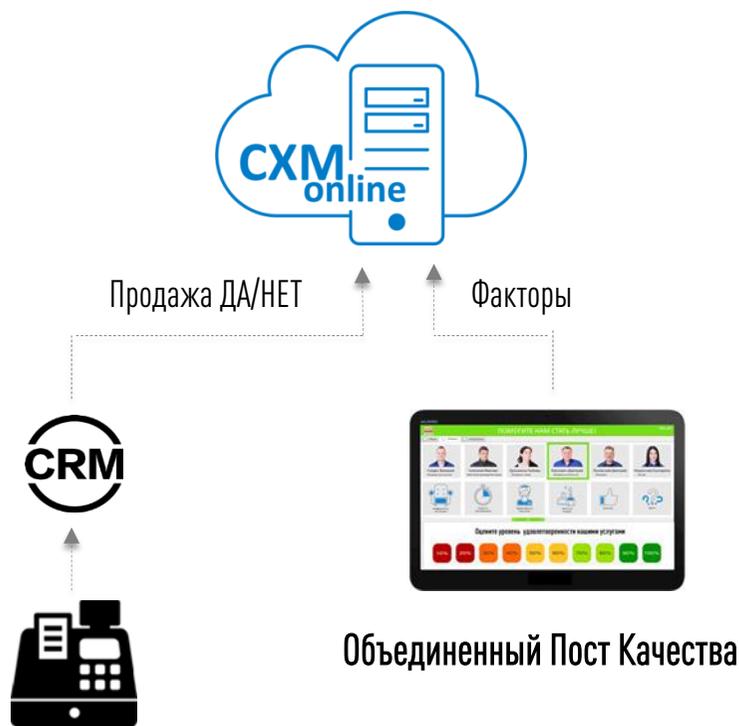
1. Создается фокус группа продавцов, включающая как лидеров продаж, так и обычных продавцов. Продавцам ставится задача не только продавать (консультировать), но демонстрировать эмпатию, экспертность и показывать покупателю ценность предложения.
2. Эксперт случайным образом прослушивает записи консультаций по п.1 (не менее 50) и каждую запись оценивает на эмпатию, экспертность, ценность предложения. На основе результатов оценки Эксперт заполняет соответствующие чек листы, на основе которых автоматически формируются метрики.
3. Выполняется корреляция между оценками Эксперта с одной стороны, и оценками покупателей с другой стороны. Если корреляции нет, то повторяется п. 2, если корреляция есть, выполняется п.4.
4. Эксперт выбирает записи, соответствующие наивысшим оценкам покупателей, и отмечает наиболее удачные с его точки зрения речевые действия и соответствующие им речевые формы. Отмеченные речевые действия и формы «заходятся» в речевую аналитику и верифицируются на эффективность корреляцией на большой выборке.
5. **Речевые действия и формы, прошедшие верификацию по п.4, получают статус Чек Листа Голосовых Действий, не прошедшие - отбрасываются.**

Верификация Факторной модели и вопросов для расчета CSI



Методика:

1. По каждому фактору, составляющему Факторную модель, в CXM-Online импортируются метрики «Удовлетворенность по фактору», полученные в результате репрезентативного опроса покупателей.
2. Через определенное время, например 1 месяц, в CXM-Online импортируется информация о Продаже Потом (продажа состоялась или нет), которая «привязывается» к консультации, которую покупатель оценил во время опроса (п.1). В результате рассчитывается метрика «Отложенная конверсия». Если после консультации, оцененной покупателем, были другие консультации (наработки), то данная консультация в расчете «Отложенной конверсии» не участвует.
3. Выполняется корреляция между метриками «Удовлетворенность по фактору» с одной стороны и метрикой «Отложенная Конверсия» с другой стороны. Если корреляции нет, то изменяется Факторная модель и/или вопросы для расчета CSI. Если корреляция есть, Факторная модель и вопросы для расчета CSI подтверждаются.
4. Дополнительно могут определяться веса факторов. Чем сильнее корреляция между метриками «Удовлетворенность по фактору» и «Отложенная конверсия», тем выше вес соответствующего фактора.



Верификация Факторной модели возможна только при идентификации покупателей и использовании CRM

Применение устройств записи речи (аудиобейджей, аудиорегистраторов)



При экспертных продажах использовать устройства записи речи в постоянном режиме **категорически не рекомендуется**

Три основных применения устройств записи речи:

1. Управление эффективностью продаж и качеством обслуживания по изменениям

При снижении целевых показателей продаж в течение определенного времени ниже определенных пороговых значений (базовой линии) должен запускаться процесс контроля выполнения стандарта обслуживания продавцами. Контроль выполняется с использованием устройств записи речи и речевой аналитики VoiceTrigger. После определения корневых причин контроль прекращается.

2. Систематизация опыта обслуживания и продаж Методом Лучших Практик

Устройства записи речи используются для накопления информации о лучшем опыте продавцов. Для этого в течение определенного времени, достаточного для получения репрезентативных данных, выполняется запись и речевая аналитика консультаций, выполняемых продавцами, входящими в фокус группу.

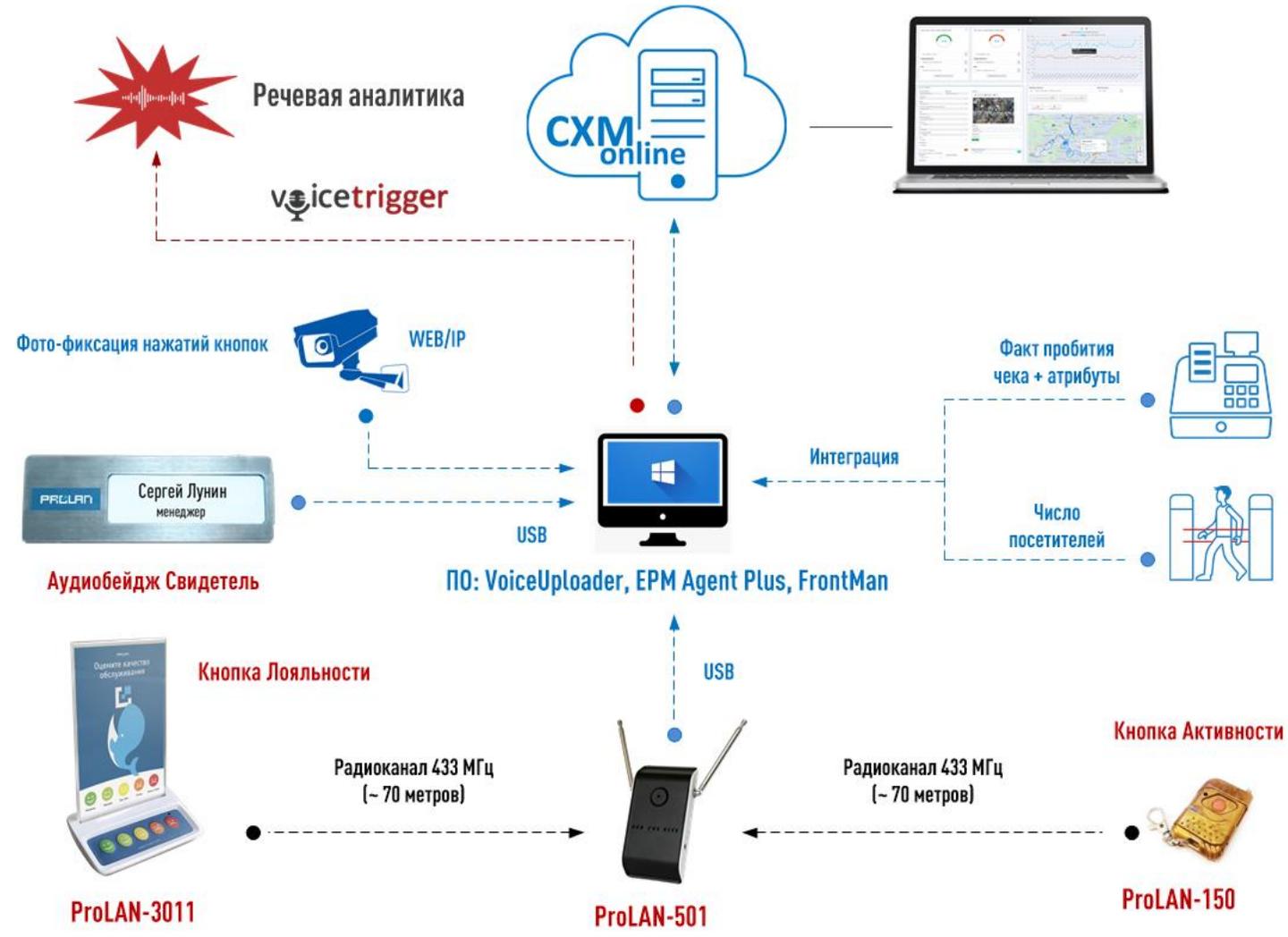
3. Точечное обучение новичков

Устройства записи речи используются для демонстрации новичкам их ошибок, приводящих к сбоям продаж (низким значениям целевых показателей). После устранения ошибок и улучшения целевых показателей обучение прекращается.

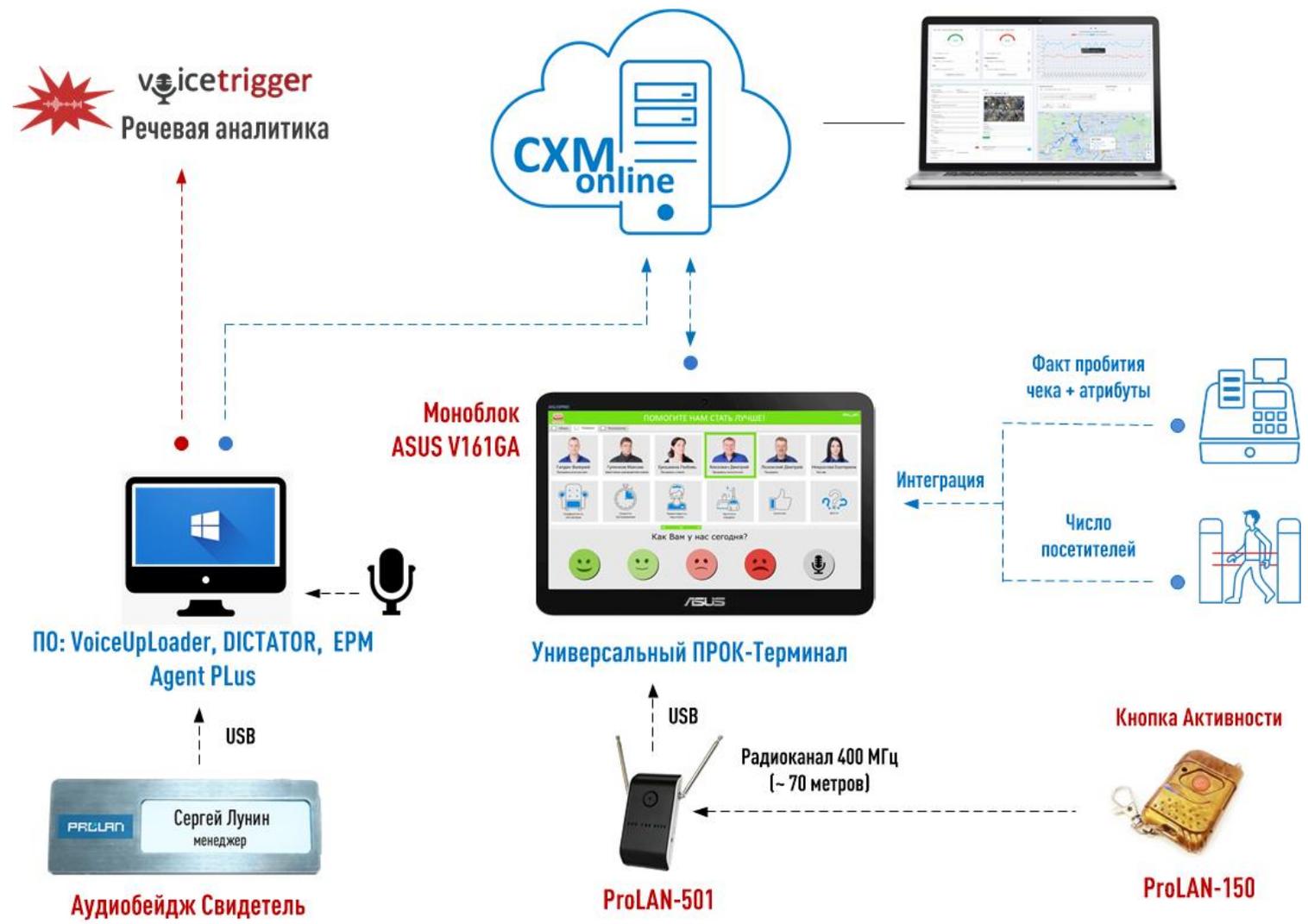
Управление эффективностью продаж и качеством обслуживания

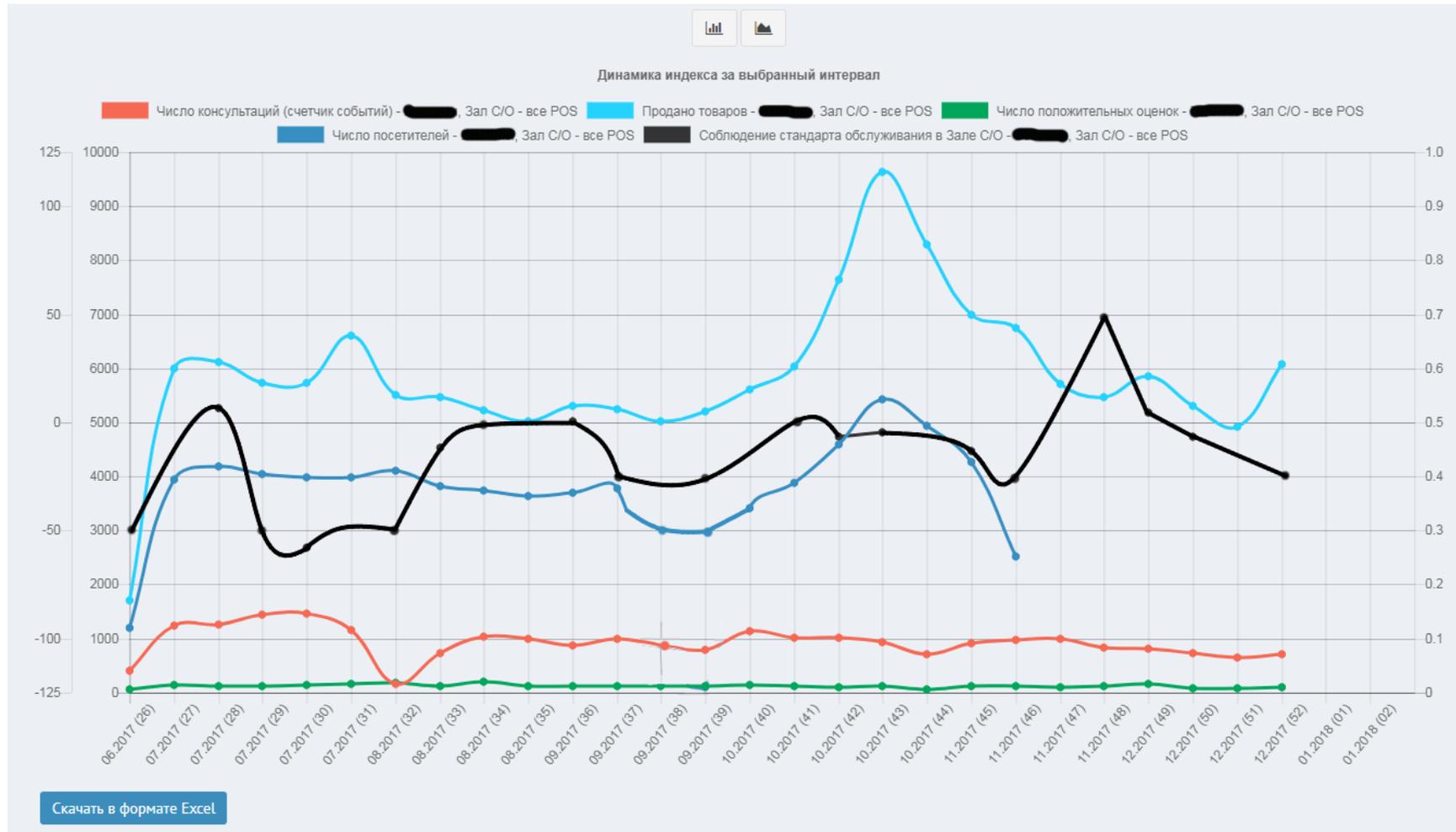
- I. Верифицируем факторную модель (опционально) и создаем три классификатора основных товаров по следующим критериям:
 - a) *Комплекты товаров.* Для управления Средним чеком.
 - b) *Ценность для потребителя.* Для управления Конверсией.
 - c) *Способ заинтересовать.* Для управления Вовлечением (опционально).
- II. На основе классификаторов п. I разрабатываем Чек Листы Голосовых Действий (ЧЛГД), обеспечивающие наилучшую конверсию, средний чек, вовлечение, воспринимаемое качество обслуживания.
- III. Оцениваем корреляцию между ИВГД, полученным с использованием ЧЛГД по п. II и тремя группами показателей:
 - a) NPS, CSI, характеризующими **воспринимаемое качество обслуживания**
 - b) Конверсией, Средним чеком, характеризующими **эффективность продаж ЗИС.**
 - c) Конверсией вовлечения, характеризующей **эффективность вовлечения.**
- IV. Если корреляция по п. III отсутствует, корректируем соответствующие ЧЛГД по п. II.
- V. **Если корреляция по п. III есть, внедряем управление по изменениям целевых показателей.**

Архитектура решения для точек продаж МАЛОГО формата



Архитектура решения для точек продаж БОЛЬШОГО формата





Пример использования пятиэтапной схемы продаж с неэффективным Стандартом обслуживания (выполнение Стандарта не коррелирует с продажами) и отсутствием оперативного управления в зале (число консультаций не коррелирует с трафиком).



Пример работы продавцов с формальным Стандартом, в результате чего продавцы «сливают» покупательских трафик.

The infographic features a large black silhouette of an elephant on a dark red background. Various icons representing different tools are placed on the elephant's body, with a spotlight illuminating a person walking towards the elephant's trunk. In the bottom right corner, a person's hands are shown holding a tablet displaying charts and graphs.

КРАСНАЯ КНОПКА
Зажги персонал. Включи клиентов

аудиоаналитика

сенсор анкетер

кнопка лояльности СТАРТ

кнопка лояльности ЛАЙТ

QR-коды

терминал обратной связи

монитор эмоций

Увидеть слона целиком

Системное управление качеством сервиса в точках обслуживания клиентов

+7 (495) 726-01-17
market@prolan.ru