



Дмитрий Крутов и Сергей Капустин

ОТДЕЛ ПРОДАЖ

под ключ

Дмитрий Крутов, Сергей Капустин
Отдел продаж под ключ

© Д. Крутов

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

Предисловие. Клиент выберет вас

Здравствуйтесь. Позвольте поздравить вас с тем, что вы держите в руках эту книгу. Приобретя ее, вы сделали, пожалуй, одну из наиболее удачных инвестиций в свой успех за последнее время.

Прежде чем приступать к чтению, обратите внимание на несколько рекомендаций, как правильно работать с полученной информацией, чтобы добиться желаемых результатов.

Три принципа эффективности

Во-первых, полученную информацию необходимо не просто оставить на задворках вашей долгосрочной памяти, а внедрить в бизнес. Недостаточно просто прочесть книгу! Мы предлагаем вам руководство к действию, а значит, каждый описанный в нем инструмент необходимо опробовать на практике. В противном случае не стройте иллюзий – сама по себе книга ничего не сделает. Начинайте внедрять полученные знания, не откладывая в долгий ящик. Не стоит думать: «Вот сначала дочитаю все до конца, все осмыслю, а потом потихоньку стану что-то делать...» Прочли главу – действуйте! Прочли следующую – внедряйте! И так далее.

Во-вторых, двигайтесь пошагово. Не стоит рассеивать внимание и энергию. В этом курсе описано много разных техник, но не надо хвататься сразу за все. Лучше читать книгу не спеша и инструменты внедрять последовательно, один за другим.

В-третьих, тестируйте результативность каждого нового шага, предпринятого по нашим рекомендациям. Если внедрение техники принесло не тот результат, который хотелось бы, это не значит, что инструмент не работает. Рекомендуем опробовать две, три или даже пять версий каждого изменения, чтобы их протестировать и сравнить эффект. Тот прием, который даст наилучший результат, и следует развивать и совершенствовать в своем бизнесе.

Анализируйте и накапливайте собственный опыт, максимально адаптируя предложенные инструменты «под себя». Читайте и внедряйте. Удачи!

Дмитрий Крутов

Глава 1. Семь базовых принципов, без которых ничего не получится

1. «Воронка продаж»
2. Маркетинг как инвестиции
3. Тест, замер, корректировка
4. План. Прогноз. Отчет
5. Касание! Еще одно!
6. Продажи как система
7. Формула продаж – основа системного подхода

1. Как определить слабые стороны вашей компании? «Воронка продаж»

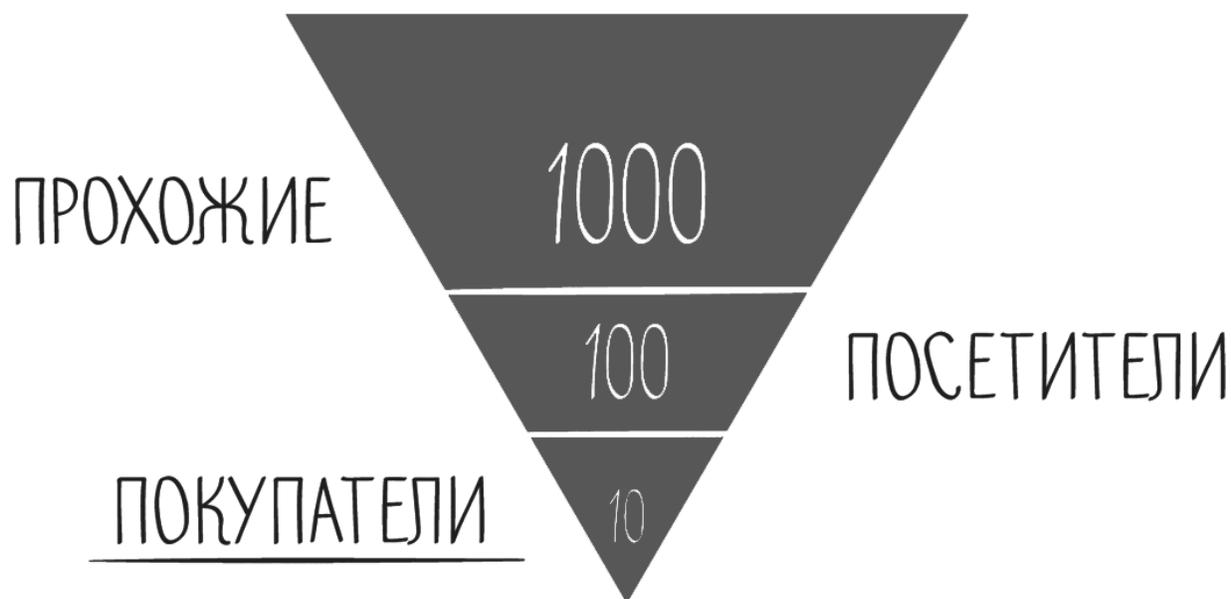
Первый принцип, который мы осветим в этой главе, называется «Воронка продаж». Это понятие знакомо многим. Оно может вызвать некоторое отторжение, поскольку когда-то было испорчено маркетологами.

«Воронка продаж» – это базовый принцип, с которым предстоит работать, если вы хотите повысить продажи своей компании. Что она собой представляет?

Воронка – это фигура, можно сказать, сосуд, который имеет широкую кромку и узкое горлышко. Если мы рассматриваем отдел продаж, то на верхнем уровне воронки будут звонки, на следующем уровне воронки – встречи, на самом нижнем, соответственно, сделки.

Это базовый и очень практический подход. Когда вы раз за разом измеряете «воронку» вашей компании или вашего отдела продаж, вы видите, что она сохраняет свои пропорции. Получается, что на самом деле продажи – это предсказуемый и вполне контролируемый процесс.

Отдел продаж делает в неделю 1000 звонков, в результате назначается 100 встреч. По итогам 100 встреч за неделю (вы подводите итог в конце недели) у вас происходит, предположим, 10 сделок со средним чеком 15 000. И если из 10 сделок повторная покупка происходит 3–4 раза, то у вас создается почва для выводов, причем практических. Для себя вы должны ответить на такие вопросы: в каком месте воронка сужается, почему и как ее расширить?



Если вы проведете сравнительный анализ работы каждого менеджера по «воронке», то увидите, у кого лучшие показатели конверсии, перевода потенциальных клиентов в реальных. То есть, если состоялось 100 звонков, а встреч назначается всего 2–3, это значит, что либо мы звоним не тем, либо мы плохо звоним, либо мы не умеем назначать встречи. Если у одного менеджера из 100 звонков получается 20 назначенных встреч, а у другого – всего 2, становится очевидным, с кем нужно работать, а с кем попрощаться. Когда вы проведете такие срезы (анализ данных по определенной позиции за определенное время), вы сразу увидите ситуацию и обнаружите «узкие места».

В конце каждой недели необходимо делать срез и смотреть, выровнялась «воронка» или сузилась, анализировать, за счет чего это произошло. Преимущество работы с «воронкой» в том, что вы контролируете результат.

Итак, перейдем к вопросу: «Как удвоить продажи с помощью «воронки?»»

Если вы хотите, чтобы отдел продаж совершал не 10 сделок в неделю, а 20, то нужно либо пропорционально увеличивать

«воронку», либо ее выравнять. Вместо 1000 звонков в неделю делаем 2000 – соответственно, у вас будет 200 назначенных встреч и т. д. Так же можно выравнять воронку, повышая конверсию. Например, изменить систему мотивации персонала и серьезно заняться его обучением. В результате по итогам 1000 звонков будет назначено 200 встреч. Но, на самом деле, нужно и расширить «воронку» и обучать персонал. Больше попыток – больше результатов – лучше показатели конверсии. Это самый базовый принцип, с которым необходимо работать.

«Воронка» может строиться не только для отдела продаж, но также и для вашего сайта, отдельно по разным представительствам и менеджерам, по маркетинговым акциям и др.

Например, если вы строите «воронку» для вашего сайта, на верхнем уровне окажется ежедневное количество его посещений, а на втором уровне – количество звонков. Дальше, на следующем уровне «воронки» будут звонки, переведенные в сделки, или звонки-встречи и т. д.

Вы отправляете 200 коммерческих предложений и получаете 30 откликов. Потом вы отправляете 200 других коммерческих предложений и получаете уже 35 откликов. И у вас возникает вопрос, почему так получилось, за счет чего произошло расширение «воронки»? Постоянные замеры позволяют видеть объективные данные и получать точную оценку последствий тех или иных изменений работы вашей компании.

2. Сколько вам приносит каждый вложенный в маркетинг доллар? Маркетинг как инвестиции

Второй принцип, который мы рассмотрим, называется «Маркетинг как инвестиции». Многие директора компаний определяют бюджет на маркетинг как фиксированный процент, к примеру 10 % оборота компании, но при этом они никак не отслеживают эффективность использования этих денег.

Отслеживать отдачу направленных на маркетинг средств можно и нужно: какой отклик дает каждый доллар, вложенный в определенный рекламный носитель, сколько клиентов будет привлечено с его помощью и какой доход вы получите в итоге.

Как же проследить и измерить эту отдачу? Предположим, вы решили разместить объявление в отраслевом журнале. Что должно быть написано в тексте? В нем обязательно должен быть указан некий индикатор. Поясним: индикатором мы называем телефон или сайт, отличные от стандартного, который вы массово указываете. Люди видят ваше объявление и звонят по этому телефону или заходят на этот сайт. Этот индикатор позволит отследить возврат средств, потраченных на размещение именно этого объявления, позволит подсчитать количество звонков или посещений за конкретный, интересующий вас промежуток времени.

Под каждый рекламный носитель, чтобы отследить его эффективность, вы выделяете отдельный телефонный номер. Это не значит, что нужно закупать сразу 20 sim-карт. Существует система «Мульти-номер», которая позволяет использовать 20 номеров, при этом звонки поступают на один телефон. Статистику можно отследить в интернете на своей странице. Дальше вы можете понять, что реклама в журнале принесла вам 2000 звонков в месяц,

а реклама на радио с тем же бюджетом – всего 100. Соответственно, анализируем, почему получилось именно так, и делаем выводы.

Важен сам подход – включение индикаторов в каждый рекламный носитель. Это позволит отследить возврат от каждой рекламы и увеличивать ее эффективность, не раздувая маркетинговый бюджет.

Также индикатором может быть другое доменное имя. Если у вашей компании есть несколько доменных имен, они все ссылаются на сайт и они – синонимы, можно при помощи аналитической программы (например, *GoogleAnalytics*) отслеживать количество заходов на конкретный домен.

Если же этот рекламный носитель – печатное объявление, то вы можете сделать отрывной купон, который будет гарантировать скидку или бонус. Клиенты приносят эти купоны, вы их подсчитываете – вот вам и материал для анализа эффективности рекламы.

Даже в рекламу на радио можно включить индикатор. Например, в текст рекламного сообщения можно включить фразу: «Назовите указанное в рекламе кодовое слово, и получите скидку». Это тоже индикатор для оценки эффективности.

Отслеживать эффективность рекламного объявления можно, традиционным способом, постоянно спрашивая у клиентов, откуда они узнали о вашей компании.

Лучше всего использовать разные индикаторы, чтобы проверять эффективность рекламного объявления. Например, звонков было 100, а никто ничего не купил. Такое случается довольно часто. Значит, с вашими продажами что-то не так.

Сейчас мы на примере рассчитаем, какой доход можем получить от инвестиций, вложенных в рекламу.

Итак, вы потратили на размещение объявления в отраслевом журнале 20 000 рублей. Вы использовали индикатор (уникальный номер телефона) и подсчитали, что по этому объявлению к вам обратилось 20 человек. Теперь посчитаем, сколько нам стоил каждый клиент, пришедший по этому объявлению: 20 000, деленные на 20, это 1000 рублей – стоимость одного привлеченного клиента.

Далее вы смотрите, какой доход вам принесли привлеченные клиенты. Предположим, средний заказ в рассматриваемой компании составляет 20 000 рублей. Следовательно, 20 клиентов принесли 400 000 рублей дохода.

Соответственно, каждый рубль, вложенный в объявление в журнале, приносит 20 рублей дохода. Это отличный показатель, поэтому нужно увеличивать маркетинговый бюджет на данный вид рекламы.

Таким образом, отслеживание каждой вашей рекламной акции и маркетингового мероприятия позволяет вам выбирать наиболее эффективные.

Однако, если рекламный носитель не приносит желаемой отдачи, это не значит, что от него нужно отказаться.

Если 1 рубль приносит 20 рублей, вопрос, продолжать ли вкладывать средства в этот вид рекламы, не стоит. Если 1 рубль нам приносит 1,5 рубля – рекламу стоит продолжать. Если 1 рубль нам приносит 1 рубль, мы все равно эту рекламу оставляем. Просто потому, что мы получили бесплатного клиента, а часть привлеченных клиентов станут постоянными и все равно будут приносить прибыль вашей компании.

Детально подсчитать выгоду от подобных вложений в рекламу может помочь такой показатель, как *Lifetimevalue*.

Lifetimevalue – это показатель жизненного цикла клиента вашей компании. Один клиент постоянно закупает у вас продукцию, к примеру, в течение года. Для компаний-поставщиков этот

показатель, как правило, оказывается значительным. Отследить это можно, проанализировав статистику продаж по клиентам и рассчитав средний показатель.

По показателям «воронки» вы можете увидеть, сколько клиентов, совершивших покупку один раз, совершают ее повторно, и подсчитать конверсию разовых клиентов в постоянных. И, исходя из этих двух показателей, вы уже можете принять объективное решение, вкладываться в данную рекламу или нет.

Lifetimevalue сильно зависит от специфики бизнеса. Где-то совершаются разовые продажи, и клиент больше не возвращается, а где-то клиенты закупаются постоянно. Во втором случае первую продажу можно совершить себе в убыток, просто необходимо оценивать эффективность рекламы в долгосрочной перспективе, например, на год или два.

Если рекламный носитель принес вам в долгосрочной перспективе больше денег, чем вы в него вложили, то нужно продолжать его использовать. В противном случае стоит искать альтернативные рекламные носители.

Рассмотрим случай из практики. Сеть магазинов автозапчастей обратилась к нам за помощью. Три из 7 магазинов были в убытке. При этом ситуация с рекламой у этой компании складывалась следующая: ими были вложены значительные средства в рекламу в специализированных журналах, а обратный эффект никак не отслеживался.

Первое, что мы сделали – внедрились систему оценки эффективности рекламы. Уже первые результаты показали, что реклама в ряде журналов была убыточна. Стало очевидно, что нужно искать альтернативные способы продвижения продукции.

В качестве пробного рекламного носителя был выбран рекламный щит на авторынке. Стоимость рекламы, включая изготовление и размещение, составила 29 000 рублей. В рекламное объявление

был включен индикатор – телефонный номер, отличный от постоянного. В течение месяца по этому номеру позвонили 42 человека. Благодаря тому, что менеджеры правильно приняли звонки, пробную покупку сделали 20 человек. Один из них на сегодня входит в десятку самых крупных клиентов этой фирмы.

Было доказано, что использовать наружную рекламу выгодно, хотя прежде такого типа носитель не был задействован, так как считался дорогим. За счет наружной рекламы объем продаж компании увеличился, и на сегодня она входит в число лидеров в своем сегменте.

Здесь же рассмотрим еще один полезный инструмент – бюджетно-холодное тестирование. Если у вас есть фиксированный месячный бюджет на рекламу, то 15 % от него нужно выделять на тестирование новых носителей. Вы вкладываете деньги маленькими порциями в тестовую выборку, в какие-то новые форматы.

Расскажем случай из практики: у нашего клиента, оптовика бытовой химии, сложились стереотипы относительно рекламных почтовых рассылок. Считалось, что это полная чушь. При этом подобный вид рекламы просто никогда не использовался. То есть просто не было возможности оценить его эффективность. Был проведен аудит системы продаж, который включал анализ работы конкурентов. Оказалось, что данный способ продвижения активно ими используется.

Мы настояли на проведении правильно составленной тестовой рассылки, и запустили ее с начала месяца. Результаты не заставили себя ждать. Инструмент, который владелец бизнеса не хотел рассматривать ни при каких условиях, увеличил поток входящих заказов на 10 % за первые 3 месяца.

Резюмируя все вышесказанное, советуем постоянно пробовать новые рекламные носители. Может случиться так, что риск себя не оправдает и вложения в рекламу на данном носителе к вам не вернуться. Самое важное то, что, внедрив индикатор и замерив эффективность, вы сможете повышать отдачу от рекламы.

3. Правильный подход к каждому изменению. Тест, замер, корректировка

Очень часто мы слышим от разных компаний: «Мы пробовали так делать, не работает». Начинаем выяснять, в чем дело. Выясняется, размещали рекламные ролики на местном радио перед Новым годом. Итог: «Что-то эффект какой-то непонятный, то ли был, то ли нет... Ну, были какие-то звонки, но как, что – непонятно...» Кто-то размещал рекламу в журналах. Спрашиваем – дало ли это результат? Получаем ответ: «Вроде дало. Вроде продавцы говорят, что больше людей стало...»

Но самое страшное – это когда руководитель, занимающийся раскруткой своего магазина или сайта, сталкивается с неудачей в применении конкретного носителя и в принципе отказывается от его дальнейшего использования.

Например, сын бухгалтера – старшеклассник – сделал сайт. За 10 000 рублей. Зачем обращаться на сторону? Тут свои доморощенные таланты, да и по деньгам экономия. А сайт не продает. Руководитель делает вывод – интернет не работает. Всё. Любые предложения по продвижению его товаров и услуг через интернет встречаются в штыки. Основной аргумент – мы пробовали, не работает. Именно такой подход зачастую убивает вашу систему продаж. К сожалению, в большинстве случаев единичный негативный опыт ставит жирный крест на каком-либо инструменте продвижения.

Итак, как же правильно организовывать маркетинговую активность? Предположим, что до сегодняшнего дня вы вообще ни разу не проводили почтовую рассылку. Но сегодня вы узнали, что это очень эффективный инструмент, и хотите его попробовать.

Как правильно провести почтовую рассылку? Надо тщательно подготовить и оформить само послание и его конверт.

В чем типичная ошибка? Большинство тех, кто начинает использовать почтовую рассылку; совершают типичную ошибку.

Они пишут стандартное коммерческое предложение, прилагают прайс-листы, возможно, прикрепляют какую-нибудь карточку, вкладывают в стандартный белый конверт А4 и отправляют письмо. Но результат оказывается весьма печальным. В итоге складывается мнение о низкой эффективности почтовых рассылок.

Так вот, первое, с чего стоит начать, – это сделать не один конверт, а два практически одинаковых конверта с одним отличающимся параметром. Например, один конверт сделать с просвечивающим окошком, а другой – без него. Или составить два одинаковых письма, но с разными заголовками.

1. СДЕЛАЙТЕ ДВА ВАРИАНТА ПИСЬМА



2. ПООЧЕРЕДНО РАСПРОСТРАНИТЕ ПИСЬМА
ОДИНАКОВЫМ ТИРАЖОМ



3. ЗАМЕРЬТЕ ОТКЛИК В ВИДЕ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОНВЕРСИИ



4. СДЕЛАЙТЕ ВЫВОД ПО НАИБОЛЕЕ
ЭФФЕКТИВНЫМ ЭЛЕМЕНТАМ



Дальнейшая работа строится по тому же принципу, и вы тестируете следующий элемент, например первый абзац. Вы меняете его и смотрите, выросла ли конверсия на это письмо, увеличилось ли количество обращений, звонков в компанию. Если увеличилось, то вы оставляете новый вариант. Далее вы тестируете другие элементы: картинки, прайс-листы, спецпредложения, акции и т. д.

В итоге вы преобразовываете неэффективный инструмент продвижения в эффективный.

Рассмотрим действие принципа «Тест, замер, корректировка» на примере размещения контекстных рекламных объявлений в Яндекс. Директ. При грамотном использовании быстро получаем значительный эффект.

The image shows a search engine interface with the query "купить слона" (buy elephant) in the search bar. Below the search bar, there are organic search results and contextual advertisements. The organic results include a link to "Купи слона! Добавить объявление" and a question "Где купить слона ???". The contextual advertisements are for "Феникс слон" (sculptures) and "Обучающий слон с шариками" (educational elephant). A large arrow labeled "ВАШИ ОБЪЯВЛЕНИЯ" (YOUR ADVERTISEMENTS) points to the advertisement section.

купить слона

в найденном

[Купи слона! Добавить объявление](#)
Купи слона! говорят это самый продающий слоган...
kupi-slona.com

[Ответы@Mail.Ru: Где купить слона ???](#)
Ответ: В Африке и Индии.
Всего 4 ответа
otvet.mail.ru > Открытые вопросы > 18096113

Яндекс.Директ

Феникс слон
Скульптуры и статуэтки, 955 руб., самовывоз
↪ [Адрес и телефон](#) samara.e5.ru

Обучающий слон с шариками
Vtech Игрушка, Детские игрушки и игровые комплексы, 2360 руб., доставка
↪ [Адрес и телефон](#) wildberries.ru
Россия

ВАШИ ОБЪЯВЛЕНИЯ

Этот инструмент для размещения контекстных рекламных объявлений на страницах Яндекса используется в продвижении сайтов. Многие люди активно пользуются поиском Яндекса. В поисковую строку вбивается запрос – «одежда, купить, дешево». Результат поиска представлен списком ссылок, отфильтрованных по релевантности (степени соответствия запросу). А над списком и в колонке справа от него формируются рекламные блоки. На первый взгляд, они выглядят так же, как результаты поиска, – небольшой текстовый фрагмент и ссылка. Но на самом деле это – контекстная реклама. При этом компании, заказывающие такую рекламу, не платят за ее размещение на поисковых страницах Яндекса. Платят за конкретные клики – переходы на сайт компании, за ключевые слова, например, «купить телевизор», «техника», «23 февраля подарки». Стоимость зависит от города, 2 цента за клик, 1 цент и т. д. Благодаря Яндекс. Директ объявление появляется перед

пользователем на выгодном месте. Оно состоит из следующих элементов: заголовка, подзаголовка, телефона компании и ссылки на сайт.

И вот тут очень удобно тестировать эффективность заголовков рекламных обращений. Тестируете каждый заголовок в течение недели, платите за конкретные клики – переходы на ваш сайт. Таким образом, вы точно узнаете их число и сможете сравнить эффективность разных объявлений. Эффективность исчисляется количеством кликов, поделенным на количество показов вашего объявления в поиске Яндекса. Рекомендуем познакомиться с Яндекс.Директ поближе. Неправильно сделать одно объявление, ведущее на ваш сайт, и успокоиться на этом. Объявления надо регулярно менять. Размещать одно, другое, удалять третье, создавать и запускать четвертое. При этом надо стремиться к непрерывному росту эффективности. Процент конверсии с объявления можно сделать достаточно высоким. Не привычные многим 0,005 %, а 15 и даже 20 %. Проверено на практике.

В этом и заключается принцип «Тест, замер, корректировка». Подход, при котором каждый рекламный носитель, любой алгоритм продажи необходимо совершенствовать: тестировать, замерять его эффективность. Выводы делаются только на основании результатов в формате конкретных цифр. И, конечно, необходимо постоянно корректировать работу с разными инструментами продвижения, чтобы повысить их эффективность.

Принцип «Тест, замер, корректировка» должен использоваться всегда. Нельзя останавливаться на достигнутых результатах, нужно постоянно увеличивать эффективность каждого носителя.

4. Как правильно прогнозировать результаты продаж. План. Прогноз. Отчет

Суть принципа «План. Прогноз. Отчет» заключается в умении предсказать результаты применения любого инструмента увеличения продаж, таких как проведение акции, обучение продавцов, выставки, семинары, командировки.

Использовать этот принцип чрезвычайно просто. Достаточно взять лист бумаги и разделить его на три части. Слева расписывается план – это список действий и мероприятий, которые вы собираетесь провести в этом месяце.

К примеру, вы пишете: «Срочно ввести систему учета. Уволить нерадивого продавца Гадюкина.

Нанять вместо него хорошего. Провести тренинг для продавцов. Запустить промоакцию по продвижению сотовых телефонов. Обновить информацию на сайте».

Дальше, в зависимости от вашего опыта и умения делать прогнозы, вы фиксируете свои ожидания от вышеозначенных действий. При этом лучше оперировать такими конкретными показателями как средний чек, частота покупок, объем продаж, чистая прибыль.

Можно указать, насколько вы хотите увеличить конверсию или сколько новых клиентов привлечь. Допускаются и качественные показатели вроде «решим проблему такую-то». А вот абстрактных, не поддающихся замеру «все будет хорошо, все будут счастливы», следует избегать. То есть все ваши действия должны привести к какому-то конкретному измеряемому результату. Если прогнозы даются вам легко – можно расписать по строкам, что даст каждое ваше действие в этих же показателях. Данный список действий называется *ActionPlan*.

Скорее всего, поначалу вам будет сложно предсказывать влияние тех или иных маркетинговых инструментов на объем продаж, особенно если вы используете их в первый раз. Ничего страшного, начните планировать, и постепенно точность ваших прогнозов возрастет.

Например, если вы недооценили маркетинговый инструмент и сильно ошиблись в меньшую сторону, значит, в следующий раз вы это учтете, и ошибка уже не будет такой значительной. С каждым месяцем точность ваших прогнозов станет возрастать.

Дальше все просто: по итогам месяца вы просто сверяете свой план с фактами. Если какое-то запланированное мероприятие не дало ожидаемого результата – грустно, но сразу ищите ответ на вопрос «почему». Что вы сделали неправильно? А бывает и так, что спланировали много, но ничего не сделали. Ну, в этом случае вывод очевиден. Нет действий – нет результата. А выполненным действиям обязательно надо дать оценку: «это надо делать по-другому», «Это все-таки не работает» или «А вот это работает, мотаем на ус и активно используем дальше».

И тут же, по итогам месяца, мы видим результат наших действий. Допустим, мы прогнозировали прирост звонков на 15 %, а по факту плюс 8 %, но прирост есть! И мы четко теперь представляем, что билборд или реклама на конкретной радиостанции дает нам столько-то новых клиентов. И в случае спада количества звонков будем знать, какую акцию запустить, чтобы его выровнять. А вообще акции лучше проводить постоянно. Акция за акцией, акция за акцией. Один раз дать рекламу и успокоиться – это все равно, что сделать сайт «потому что у приятеля есть», а не потому, что он нам нужен. Если вы видите, что реклама дает эффект, то надо наращивать его мощность.

Посмотрите пример заполнения таблицы «План. Прогноз. Отчет».

Помните, не обязательно сразу использовать сложную систему показателей. Так можно и надорваться, и бросить благое дело, едва начав. Все эти рекомендации надо использовать упрощенно.

Например, не вводить все рассмотренные показатели одновременно. Начните просто с объемов продаж. Так будет проще. Мы тоже пришли ко всему постепенно, а сейчас используем систему из многих показателей, потому что отлично понимаем принцип работы каждого из них, и умеем с ними обращаться.

Начинайте с малого, с тех показателей, к которым привыкли. Как только вы поймете, что с ними разобрались, вашу систему нужно дополнить, – вводите новый показатель. Точно также – постепенно – начинайте работать со срезами. И не старайтесь внедрять всю систему продаж сразу после прочтения книги, дайте информации улечься, чтобы не было каши в голове. И дальше, шаг за шагом, ступенька за ступенькой, начните процесс внедрения. Не бегите семимильными шагами, так можно и расшибиться.

	ПЛАН		ПРОГНОЗ	ОТЧЕТ	ИТОГИ
МЕСЯЦ	МЕРОПРИЯТИЯ	ПОКАЗАТЕЛИ	ВЛИЯНИЕ ПРОВОДИМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НА ПОКАЗАТЕЛИ ПРОДАЖ	РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ И ПРОВЕДЕННЫХ ПРОДАЖ	ОЦЕНКА И ВЫВОД ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ЯНВАРЬ	АКЦИИ, ТРЕНИНГИ, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И Т.Д.	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ПРИБЫЛЬ И Т.Д.	РАССЧИТЫВАЕТСЯ В КОНКРЕТНЫХ ЦИФРАХ	РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗМЕРЕНИЙ	ВЫВОД ОБ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕХАНИЗМАХ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПРОДАЖИ
ФЕВРАЛЬ					
МАРТ					
...					

Теперь поговорим о подведении итогов планирования. План продаж состоит из трех документов. Первый – итоговая цифра плана, разложенная по срезам. Она включает личные планы продавцов (сколько прибыли должен принести каждый), планы по товарным группам (какое количество основных и сопутствующих товаров вы хотите продать) и возможные планы по поставщикам. Эта цифра – деньги, которые вы хотите заработать по итогам периода планирования. Второй документ – список ресурсов, то есть список того, что вам нужно, чтобы выполнить план. Это деньги,

количество продавцов в торговой точке, рекламные объявления и т. д. Исходя из списка ресурсов, вы составляете третий документ – список действий. Действия – это самое важное. Не будет третьего документа, не будет его исполнения, не будет результата.

Фактически в вашем бизнесе вам одновременно предстоит реализовывать три вида деятельности: текущую, проектную и стратегическую. Текущая деятельность – это работа с клиентами, продажи, закупки и т. д. Она длится непрерывно и не имеет четких контрольных точек. Проектная – реализация стратегических планов, направленных на развитие бизнеса. Она выглядит так: начало – процесс – конец – результат. Всю вашу стратегическую деятельность предстоит реализовывать на фоне непрерывной текущей (операциональной) (см. рисунок ниже). Выбирать направление, ориентироваться «по солнцу» или «по звездам» вам нужно будет, непрерывно двигаясь. Иначе пойдете ко дну.

 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	 ТАКТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	 ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
<ul style="list-style-type: none"> • ОЦЕНКА СВОЕГО МЕСТА В СТРУКТУРЕ РЫНКА • АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК • ПЕРЕСМОТР ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ И ПОЛИТИКИ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ 	<ul style="list-style-type: none"> • РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЦЕСС ПРОДАЖ 	<ul style="list-style-type: none"> • ПРОДАЖИ • ЗАКУПКИ • РАБОТА С КЛИЕНТАМИ

Пересматривать свой путь, анализировать соответствие выбранной нише, планировать открытие новых торговых точек и увеличивать эффективность уже имеющихся, пересматривать ценовую политику и т. п. лучше через определенные промежутки. Раз в месяц или раз в квартал назначайте собрания с руководителями компании и обсуждайте эти вопросы. Так вы достигнете удвоения

прибыли. И, конечно, не стоит заниматься компанейщиной в духе «всех сняли с продаж, и давай дружно рекламой заниматься».

5. Касание! Еще одно! Сколько можно и зачем это нужно?

Касание – это каждый ваш контакт с клиентом: звонки, встречи, переговоры, посещения сайта. Касанием может быть и открытка, факс, информационное письмо, какой-то подарок или e-mail.

Чем чаще вы касаетесь вашего клиента, тем больше ваш объем продаж при условии соблюдения ряда правил. Главное из них: каждый контакт должен иметь некоторый информационный повод. В идеале касание должно происходить минимум один раз в неделю.

Как это происходит обычно? Менеджер по продажам, не слишком уверенный в себе, звонит клиенту и говорит: «Здравствуйте, меня зовут Роман, можно ли с вами поговорить? Можно, точно? Можно. Вот, я бы хотел предложить вам сотрудничество с нашей компанией. Я вас точно не отвлекаю? Ну, извините, позвоню в следующий раз. Да, да, извините». И потом он говорит руководителю: «Ну, они не хотели с нами сотрудничать».

Этот менеджер необязательно плохой. Он, может быть, даже хороший. Просто он неуверен в себе.

В этом случае цена такого ошибочного поведения очень высока, ведь процент заключения сделок по таким звонкам – минимальный.

Какие выводы можно сделать? Либо изменить алгоритм звонка, либо сказать себе: «Если клиент в первый раз сказал “не нужно”, еще не значит, что ему это не нужно на самом деле».

Необходимо больше касаний: позвонить второй раз, отправить письмо, пригласить на семинар и т. д.

Касания должны выстраиваться в цепочку – это шаги в вашем цикле сделки от первого контакта с клиентом до первых денег, то есть до момента оплаты.

Продолжительность цикла сделки зависит от отрасли. Одни компании говорят о сроке 1–2 недели. После замера выясняется, что цикл составляет 8 недель, а то и все 12. Важно понимать: иметь столь продолжительный цикл сделки – крайне нежелательно. Такая длительность означает, что скорость привлечения денег, скорость оборачивания денег очень низкая. В таких ситуациях нужно понять, сколько требуется касаний клиента, чтобы сократить цикл сделки и увеличить конверсию.

Сокращение цикла сделки позволит увеличить оборот

Как это можно сделать?

Можно настроить менеджеров по продажам на повышение результативности, чтобы на каждом этапе у менеджера по продажам была цель. Например, цель звонка – назначить встречу, а не просто поговорить и что-то узнать. Цель промежуточного предложения – коммерческое предложение. Цель встречи – продажа.

Рассмотрим пример. Компания производит, например, гидромассажные ванны. Отдел продаж, выстроенный по предлагаемой методике, привлекает 9–10 новых клиентов каждую неделю. По каждой новой сделке руководитель отдела продаж отслеживает историю взаимодействия с клиентом и спрашивает у менеджера: «Так, когда ты начал общение с этим клиентом? Когда был первый звонок?» Потом: «Сколько раз ты ему звонил?» Затем: «Сколько раз ты с ним встречался? Что мы ему отправляли?» Эта компания ведет учет своей деятельности, всех звонков, встреч и поставок и грамотно использует имеющуюся информацию, выстраивая цепочку касаний клиентов.

В итоге можно проследить эффективность персонала, впусую тратит время менеджер или нет. Например, если он изображает бурную деятельность, бегают взмыленный, что-то делает и выполняет в результате план по звонкам, это еще не значит, что он эффективен. Необходимо проанализировать результативность его звонков. Если

план – 50 звонков и 30 новых клиентов, а наш менеджер из своих звонков назначил всего 6 встреч, ему есть над чем работать.

Количество бесполезных разговоров уменьшится, если поставить перед сотрудником цель для каждого из этапов продажи.

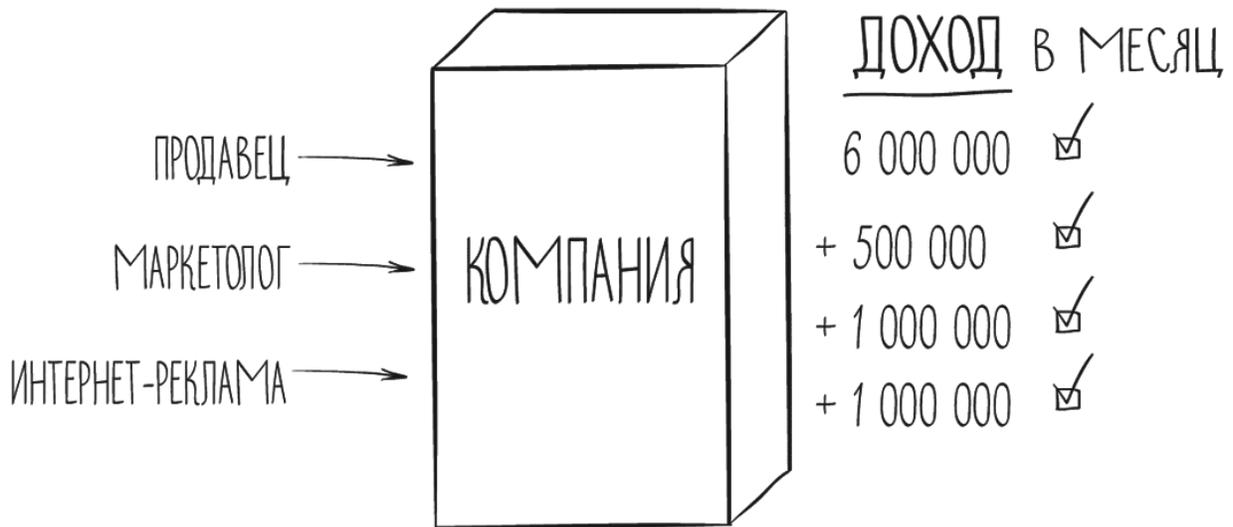
6. Правильное отношение к продажам. Продажи как система

В прошлом веке главными приоритетами для компаний считались производство и финансы. Сегодня, в условиях растущей конкуренции, гораздо больше следует опираться на маркетинг и продажи. При этом маркетинг – это все, что помогает продажам.

Маркетинг и продажи – это сердце компании. Финансовый отдел, юридический, бухгалтерия, логистика – это ресурс для них. Они помогают продавать. Это общая цель.

Как реализуется принцип «Продажи как система»? Вы измеряете продажи, измеряете конверсию. Ваша «воронка продаж» представляет собой сначала черный ящик.

Рассмотрим типичную ситуацию на примере магазина одежды. Первоначально был отдел продаж, в котором работали 6 менеджеров. Они никак не были обучены, и имели в распоряжении только таблицы с ценами. Продажи за месяц составляли 6 млн рублей.



В соответствии с принципом «Продажи как система» к ним был добавлен седьмой сотрудник. Поскольку это был новичок, к обороту добавили полмиллиона рублей. В итоге оборот компании составил 6,5 млн рублей.

Далее наняли маркетолога, который решает главную задачу – помогает менеджерам по продажам. Увеличилась конверсия на всех этапах продаж. В итоге оборот компании составил 7,5 млн рублей.

Следующим этапом стало использование интернет-рекламы, которая привлекла много клиентов и увеличила продажи еще на 1 млн рублей.

И так каждый раз. Внедрение каждого нового элемента дает постоянное увеличение продаж. Этот эффект нужно измерять и фиксировать.

Если вы понимаете, как работает система продаж, вы можете давать объективную оценку ситуации и принимать правильные решения по кадровым вопросам, маркетинговому бюджету и др.

7. Формула продаж – основа системного подхода

Теперь распишем формулу продаж. Что это такое и чем она будет для вас полезна? В самых разных сферах у компаний часто встречается ситуация, когда работа отдела продаж не структурирована и хаотична. В результате «спускаются» планы, а люди начинают придумывать способы увеличить продажи, при этом совершенно не фиксируя результат. Иными словами – добровольно отказываясь от почвы под ногами. Планы вновь не выполняются.

Задача, которая сейчас стоит перед нами, – понять, как можно структурировать работу отдела и разложить ее на конкретные составляющие.

Во-первых, в процесс продаж входят потенциальные клиенты, которых мы называем *лидами* (от англ. *leads*). Лид – это тот, кто в принципе может стать вашим покупателем.

Чтобы выяснить, как часто лиды превращаются в настоящих клиентов, необходимо умножить их количество на коэффициент конверсии (о котором мы расскажем чуть позже).

После этого считается средний чек (средняя разовая покупка вашего клиента), а также количество покупок.

$$\text{Sales} = L \times Cv \times \varphi \times \$,$$

где:

L – посетители;

Cv – коэффициент конверсии;

φ – частота сделок;

\$ – средний чек.

В этой книге представлены инструменты, с помощью которых можно влиять на перечисленные показатели. Каждый из этих инструментов позволит структурировать работу, правильно расставив приоритеты.

Лиды

Приведем конкретный пример: компания – поставщик продуктов питания, официальный дистрибьютор *Unilever*, например, в Нижнем Новгороде. Все розничные продуктовые магазины и палатки города и области являются потенциальными клиентами (лидами) этой компании.

Конверсия

Конверсия – это, если буквально, «перевод чего-то во что-то». Мы используем данный термин, чтобы обозначить, как часто потенциальные клиенты становятся реальными. Иными словами, это количество реальных покупателей, деленное на количество лидов. Так, если в месяц вы обзваниваете 100 потенциальных клиентов, а покупки совершают только 10, то коэффициент конверсии – 10 %.
Расположить = Протокол/Заседаний

$$\text{Коэффициент конверсии} = \frac{(10 \text{ купивших})}{(100 \text{ зашедших})} = \sim 10\%$$

Средний чек

Средний чек – Это усредненный показатель того, на какую сумму клиент совершает покупку в вашей компании. Средний чек обычно считается за один месяц.

Средний чек = (сумма всех покупок) ÷ (количество чеков)

Количество покупок

Также немаловажно знать, сколько клиентов к вам возвращается. Как это можно выяснить? Нужно просто сравнить количество покупок за определенный период с количеством клиентов. Если в месяц вы совершаете 100 продаж, но при этом у вас закупались только 50 клиентов, значит, средняя частота покупок – 2 раза в месяц.

Как работать с этими показателями?

Увеличить количество лидов можно за счет рекламы в специализированных журналах, участия в конференциях и выставках и др.

Для того чтобы повысить конверсию, стоит позаботиться о мотивации продавцов, составить для них специальные скрипты.

Скрипты – эффективная модель ведения разговора с клиентом по телефону или на встрече. Подробнее о скриптах читайте в главе 8.

Основной инструмент влияния на величину среднего чека – опять же система мотивации персонала, а также работа с ассортиментом.

Количество покупок одного клиента можно увеличить с помощью различных программ лояльности, бонусов, подарков, работы с базой. Надо постоянно контактировать с клиентами и напоминать им о себе.

Далее мы с вами остановимся подробнее на каждом уровне «воронки» и каждом из показателей формулы продаж. Рассмотрим все возможности их увеличения.

Не нужно бояться масштабности предполагаемых действий. Для справки: даже если вы вплотную займетесь только показателем

конверсии, это уже даст ощутимый результат. Предположим, из 100 потенциальных клиентов совершают покупки 3 компании, а после ряда изменений станут покупать 4. Ваши продажи при этом вырастут на 33 %. Никаких догадок и абстрактных философских понятий, только конкретные цифры.

Глава 2. Как все обстоит на самом деле?

Аудит и планирование продаж

8. Что такое аудит и почему он необходим вашей компании?

Проведение аудита – это то, с чего следует начинать увеличение продаж любой компании.

Аудит – это проверка и анализ текущей ситуации. Проводить его нужно для того, чтобы выявить слабые и сильные стороны компании, сравнить ее с основными конкурентами. Не нужно изобретать велосипед, придумывать новые подходы и инструменты – часто достаточно просто исправить допущенные ошибки.

Аудит дает информацию для дальнейших действий: для планирования продаж, их прогнозирования, выстраивания системы мотивации и др.

Аудит должен проводить либо коммерческий директор, либо сам собственник. А лучше поручить его третьей стороне – тому, кто может непредвзято взглянуть на ситуацию.

9. Как провести правильный аудит, который покажет, что делать дальше?

Следующий вопрос – как проводить аудит?

Первый этап – составляете «воронку» по каждому рекламному носителю, по каждому каналу продаж и по вашему отделу продаж. Вы смотрите на «воронку» и находите «узкие места».

Нужно понять, как исправить текущую ситуацию. Например, какие коммерческие предложения используются, какие материалы, как строится продажа, какие используются скрипты звонков и есть ли они вообще.

Сразу возникает ряд вопросов:

- Что вы делаете для того, чтобы привлекать больше новых клиентов?
- Что вы делаете для того, чтобы конвертировать новых клиентов в реальных?
- Что вы делаете для того, чтобы больше продавать старым клиентам?
- Есть ли у вас категоризация клиентов?
- Есть ли программы лояльности?
- Что вы делаете для удержания клиентов?
- Если клиенты ушли от вас, что вы предпринимаете для того, чтобы их вернуть?

К примеру, компания электронной техники решила провести аудит своей системы продаж. Аудит показал, что у компании была база «холодных» клиентов, которые могут стать потенциальными, если их чем-то заинтересовать. Однако с ними отсутствовало какое-либо взаимодействие. Не было программы лояльности. Отсутствовали инструкции и стандарты работы сотрудников отдела продаж. Уже

на основе только этих выводов можно составить долгосрочный план развития и увеличения продаж.

Следующий этап аудита – оценка ваших «контактов на поверхности». Контактная поверхность – это все формы, поводы и способы, которыми вы можете коснуться вашего клиента. В это понятие входят: ваши коммерческие предложения – насколько качественно они написаны, каталоги, буклеты, выставки. Контакт на поверхности являются даже грузчики, которые приезжают к вашему клиенту и могут испортить впечатление о работе вашего коллектива или наоборот – оставить самое приятное воспоминание.

Например, у салона элитной мебели существовала серьезная проблема – не было повторных покупок. Клиенты компании совершали одну закупку – и больше в компанию не обращались. В чем причина? Причина была в том, что грузчики, доставляющие мебель из этого салона, ходили по дорогим коврам в грязной обуви и ругались матом. Клиенты не жаловались – они просто уходили. Это удалось выяснить при анализе контактов на поверхности. Оказалось достаточным просто позвонить клиенту после покупки и уточнить, всем ли он доволен.

Контактная поверхность должна как минимум не мешать вашим менеджерам по продажам, а в идеале – становиться еще одной причиной, обращения клиентов именно к вам.

Все имеет значение: то, как ваши менеджеры звонят, то, что они продают и как они это продают, потому что клиент оценивает в целом сам процесс продажи.

Попробуйте примерить роль клиента на себя. Выделите 5–6 фирм ваших прямых конкурентов. Одного лидера в чем-то: в маркетинге, в логистике, в товаре. И купите маленькую партию товара у них, самостоятельно пройдите процесс от звонка до сделки. Составьте перечень плюсов и минусов. Особое внимание обратите на те моменты, которые вам понравились, потому что многие инструменты

скрыты от посторонних взглядов и бывают видны только в момент покупки.

Попросите своего знакомого совершить покупку у вашей компании. Составьте чек-лист для своих сотрудников. Чек-лист – это перечень действий, которые должны совершить работники в процессе продажи. В таком листе напротив каждого действия должно оставаться свободное место, чтобы было удобно поставить галочку, когда действие выполнено. Чек-лист создан для того, чтобы проверить, соответствует ли работа ваших продавцов тому алгоритму, который вы от них требуете, рассказывают ли продавцы о коммерческом предложении, разъясняют ли его подробности, предлагают ли кастомизированное предложение, упоминают ли о гарантии на товары или о специальных акциях.

Кастомизированное предложение – предложение, включающее в себя дополнительные товары, услуги в соответствии с выявленными потребностями клиента.

Проведя подобный эксперимент, вы рискуете обнаружить, что ваши сотрудники отдела продаж ничего не предлагают клиентам, не спрашивают их ни о чем, а просто произносят заученные фразы и разговор проходит впустую. Но это лишь означает, что вам есть над чем работать.

10. План продаж – план по достижению успеха

Возможно, среди читающих эту книгу есть те, кто не использовал в своей работе план продаж. Однако мысль, вынесенная в название этой главы, справедлива на 100 %. И поэтому сейчас подробно рассмотрим все аспекты планирования продаж. Делать это мы будем на примере компании, занимающейся цветочным бизнесом.

План продаж – это цифра в денежном эквиваленте (рубли, доллары, евро и т. д.), которой вы хотите достичь к концу определенного периода (месяц, квартал, год и т. д.). Как можно планировать продажи? Есть три распространенных подхода.

Первый подход – смотрим, сколько товара было продано в аналогичном месяце прошлого года, поставляем эти же показатели. Может быть, накинем 20 или 30 %. В принципе неплохо – какое-то обоснование есть. Но такой метод действует только в относительно стабильные экономические периоды. Случился кризис, все рухнуло – и невозможно строить прогнозы для плана продаж.

Второй метод – смотрим, сколько нам нужно заработать денег, чтобы компенсировать наши расходы и «выйти в ноль», и ставим эту цифру. Иначе «труба», иначе не выживем. Продадим больше – хорошо, но меньше нельзя!!

Третий способ носит название «амбиции Альтенберга» – 2 миллиона и все! А можно и 3, 4, ... 10! То есть цифра называется без какой-либо привязки к реальности. Амбициозный порыв вменяется в план, и гордо реет флаг – 2 миллиона! Никакой предварительной работы по уточнению плана не ведется. Соответственно, по итогам планируемого периода мы топчемся где-то в начале пути, так и не дойдя до заветной красивой цифры. Это очень существенная ошибка в планировании продаж.

Если не достигать поставленной планки, для чего тогда вообще планировать? План продаж является адекватным, если по итогам

месяца вы его либо чуть-чуть недовыполнили, либо перевыполнили. Точное выполнение бывает редко. Ну а если вы существенно перевыполнили план, прямо по-стахановски, значит, неправильно планировали.

Так как же вести правильное планирование? Когда это делать и на какой период? Во-первых, не рекомендуется планировать больше чем на год. Это сложно. И на год сложно, но можно. А больше – слишком велика погрешность.

Для цветочного салона актуальным будет блочное планирование. Календарные периоды разбиваются на праздничные блоки и на оставшееся время. Можно устанавливать план на день, неделю, месяц. Но излишняя частота здесь тоже не на пользу – потратите драгоценное время на планирование.

11. Два подхода к планированию продаж

Итак, предположим, мы планируем продажи на год. Годовое планирование самое важное.

Существуют два действенных подхода. Первый называется *Bottom-Up*, в переводе с английского это значит «снизу вверх». Его суть выражается в следующем: сколько мы сможем заработать при имеющихся ресурсах, с теми мощностями, которые имеем сейчас. При текущем количестве сотрудников, при их настоящем уровне, при действующем ассортименте, имеющейся на данный момент проходимости и всех остальных параметрах. Проанализировав эффективность каждого элемента в отдельности, узнаем, сколько мы сможем заработать.

Альтернативный подход называется *Top-Down* – «сверху вниз». Сначала мы определяем цифру, которую хотим заработать, например 43 млн рублей. Дальше определяем, что нужно сделать, какие ресурсы (денежные, финансовые, людские, товарные) надо подтянуть, чтобы выполнить этот план. И если мы ставим себе цель: удвоить продажи, зафиксируйте ваш текущий оборот и определите себе срок, например, через год. Хотя с этой задачей можно справиться и за меньший срок.

Начнем с *Bottom-Up*. Обращаемся к срезам, о которых говорили в предыдущей главе. Заполняем таблицы, анализируем. Чем больше различных ракурсов, тем лучше. Товары, рекламные носители, сотрудники, поставщики – старайтесь оценить все. Можно составлять региональные срезы и срезы по каналам сбыта. Вы можете добавить к анализируемым данным показатели интернет-магазина. После того как ваши таблицы готовы, вы собираете группу из трех-четырех ключевых сотрудников, тех, кто отвечает в компании за управление, финансы, маркетинг, продажи, товар, наем сотрудников.

То есть те люди, которые влияют на принятие решений, могут что-то изменить и исполняют контрольную функцию. Продавцов,

менеджеров приглашать в эту группу не надо! Это критическая ошибка.

Следующий шаг: вместе с ключевыми сотрудниками вы рассматриваете конкретные показатели за какой-либо месяц. Смотрим в срезе строку, к примеру «Товар А», проверяем показатели по ней: оборот, прибыль, количество проданной продукции, возможно, детализация по видам «Товара А». И задаем себе и группе вопрос – а что у нас было в январе прошлого года? А в прошлом январе мы продали «Товар А» на 300 000 рублей. Понятно, что январь вообще не слишком удачный месяц для продаж. И мы учитываем это. Смотрим, какие мероприятия у нас проходили. Предположим, проходила реклама по радио или спецакция, и за счет этого увеличили свой объем продаж. Затем мы решаем, сколько хотим продать «Товара А» в этом январе, учитывая, что у нас уже запланирована специальная акция. И так далее. А еще у нас хороший новый менеджер. С его помощью мы продадим больше. Итак, год назад было 300 000, а сейчас мы планируем продать в январе на 400 000 рублей.

Обязательно надо посчитать, какое это будет количество товара, т. е. уточнить наш финансовый план в штуках, метрах, литрах и т. п. Тут мы подходим к плану закупок. Но это отдельная тема, сейчас мы ее не касаемся. И так надо пройтись по всем товарам. В итоге получится общая цифра за январь с разбивкой по товарным группам.

А как быть с новыми товарами? Предположим, что «Товар Б» мы стали продавать только в конце прошлого года. Следовательно, показателей за прошлый январь по «Товару Б» у нас нет. В этом случае ориентируемся на прошлый месяц и постепенно наращиваем объем по 5–10 % в месяц. Учитывайте время разгона, то есть, как быстро менеджеры изучат новый продукт и смогут продавать его наравне с другими товарами. В те периоды, на которые приходится пик сезона, план немного завышаем. То есть суть метода заключается в том, что вы итоговую цифру делите на более мелкие, распределяете на отдельные ячейки и обсуждаете каждую из них.

Конечно, и в этом случае можно ошибиться. Но погрешность будет меньше, именно за счет распределения.

То же самое следует проделать и с планом по продавцам. Изучая соответствующий срез, посмотрите, сколько у вас было продавцов в прошлом году, кто уволился, кто остался, кто пришел недавно, сколько времени нужно новому продавцу, чтобы продавать наравне с остальными. Заполняете отдельно планы по продавцам и получаете общую цифру. Итоговая раскладка содержит данные о том, на какую сумму должен продать товара каждый сотрудник в январе, феврале и т. д. Опять же все зависит от вашей терпеливости. Такое планирование – очень кропотливый труд. Если нет желания рассматривать каждый месяц отдельно, ограничьтесь кварталами. Но планирование по месяцам лучше, так как позволяет учитывать влияние различных мини-факторов. Распродажи, праздники, выездные фестивали и т. д. – многое может влиять на ваши продажи. Расписывая, вы все это учитываете. Суммируем месячные планы и получаем итоговую цифру за год.

Предположим, вы запланировали 1,2 млн руб. Затем вы смотрите на работу продавцов, предусматриваете их обучение, чтобы эффективность работы возросла. Предположим, их эффективность за квартал будет расти на 5 %, это тоже надо учесть в плане. Получаете следующую цифру – 1,26 млн рублей. По поставщикам – смотрите на стоимость закупки, какие-то особые условия, добавляете нового поставщика.

И вот тут можно совместить подходы и использовать второй подход, применив способ Top-Down – «сверху вниз». Вы намечаете себе сумму – 2 миллиона. Хочу и все! Но, чтобы получить эти 2 миллиона, вы должны что-то поменять, просто так ничего не изменится! Это значит, что вы будете вводить новые ассортиментные позиции. Изобретать новые специальные предложения и акции, пакетные и подарочные решения, о которых мы тоже поговорим. Возможно, для достижения нужной цифры плана вам потребуется открыть склад в новом регионе или нанять

сотрудника. Вы смотрите время разгона прошлого склада и учитываете это в плане. Прогнозируете, каким будет оборот по новому складу. То есть подход другой – не от факта, который есть сейчас, к тому, что будет, а от того, что вы хотите получить и что для этого нужно сделать.

Но, чтобы такой план был выполнен, по каждой ячейке нужно продумать и расписать еще два листка. Первый называется «ресурсы», второй – «действия». В них тоже должна быть разбивка по месяцам. Вы решаете, что можно сделать в январе. Пусть это будет промоакция. Соответственно, в планах действий вы пишете: разработать акцию для января, чтобы поднять продажи таких-то товаров. А что нужно для того, чтобы разработать и провести акцию? Нужны ресурсы. Нам может не хватить компетенций для подготовки акции, значит, надо привлечь стороннего специалиста – маркетолога. Для его привлечения требуются деньги. Пишите – сколько. Или вы решили, что пора запускать интернет-магазин. Соответственно, в список действий на следующий год вы вносите разработку и запуск интернет-магазина. И обязательно распределите действия: найти подрядчика в январе, чтобы в марте интернет-магазин уже работал. А в плане продаж вы учитываете новый канал продаж, прикидываете, сколько времени в среднем потребуется на то, чтобы вывести его продажи на стабильный уровень. Например, уже к апрелю он будет показывать вот такие цифры.

План действий и ресурсов показывает нам недостающий остаток – 700 000 рублей, к примеру. И вам надо понимать, как вы эти 700 000 сможете заработать, с помощью каких действий и акций. И надо достичь баланса так, чтобы все цифры сошлись. Сначала это очень сложно делать. Потому что непонятно, какого эффекта ждать от того или иного мероприятия, будет ли результативна выставка, если вам еще не приходилось в ней участвовать и нет данных, на которые в таких подсчетах можно опереться. Поэтому мы советуем начинать такое планирование не с года, а хотя бы с квартала.

Да, поначалу вы будете ошибаться. Но с каждой новой итерацией плана ваша ошибка, погрешность, будет все меньше и меньше. А самое главное то, что, замеряя эффективность каждого мероприятия, каждой акции, каждого рекламного носителя, вы впоследствии точно сможете сказать, какой эффект он дает. Например, реклама в специализированном журнале приносит нам 10 звонков в день. А если компания при текущей конверсии в 20 % будет получать на 10 звонков в день больше, то это две покупки с таким-то средним чеком. Есть такая поговорка: «*Failtoplan = Plantofail*», это в переводе с английского значит: «Провалить план означает планировать провал». Потому что без планирования вы не двигаетесь, не понимаете, как двигаться.

Если вы не планируете свою работу, не предпринимаете никаких стратегических действий и инициатив – ваш бизнес не развивается. Если вы создаете сайт просто потому, что сайт завел ваш приятель и это не является частью плана по достижению конкретной цифры, то вряд ли такой сайт будет работать на прибыль. И не стоит рассчитывать на перемены к лучшему ни сейчас, ни через 20 лет. Изменения могут произойти разве что в худшую сторону, если мы не будем планировать свое развитие.

Начните планирование с методики *Bottom-Up*. Напишите цифры снизу вверх – сколько вы сумеете заработать при текущем развитии, при существующей динамике, с имеющимися ресурсами. Приложите все свои амбиции и оцените, что вам надо подтянуть из имеющихся ресурсов и какие действия предпринять, чтобы получить, например, удвоение.

12. S.M.A.R.T.

Теперь поговорим о достаточно известной методике S.M.A.R.T. Она относится к целеполаганию и помогает строить планы на будущее. Название является аббревиатурой пяти английских слов. Наша цель – познакомить вас с реально работающими, результативными методиками А чьи они – американские, российские, китайские, – не столь важно. Главное, чтобы методики были эффективны. Итак, вот какой должна быть правильная цель с точки зрения S.M.A.R.T.

S	SPECIFIC (СПЕЦИФИЧНАЯ, КОНКРЕТНАЯ)
M	MEASURABLE (ИЗМЕРЯЕМАЯ)
A	ACHIEVABLE (ДОСТИЖИМАЯ)
R	REALLY DESIRED (ЖЕЛАЕМАЯ)
T	TIME BOUNDED (ОПРЕДЕЛЕННАЯ ПО ВРЕМЕНИ)

S (*specific*) – это значит специфично, конкретно, четко. То есть цель должна быть сформулирована ясно и однозначно. «Я буду зарабатывать 3 миллиона рублей в месяц» – это правильная формулировка, тогда как «мне бы хотелось увеличить продажи» – слишком расплывчато. «Я хочу, чтобы моим клиентам нравилось приходить в мой магазин» – это тоже не четкая цель. Что значит

нравиться? Как это измерить? В чем это должно выражаться? Наши клиенты могут тепло к нам относиться, при этом не факт, что мы увидим какие-то внешние проявления их чувств. Будет ли достигнута в этом случае наша цель? Возможно, это выглядит как излишняя одержимость цифрами, но в бизнесе иначе нельзя.

M (*measurable*) – это та самая измеримость. Не важно, в чем – в денежных единицах, в мерах длины, веса, объема, в единицах времени и т. д., но любая цель, которую вы ставите, должна быть измерима, иметь четкие критерии, по которым вы оцениваете не только конечный, но и промежуточный результаты.

A (*achievable*) – это значит, что цель должна быть достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов. Если при текущем обороте в 20 млн рублей вы ставите себе цель увеличить оборот до 800 млн уже в следующем месяце, но при этом вы и ваши сотрудники четко понимаете, что это невозможно, то такая цель не имеет смысла. И стоит ли тратить силы в попытке ее достичь? Надо проводить четкую границу между мечтой и целью. То есть *achievable* – это цель, достижимая в принципе. Поскольку данный параметр является субъективным понятием и для одной компании 800 млн оборота в месяц – цифра из области фантастики, а для другого – дело завтрашнего дня, очень важно адекватно оценивать ситуацию и понимать, что требуется для реализации задуманного и в наших ли это силах. Весьма показательным в данном случае может быть пример роста ваших конкурентов или компаний из других сфер.

R – мы трактуем эту букву как *realdesired* (вы также можете встретить *reward* или *relevant*). Цель должна быть очень желанной и значимой. Такой, чтобы вызвала здоровый азарт и побуждала к действию. Предположим, речь идет об увеличении продаж на 6 % при изначальном небольшом обороте. Интересно? Не особенно: пускай себе идет как идет, авось да и увеличится сам. А что если мы его удвоим или даже утроим? Вот это уже интересно. Ради этого можно и обучающий курс приобрести, и на перемены решиться.

T (timebound) – это означает, что цель ограничена по времени. То есть следует определить: какого числа, какого месяца, во сколько вы увидите результат и сможете понять, достигли вы поставленную цель или нет. Если цель не привязана ко времени, если у действий нет сроков, если в плане нет четких дат, то постановка такой задачи бесполезна. Забудьте про эту цель. Привязка цели ко времени – необходимый элемент эффективного целеполагания. Вы поставили себе цель – открыть новую торговую точку. Сразу решайте, когда вы это сделаете и называйте точную дату. Да, можно промахнуться со сроками и в действительности открыть ее на неделю позже, но результат будет достигнут. Если же *timebound* будет звучать как «открыть в этом году», вы будете постоянно отодвигать начало активных действий дальше, еще дальше, пока не опомнитесь в декабре.

13. Как матрица Ансоффа позволит строить планы по увеличению продаж

Второй подход к построению плана продаж называется *Top Down*, то есть «сверху вниз». При этом оптимально использовать матрицу Ансоффа.

Матрица Ансоффа выводится следующим образом. Строим таблицу из четырех показателей. По вертикали – клиенты, существующие и новые. По горизонтали – продукты, так же существующие и новые.

		ПРОДУКТЫ	
		ТЕКУЩИЕ	НОВЫЕ
КЛИЕНТЫ	ТЕКУЩИЕ		
	НОВЫЕ		

Что можно сделать, чтобы повышать продажи имеющихся продуктов имеющимся клиентам?

Можно чаще встречаться. Можно снижать цены, проводить акции, делать скидки. Можно ввести гибкую систему оплаты. В итоге предпринятых действий получается некоторое увеличение итоговой суммы.

Как продавать существующим клиентам новые продукты?

Вы начинаете предлагать существующим клиентам какие-то новые продукты. При этом вы прогнозируете, скольким из них вы сможете продать новый продукт. И также вносите полученную цифру в матрицу.

Если у вас нет денег или желания нанять маркетинговое агентство, чтобы получить необходимую информацию по всем подсчетам, прогнозам, фокус-группам, анкетам и опросам, можно собрать и рассмотреть собственные данные по клиентскому, региональному срезам, собрать менеджеров, коммерческого директора и обсудить каждую ситуацию отдельно. Это понятный пошаговый процесс, хоть и достаточно трудоемкий.

Как продавать новым клиентам существующий товар?

Это выход на новые регионы, привлечение большего числа клиентов.

Три заполненные клетки – это и есть ваш план продаж, например, 120 млн рублей. Четвертая клетка – продажа новых товаров новым клиентам – это перевыполнение плана.

14. Индивидуальный подход и сезонность

При построении среза по клиентам прежде всего нужно оценить их количество. И если клиентов много – надо поделить их на категории. Категории можно определить по ключевым клиентам.

Ключевым клиентом может быть по разным показателям: по объему закупок, по степени его перспективности для вашей компании. Это может быть имиджевый клиент, работа с которым поднимет статус вашей фирмы. Это может быть клиент-партнер, который помогает вам строить прогноз и работать.

Соответственно, каждый клиент приносит вашей компании некую сумму прибыли. Например, с имеющимися клиентами прибыль составляет 90 млн рублей – и вы смотрите, какие у вас могут быть потенциальные клиенты, за счет которых будет достигнут планируемый показатель в 120 млн рублей.

О том, где их взять и как с ними работать, вы узнаете далее, а пока внесем еще один срез – по времени. Этот срез необходимо составлять и рассматривать, потому что существует фактор сезонности, который необходимо учитывать. Соответственно, разбиваем годовой план на кварталы, чтобы понять, сколько в каждом из кварталов нужно продать, чтобы в сумме получить желаемые 120 млн рублей.

Существуют компании, в работе которых сезонный фактор крайне важен. Например, компания по производству удобрений. Удобрения – товар сезонный. Весна – хороший сезон, зима – не сезон. Решение, которое приведет к увеличению прибыли, может быть таким: внедрить альтернативный продукт, который можно продавать зимой и который пользуется спросом. Этот продукт – удобрения для комнатных растений. Компания может продавать их самостоятельно, а может и через торговые сети и магазины.

Анализ всех факторов позволяет найти правильное решение: новый продукт, новые каналы и при этом снизить негативный

эффект сезонности.

15. Не играйте с показателями, а добивайтесь успеха. Перспективы на следующий год

Теперь составим план на следующий год. Все это можно осуществлять на практике. Вопрос в величине ячейки. В вышеупомянутой матрице Ансоффа можно делить ячейку на «сезон-несезон», можно делить ячейку поквартально или ежемесячно. Чем на более мелкие части делится ячейка, тем точнее будет план.

Анализируя прошлый месяц и прошлую ячейку, просматривая разные срезы за этот период, обсуждая работу с менеджерами, вы можете собрать необходимую информацию и оперировать ею.

Вы получаете итоговые цифры. Когда вы проводите планирование по каждому сечению, цифры могут несколько отличаться друг от друга. Они действительно разные, потому что вы не стремитесь подогнать все цифры под одну. Вы просто стремитесь заполнить эту таблицу.

Итак, у вас получается несколько разных цифр: по клиентскому срезу, региональному и др. Ваша задача – выбрать одну из цифр или взять среднюю. Эта цифра возникла не с потолка, она родилась в результате анализа показателей.

Теперь у вас на руках три документа. Их может быть и больше, но три – самые важные.

1. Итоговая сумма на будущий год и ее декомпозиция (распределение) по срезам и каналам, чтобы было понятно, из чего складывается срез.

2. *Action plan* – что нужно сделать, чтобы достичь планируемого результата.

3. Третий документ – это список ресурсов. Перечисление того, что понадобится дополнительно для выполнения плана действий. Это

могут быть человеческие, финансовые, политические ресурсы.

Ресурсы могут быть самые разные: интеллектуальные, технологические, административные. Например, административный ресурс необходим, когда нужно изменить существующий график работы, внедрить новую схему отчетности. Процесс планирования может занимать несколько недель.

Сроки планирования бывают разными. Чаще составляется план на год или квартал, но если возникла необходимость – можно построить план и на семь месяцев, и на пять.

Если вы строите план на календарный год, начинать процесс планирования лучше в первых числах декабря.

Кроме того, стоит определиться, по пути какого роста вы планируете пойти, по оптимизационному или инновационному.

Оптимизационный рост – увеличение эффективности существующих каналов продаж.

Инновационный рост – запуск новых товаров и каналов продаж.

Инновационный рост подразумевает временной лаг, и в вашем плане работ это должно быть отражено.

Глава 3. Какая схема оплаты труда наиболее эффективна

16. Как правильно организовать оплату труда

Теперь к плану необходимо добавить мотивацию. Потому что план – это цель работы вашей компании. А чтобы достигнуть цели, нужны движущие силы, мотивация. И касается это как директоров, так и сотрудников компании.

Мотивация может быть как материальная, так и нематериальная. Важно, что разным сотрудникам требуются разные системы мотивации. К примеру, если речь идет о менеджере по продажам, то период, по истечении которого он может получить бонус, должен составлять три месяца. Почему не год? Потому что менеджер просто может «не дожить» до бонусов, они его перестанут интересовать.

Система материальной мотивации должна стимулировать людей продавать. Правильно устроенная система мотивации повышает эффективность работы сотрудников отдела продаж.

Теперь погрузимся в технологию.

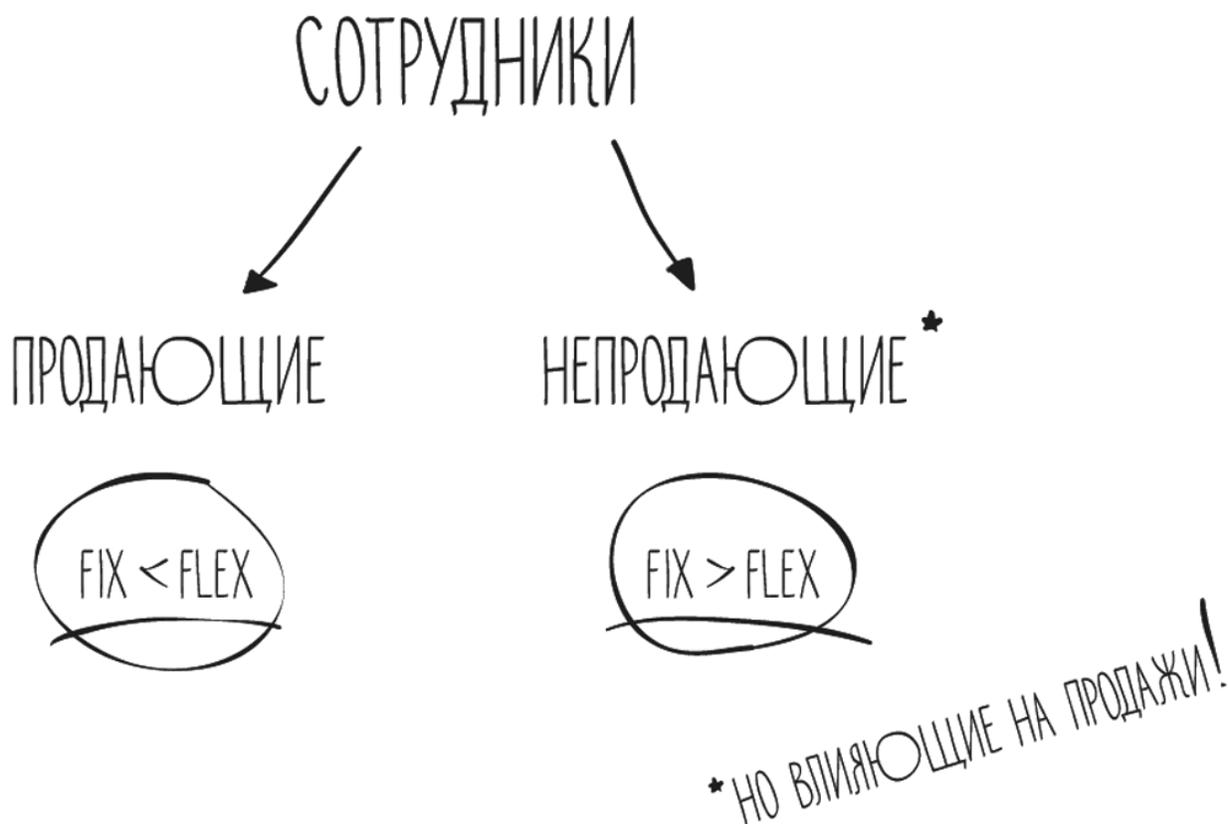
В чем обычно выражается материальная мотивация? Оклад плюс процент с продаж. И самое простое, с чего здесь можно начать, – соотношение постоянной («фикс») и переменной части («флекс»).

Что больше у ваших менеджеров – «фикс» или «флекс»? Каково соотношение этих частей? 80 и 20–30 и 70 %?

Примечательно, что в самых успешных магазинах это соотношение выглядит именно как 20 на 80 %. «Фикса», фиксированной части – практически нет. Деньги, которые зарабатывают менеджеры, им платят не директор магазина, а клиенты. Такое соотношение и обеспечивает хорошие продажи.

Наверное, у вас возникло сомнение: «Как же так, ведь менеджеры будут возмущаться, что это нестабильно, что надо на что-то жить...» Настоящие менеджеры по продажам – именно те, кто вам нужен, – ничуть не испугаются такого порядка, их это возбуждает. Им

действительно нравится, что они полностью могут управлять уровнем своего заработка.



При расчете зарплаты всех сотрудников делим на две группы:

1-я группа – сотрудники продающие, у которых фиксированная часть оплаты меньше, чем переменная, так как они могут повлиять на объем продаж (и в этом заключается их работа);

2-я группа – сотрудники, не занимающиеся продажами, у которых соотношение в оплате будет обратным, так как они на своем рабочем месте не влияют на объем прибыли.

Предлагаем вашему вниманию мотивационную схему, которая оправдала свою эффективность уже не в одной компании. Ее достоинство в том, что она позволяет обезопасить компанию от ухода в минус.

Сразу оговоримся, что внедрение этой схемы – процесс достаточно трудоемкий, сложный. Возможно, с некоторыми из своих

продавцов вам придется расстаться. Однако результат не заставит себя ждать.

Итак, ключевой принцип схемы заключается в том, что ваши менеджеры начинают зарабатывать от прибыли, а не от оборота. Предположим, ежемесячно вашей компании нужно продавать товара на 3 млн рублей, чтобы выходить в ноль, а вы продаете уже на 4 млн рублей. В таком случае ваши сотрудники получают свои проценты от 1 млн, составляющего разницу. При этом не всегда нужно оглашать точку безубыточности. Можно для сотрудников установить ее повыше или пониже, и это будет психологическая черта, не пройдя которую они работают только на «фикс», а преодолев – получают уже бонусы.

Чтобы посчитать, какова будет для конкретного сотрудника сумма «флекса» (переменной части его зарплаты), этот 1 млн, превышающий точку безубыточности, нам следует умножить на коэффициент личного участия, чтобы определить, какого поощрения достоин этот продавец. Коэффициент личного участия – это доля работы человека в объеме продаж всей компании. Умножим на него, далее стоит еще умножить на процент, который вы установили в качестве «флекса» для данного работника.

Итак, еще раз представим в виде формулы

$$(S - P) \times K \times 10 \%,$$

где:

S – месячный объем продаж;

P – порог безубыточности;

K – коэффициент личного участия;

10 % – условно взятая ставка оплаты во «флексе».

Чтобы еще больше усилить динамику продаж, вводите так называемую прогрессирующую шкалу – пороги, после которых

проценты растут. Например, до черты в 700 000 менеджер получает свои 5 %, а перейдя ее – уже 8 %. Таким образом, сотруднику еще интереснее вытягивать продажи наверх.



На этом рисунке изображены две составляющие оплаты труда сотрудников.

Само собой, сначала такую схему оплаты труда необходимо протестировать. Для этого надо выделить наиболее лояльных вам менеджеров, желательно двух. Скажите им, что они могут зарабатывать больше и единственно правильный способ сделать это – перейти на такую схему.

Одна из ошибок в этих случаях – это когда руководитель организует собрание, на котором раскрывает карты сразу всем сотрудникам. Этого делать нельзя, так как, скорее всего, начнется саботаж. Больше трех человек для объявления не собирайте.

Еще одна ошибка – внедрение всего сразу: и порога безубыточности, и прогрессирующей шкалы, и нового соотношения «фикса» и «флекса». Когда перемены настолько кардинальны, найти менеджера, который охотно сразу на них пойдет, крайне трудно. Поэтому будьте готовы к тому, что, возможно, вам придется потерять

нескольких сотрудников и заменить их другими. Так что начинайте двигаться пошагово.

Первый шаг

Попробуйте в принципе внедрить в сознание менеджеров понятие порога безубыточности. «Если мы достигнем этого порога (заработаем такую-то сумму), то вам будет бонус, причем, может быть, неденежный – например, все получают по бутылке шампанского...» Когда в сознании менеджеров укоренится мысль о том, что к этому порогу надо всячески стремиться, считайте, что первый шаг сделан.

Второй шаг

Разделите оплату на «фикс» и «флекс» и плавно переводите сотрудника в сторону уменьшения фиксированной части оплаты и увеличения процентной.

Третий шаг

Внедрение «включателя бонусов».

«Включатель бонусов» – это условия, которые должен выполнять сотрудник, чтобы он мог получить бонусы. Например – соблюдать правила, предписанные в скрипте разговоров с клиентами.

Четвертый шаг

Переведите сотрудников на получение процента от части прибыли, превышающей порог безубыточности. Здесь у продавцов возникнут достаточно большие опасения и сомнения. Как их блокировать? Надо поговорить индивидуально с каждым и нарисовать ему картину будущего, на примере расписав, как он работает сейчас и как должен работать в скором времени, чтобы достичь тех же самых цифр при новой системе мотивации и лучших цифр потом.

Если вы довольно давно работаете на рынке, скорее всего, основная ваша проблема – привлечение новых клиентов. Эффективное решение в данной ситуации – в 2 раза увеличить бонус за привлеченного нового клиента на 3–5 первых сделок, процент с первых счетов.

Три-пять – это оптимальное количество сделок, чтобы менеджер постоянно занимался поиском и привлечением новых клиентов. Двойной бонус будет компенсацией за тот дискомфорт, который может испытывать менеджер при общении с новыми клиентами.

После внедрения такой системы коллектив менеджеров может разделиться на тех, кто полностью переключается на работу с новыми клиентами, и на тех, кого это не увлекает, несмотря ни на какие бонусы.

Разделение сотрудников по специализации будет способствовать дальнейшему переходу на систему, в которой одни менеджеры звонят, другие работают с новыми клиентами, третьи – с постоянными.

Да, введение такой системы происходит небыстро, понадобится минимум три-четыре месяца, когда в компании явно определяются те, кому интересно привлекать новых клиентов.

От привлечения новых клиентов менеджер должен зарабатывать больше, чем от работы со старыми клиентами.

Каждое направление в работе с клиентами имеет несколько категорий оплаты, есть так называемый включатель бонусов. Заметьте – именно включатель, а не выключатель бонусов.

Вы платите бонусы после выполнения нормы звонков. Если норма звонков не выполнена, вы не платите бонус.

Итак, у менеджера есть оклад, есть включатель бонусов, который соответствует той норме или тем задачам, которые вы требуете. Например, вы объявляете, что тот, кто отчеты не заполняет,

не получает бонусов, – и все сопротивление долой! Затем оцениваете конверсию – это будет, по вашему выбору, тот показатель, исходя из оценки которого, вы платите бонус за рост.

Что значит «бонус за рост»? Это значит, что какой-то из показателей в прошлом периоде (месяце или в среднем за три месяца) был меньше, чем сейчас. А вам выгоден рост, и вы платите продавцу «фикс» и бонус сверху! За факт роста. Что вы делаете для того, чтобы этот рост появился? Вы объявляете, что будете платить за факт роста, но чтобы он был не менее чем на 3 или 5 %.

Если менеджеру удался рост на 100 %, значит, норма была изначально занижена, что-то неправильно спланировано, если менеджер добился такого роста показателей.

Бонусы выплачиваются за выполнение нормы, за рост показателей, за качество отчетов, за новые идеи, которые предлагают менеджеры, а вы берете на вооружение.

Для менеджеров, которые занимаются активными продажами, привлечением новых клиентов, важен такой показатель, как отношение числа проведенных встреч к числу назначенных встреч, а также такие показатели как число результативных встреч, проведенных сделок, цикл сделки и средний чек.

Для менеджеров, которые работают с постоянными клиентами, важны такие показатели как цикл сделки, когда повышать оплату можно либо за сокращение, либо за лучший показатель цикла. Показатель среднего чека, его величина, здесь особенно важен. Его обязательно нужно учитывать.

17. Как «продавать» новую систему мотивации

Итак, как убедить менеджера в том, что ваши инициативы, это, по сути, – новая жизнь отдела продаж – это то, что поможет ему зарабатывать больше?

Прежде всего вы рисуете ему картину будущего. Вы говорите ему: «Я расскажу тебе, что будет через месяц. Сколько ты сейчас получаешь? Ты получаешь 32 000 рублей, и этого с трудом хватает на жизнь. Да, ситуация непростая. Давай, ты будешь получать 70 000 рублей!»

Разумеется, он вам не поверит, он еще не понимает, что он МОЖЕТ зарабатывать такую сумму.

Вы продолжаете: «Теперь я расскажу тебе, как ты получишь 70 000 рублей, при каких условиях. Сейчас ты привлекаешь в среднем 10 клиентов в неделю.

Ты продаешь на такую-то сумму, средний чек – 10 000 рублей, частота сделок у тебя такая-то.

Теперь я объясню, что нужно делать. Тебе, во-первых, нужно просто увеличить показатель до 15 клиентов в неделю. Всего 5 новых клиентов привлечь, неужели это нереально?

Дальше, помнишь, ты был на тренинге, и там тебе рассказали о технологии *up-sell*? Так вот, начни ее внедрять наконец. Я тебе помогу, просто продавай вместе со станком чехол, сможешь?

Кроме того, ты за прошлый месяц забыл о старых клиентах. Так вот, не забывай о них в следующем месяце, вытяни из них хотя бы по 40 тысяч с каждого. Теперь у тебя есть такой инструмент, как бонус клиенту за объем. На 150 тысяч клиент закупает – делаешь ему вот такой подарок.

Давай посмотрим клиентский срез за прошлый месяц. На сколько они закупили? Ты этому клиенту не мог просто на две штуки больше продать, а этому всего на одну? Вот тебе и рост, даже за счет этого. Это абсолютно реально.

Вот твой план, вот твоя система мотивации. Зачеркивай ручкой после продажи, посмотри, дошел ли ты или не дошел, выполнил ли ты эти показатели или нет.

Если ты в этом месяце сделаешь хотя бы на 2–3 результативных встречи больше, чем в прошлом месяце, у тебя окажется лучший показатель конверсии среди всех сотрудников отдела продаж. У всех максимум – 7 встреч, а ты делаешь 6. Соберись.

Если ты сумеешь сократить цикл, ты получишь бонус. Специально для того, чтобы ты смог это сделать, ввели специальные акции, мы вручаем клиентам подарки, у нас теперь есть сервис-менеджеры. Ты справишься».

Вот примерно какой текст можно выдать вашему менеджеру, чтобы убедить его, что новая система ему на самом деле выгодна.

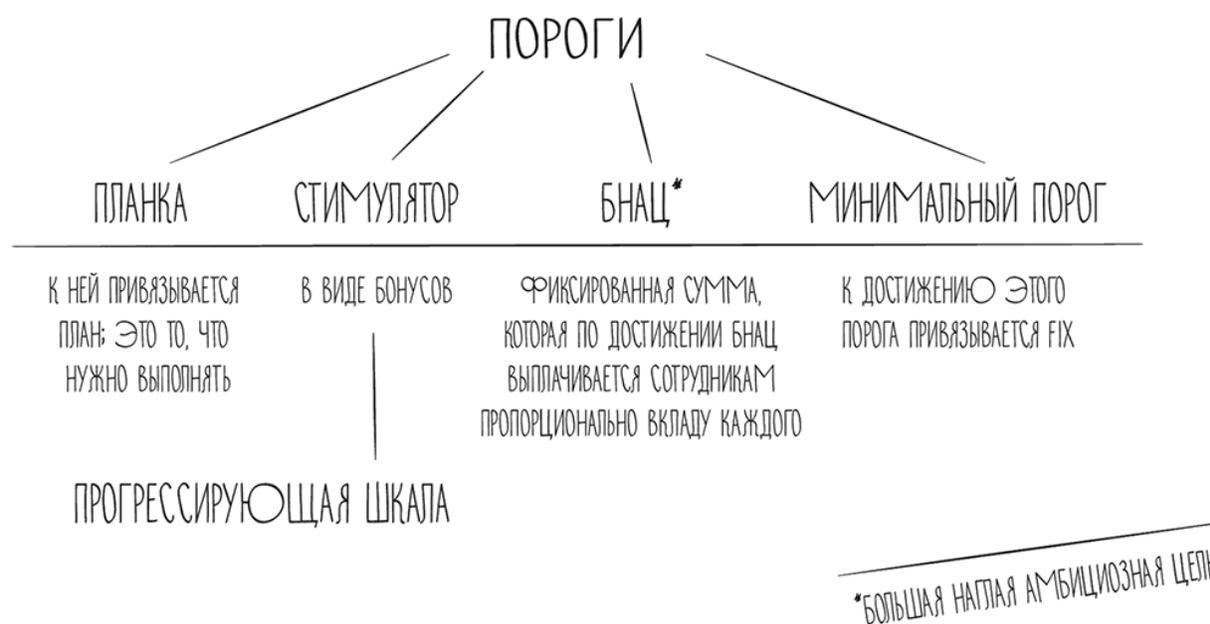
Менеджер должен понять, что раскладка его работы на составляющие – это совершенно не трудно. Выполнить каждую составляющую сложно, но можно. Таким образом, вы продаете ему новую систему мотивации и даете цель.

Еще одна распространенная ошибка – объяснение системы мотивации сотрудникам в виде относительных величин или процентов: «Было 2 %, теперь будет 6 %...» Они в этом ничего не понимают! Нужно растолковывать в конкретных рублях, долларах, евро и т. п.

И еще промах – когда вы платите проценты сразу всем и делите поровну. Это критическая ошибка, которая убивает «звезд» и притягивает к вам ленивых людей. Индивидуалистам, менеджерам с хорошими способностями это не понравится, и они уйдут.

Впрочем, это не значит, что вам совсем не стоит использовать методы коллективной мотивации. Используйте, но вместе с индивидуальной. Можно, помимо дохода, который получит человек, продав на данную сумму, создать еще премиальный фонд за превышение средних показателей продаж в размере, допустим,

4 млн рублей. При достижении цифры в 6 млн рублей, вне зависимости от процентов, деньги из премиального фонда будут выплачены и распределены согласно вкладу каждого менеджера в общее дело. Эти деньги вы берете наличными, кладете в стеклянный ящик в своем кабинете и выставляете на всеобщее обозрение. Желательно использовать купюры поменьше. И говорите сотрудникам, что это и есть БНАЦ – большая наглая амбициозная цель. Если они достигнут ее, премиальный фонд надо обязательно выплатить, потому что ваш бизнес шагнул на новый уровень развития и менеджеры заслужили премию.



Конечно, в рамках одной главы книги невозможно дать исчерпывающие сведения о построении системы мотивации. Тут все дело в нюансах.

Во-первых, мы в большей степени говорим о продажах, а во-вторых, нужно смотреть, как все устроено именно у вас. Поэтому внедрение системы мотивации – это отдельная, серьезная тема. Нет типового шаблонного решения – делайте так, и все будет хорошо. Нужно смотреть, анализировать и подбирать то, что будет максимально эффективно именно для вашей компании. Здесь мы

рассказываем лишь о наиболее популярных методах и инструментах.

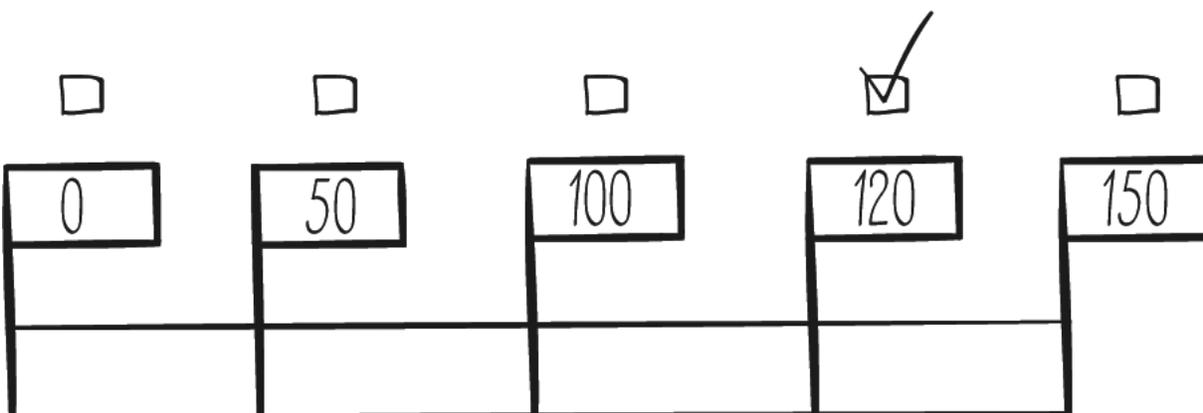
18. Как доска и маркер могут помочь замотивировать ваших сотрудников. Progressbar

Система мотивации включает в себя набор конкретных инструментов, одним из которых является *progressbar*. Выглядит он как шкала с отмеченными на ней значениями.

Представьте, что вы хотите что-то скачать из сети и перед вами появляется окно загрузки, где в виде цветной полоски наглядно показано, сколько, какой объем информации уже скачан и сколько еще предстоит скачать.

Смысл инструмента *progressbar* заключается в том, чтобы представить годовой план в виде такой полосы загрузки.

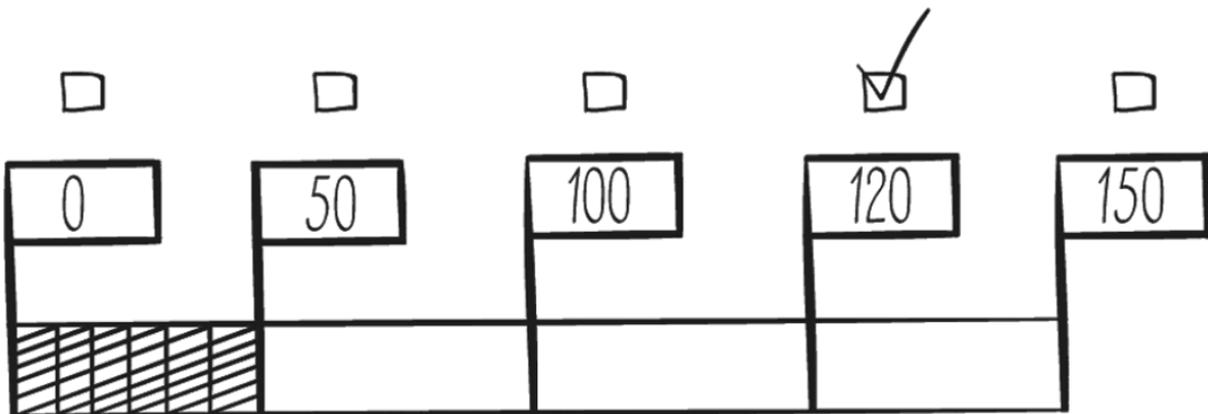
Представили? Далее поставьте флажок на том значении (в денежном выражении), где вы у вас запланирован конечный результат. Если вы запланировали 120 млн рублей, то *progressbar* представьте в виде шкалы от нуля до 150.



Далее, поставьте флажок вашего рекорда, которого когда-то уже достигали, например 143 млн, чтобы он был заметен. Введите деления, например 50–150 млн. А затем каждый месяц, подводя итоги работы, заштриховывайте ту часть *progressbar*, которая оказалась выполнена.

Если у вас немного сотрудников, вы можете дополнительно ввести цветовое кодирование. Например, менеджер Сергей будет синим цветом, а менеджер Мария – красным цветом. И дальше вы можете раскрасить полосу пропорционально вкладу каждого менеджера.

В итоге вклад каждого менеджера станет наглядным.



Самое главное – вы будете видеть ваше движение по плану, к тому значению, которое вы наметили. План не останется где-то в столе, как бывает очень часто – написали, поговорили и забыли. Вы и все сотрудники будете помнить его.

Вы планируете для того, чтобы было постоянное ощущение дискомфорта от медленного движения, но не возникало апатии от невыполнимости целей.

19. Что такое мотивационная доска?

Это обычная белая маркерная доска размером чуть меньше школьной. Она является наглядной динамической демонстрацией показателя объема продаж у каждого менеджера на текущий момент, а также его личного вклада в общее дело.

Использование мотивационной доски дает результаты уже через неделю после ее введения. До ее появления худшие менеджеры понимали, что они продают плохо, но это было не так заметно. А тут включается момент игры: лучшие хотят стать еще лучше, чтобы их цветом была закрашена вся белоснежная поверхность, а худшие и середнячки все время стремятся догнать и перегнать друг друга. Ведь никому не хочется оставаться последним в этом соревновании. При этом, что немаловажно, соревновательный дух вовсе не мешает менеджерам поддерживать друг друга. Они видят, сколько всем вместе осталось до выполнения плана продаж, и начинают подгонять отстающих коллег – «включается» командный дух. И даже если руководитель отдела продаж не следит за менеджерами постоянно, они сами не дадут коллегам расслабиться. Ведь от работы всех зависит величина заработка каждого в отдельности (в случае, если руководитель, помимо личных планов, ставит план на отдел).

Пример из практики

Оптовая компания. До конца месяца остается два дня. До достижения плана – всего 300 тыс. рублей. В отделе продаж начинается полное безумие: возникает такое чувство, будто сотрудники компании принимают последний бой. А на кону большой бонус.

Руководитель отдела продаж собирает своих менеджеров и говорит: «Итак, давайте еще немного поднапряжемся. Звоним-звоним-звоним. Финансовый директор вас не забудет. *Бонусы ждут*

всех. А лучший продавец получит в аренду на целый день Lamborghini. Не подведите меня». Менеджеры по продажам подстегивают друг друга и не позволяют себе даже пятиминутного перекура. Вот она – сила мотивации!

Как создать мотивационную доску?

Во-первых, ее нужно повесить в вашем отделе продаж. Желательно на виду у всех сотрудников, но недоступно для клиентов или конкурентов.

Рисуете горизонтальную линию, обозначающую возможный объем продаж за месяц. Если у вас есть план, смело прибавляете к нему еще 40 %, чтобы в случае, если менеджеры перевыполнят его, у вас осталось свободное место для дополнительных записей. Следовательно, если план по продажам составляет 36 млн долларов в год, то в месяц вы должны продавать на 3 млн.

Рисуем линию, отображающую потенциальный месячный объем продаж. То есть, если случится чудо, ваш отдел может продать на 5 млн. Делим эту линию на пять отрезков, отмечаем 3 млн долларов – цифру, которая является официальным планом. Под первой линией, означающей текущий месяц, рисуем еще четыре горизонтальные линии – это четыре недели. На каждой отмечаем по 1 млн (столько, сколько необходимо выполнить за неделю), плюс к этому добавляем еще полмиллиона (в надежде на перевыполнение плана).

Как вводить мотивационную доску?

Всем менеджерам нужно присвоить разные цвета. Каждый раз, когда кто-то из них совершает сделку, он должен позвать руководителя отдела продаж, чтобы тот пропорционально заштриховал его цветом участок линии, соответствующий сумме, на которую продал менеджер. И так каждый раз, когда кто-либо

из менеджеров совершает продажу. Доска – дело тонкое! Здесь важны детали. А потому очень важно, чтобы отметки вносились сразу же после продажи, а не в конце рабочего дня. И еще: право внесения изменений на доске должно принадлежать только руководителю!

Результаты

Эта система хорошо действует как при активных продажах (обычных для оптовых компаний), так и для розничных фирм. Ведь каждый день руководитель отдела продаж говорит: «Бойцы, что-то вы тормозите, осталось немного. Давайте-давайте-давайте». Это увеличивает динамику работы и мотивацию, потому что есть видение результата. У менеджеров загораются глаза, поднимается уровень адреналина, и они готовы ринуться в бой за новых клиентов!

20. Секреты БНАЦ. Прыгнуть выше головы

У вас существует план и всем понятно, что его надо выполнять, А еще у вас должна быть Большая Наглая Амбициозная Цель. БНАЦ – это финансовый рекорд, к которому надо стремиться помимо плана.

Вы говорите менеджерам: «Менеджеры, если вы при плане в 10 млн сделаете 14 млн, то сверх вашей нынешней оплаты вы на всех получите еще 150 тысяч, которые поделятся на всех пропорционально вкладу каждого». В данном случае 150 тысяч – цифра условная. Главное, чтобы сумма была ощутима, 30–40 % зарплаты. Чтобы сотрудникам стало понятно, ради чего бить рекорды.

Вы спросите, а что дает БНАЦ руководителю? Очень просто: достижение БНАЦ – это выход на качественно новый уровень.

Ключевой принцип при постановке БНАЦ: это должно быть очень сложно, но достижимо в реальности. Вы строите планы на каждую неделю с небольшим превышением, и вот эти недельные превышения и составляют БНАЦ.

Рассмотрим пример. В одной из компаний был внедрен инструмент БНАЦ. Отдел работает. Стоит напряженная атмосфера. Наступает последний день последнего месяца. До достижения БНАЦ остается один шаг. Атмосфера накаляется до предела. Все звонят. Звонят. Продолжают звонить. И тут раздаются крики радости. Еще одна сделка состоялась. До БНАЦ – полшага. Но, увы, полшага остались не пройдены. Обидно? Очень. Но сотрудники увидели, что они способны достичь результата, даже такого большого, наглого и амбициозного.

Правильный БНАЦ – это тот, до которого не дошли совсем чуть-чуть. Но всем должно быть понятно, что БНАЦ реально достижим. Тогда менеджеры, даже если совсем немного

не достигли БНАЦ, все равно добьются перевыполнения плана и сами получают значительно больше.

Глава 4. Как многошаговая продажа позволяет продавать даже самым непреклонным

21. Клиент – не крепость. Осада или штурм? Front-end и back-end

Представьте ситуацию: вы начинаете работать с клиентом и сразу предлагаете ему самое лучшее и дорогое или просто сотрудничество и взаимодействие, а клиент, вместо того чтобы с пользой для всех пойти вам навстречу, начинает испытывать жесткое отторжение. И работать с ним становится еще труднее.

Как этого избежать? Разберемся в причинах.

В нынешних рыночных условиях, когда на одного клиента приходится по тысяче поставщиков, он начинает испытывать муки выбора, и далеко не всегда они приятны.

И вы можете помочь своему клиенту.

Решением может стать использование принципа многошаговых продаж.

Рассмотрим двухшаговую модель продаж, когда есть *front-end* и *back-end*. В начале вы продаете клиенту что-нибудь небольшое, недорогое, возможно даже себе в убыток. Это *front-end*. А прибыль вы будете делать на так называемом *back-варианте*.

Эта модель продаж широко применяется на практике. Например, компания McDonald's широко и повсеместно рекламирует гамбургеры. Когда вы к ним приходите, вы покупаете гамбургер и наверняка что-нибудь еще, картошку или напиток. Так вот, гамбургер – это *front-end*. А прибыль компания делает на всем сопутствующем, на тех самых напитках и картошке. Другой пример – автомобильные дилеры. Больших прибылей на продаже автомобилей они не делают. Основной источник прибыли – это дорогостоящие сопутствующие сервисы и дополнительные функции.

Вы можете прямо сейчас определить, что для вас является *front-вариантом*, а что – *back-вариантом*, чем вы будете

привлекать клиентов, «подогревать» их, а на чем – зарабатывать прибыль.

Теперь еще раз рассмотрим, как в идеале должна выглядеть структура продаж, исходя из ваших новых знаний.

Вы используете подход «маркетинг как инвестиции» (описанный в главе 1) и начинаете рекламироваться везде. Вы размещаете рекламу на всех носителях, которые только вам доступны. Этого не могут не видеть ваши конкуренты. Они пребывают в недоумении: «Как же так, они рекламируют что-то дешевое, неужели они собираются делать на этом прибыль? Или они просто сошли с ума?» Ничего подобного, вы просто применяете различные инструменты повышения продаж. Главное – выстроить четкую систему, алгоритм перевода клиентов. Каждый менеджер должен действительно переводить клиентов с *front-end* на *back-end*.

Не забывайте о базовом принципе «Тест, замер, корректировка». Всегда лучше протестировать и замерить, чем просто делать субъективные абстрактные выводы.

22. Стратегия привлечения клиентов. Как выделиться на фоне конкурентов

Что такое уникальное торговое положение (УТП)? УТП – это то, что отличает вас от ваших конкурентов, то, чем вы выделяетесь.

Вы можете отличаться продуктом или услугой. Вы можете отличаться механизмом оплаты, выгодной рассрочкой, качеством доставки.

Как работает УТП при торговле в сегменте B2B (бизнес для бизнеса)? Можно просто продавать некий товар. Можно продавать товар с дополнительной услугой. А можно выбрать другой вариант и позиционировать свою компанию как помощника, как партнера вашего клиента.

Компания может ПОМОГАТЬ КЛИЕНТАМ ПРОДАВАТЬ СВОЙ ПРОДУКТ. Каким образом? Способов много: компания может помочь при раскрутке своего товара, оказать промоподдержку, установить информационные стенды в магазинах и продающие ценники, снабжать клиентов *post*-материалами, проводить семинары для постоянных клиентов. И чем больше магазины будут продавать – тем выше будет прибыль вашей компании.

Именно такая работа с клиентами может стать уникальным торговым предложением для компании.

23. Как инфомаркетинг позволяет завоевывать лояльность клиентов

Многие компании проводят различные мероприятия для своих представителей: дилеров, дистрибьюторов, партнеров и поставщиков, для постоянных клиентов. К сожалению, зачастую практической пользы подобные мероприятия не приносят. Потому что вначале проходит официальная часть, где идет рассказ о новинках, а потом следует часть неофициальная, где все дружно злоупотребляют алкоголем и в итоге плохо помнят, что было во время официальной части. Результат – ничего кроме головной боли наутро.

Очевидно, делать нужно как-то иначе. Как?

Попробуйте вызвать ваших клиентов на семинар с отраслевым названием: «Как увеличить продажи в вашей сфере?», или «Как снизить издержки в вашей сфере?», или «Как не допустить возврата товара от клиента?» То есть это должна быть та тема, которая представляет «боль» вашего клиента и очень насущна для него. Вы демонстрируете, что понимаете «боль» ваших клиентов, их проблемы и вместе ищете пути, как им от этой боли избавиться.

Семинары и конференции – это площадка, на которой может происходить общение ваших постоянных и потенциальных клиентов. Ваши постоянные клиенты – это ваша реклама, при этом чрезвычайно эффективная.

Один из инструментов, с помощью которых можно привлечь достаточно клиентов и при этом с малыми затратами, остается инфомаркетинг. В чем его суть?

Для начала вам необходимо определить «боль» ваших клиентов. Что для них является проблемой? Возьмем, к примеру, рынок сантехники. Когда у вашего клиента назревает необходимость

обновить ассортимент своего магазина, он обзванивает три-четыре компании, собирает каталоги и прайсы, но потом не может для себя выяснить, на кого же можно положиться, а на кого нет. Закупщики не всегда понимают, как сделать правильный выбор. Если в нужный момент вы придете к ним с советом, они будут благодарны, проникнутся к вам доверием и прислушаются.

<ul style="list-style-type: none"> • ИДТИ ОТ БОЛИ (9 КРИТИЧЕСКИХ ОШИБОК ТУРИСТОВ В ТАЙЛАНДЕ) • УКАЗЫВАТЬ НА ВЫГОДУ (КАК СЭКОНОМИТЬ НА ЭКСКУРСИЯХ В АВСТРИИ) 	<ul style="list-style-type: none"> • СДЕЛАТЬ МИНИ-КНИГИ • ПОМЕСТИТЬ БЛОК С КУРСОМ НА САЙТЕ И ДАВАТЬ ССЫЛКУ НА ЭЛ. ФАЙЛ ИЛИ ВЫСЫЛАТЬ КУРС НА ЭЛ. ПОЧТУ • СОЗДАТЬ АУДИО- ИЛИ ВИДЕОКУРС 	<p style="text-align: center;">ВЫБОР</p>
<p>ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ ВАЖНА ДЛЯ ВАШЕГО ПОТЕНЦИАЛЬНОГО КЛИЕНТА</p>	<p>УПАКОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ В ВИДЕ ИНФОРПРОДУКТОВ И ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ВЗАМЕН НА КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ</p>	<p>ВВЕСТИ В КУРС БЛОК АЛЬТЕРНАТИВНОГО ЗАВЕРШЕНИЯ</p>

Предлагаем вам стратегию инфомаркетинга, в основе которой – та самая «боль» клиента.

Заголовки для семинаров, статей на сайте, которые хорошо работают, таковы.

1. «Как выбрать честного поставщика...»
2. «Пять критических ошибок при открытии магазина...»
3. «Как вас обманывают компании, продающие данный товар?»
4. «Как на вас наживаются компании?»
5. «Как привлечь клиентов в магазин?»

Например, мы взяли в Яндекс. Директ запрос «Как увеличить продажи», сделали курс, назвали сайт «Как привлечь клиентов в ваш салон сантехники». Выглядел он так: на белом фоне просто изображена в 3D-коробка. Нарисовать ее может вам дизайнер, а можно зайти на сайт 3d-pack.com. Там достаточно загрузить картинку, на основе которой вам сделают трехмерную коробку. Далее от нее шла стрелка-указатель и было написано: «В этом мини-

курсе вы узнаете пять секретов как привлечь клиентов в ваш салон сантехники». Далее с сайта smartresponder.ru взяли форму для заполнения посетителем. На этом же сайте создали рассылку – мощный инструмент для привлечения клиентов. Форму следует делать так, чтобы клиент обязательно вводил имя, e-mail, телефон. При вводе телефона в скобочках указывается, что он необходим для отправки кода активации для получения мини-курса. Таким образом, получена контактная информация, которая попала в нашу базу. После этого начинается непосредственно работа с клиентом.

Очень важный момент: сайт должен быть одностраничный.

Далее необходимо заготовить серию из пяти писем человеку, который зашел на ваш сайт и заполнил форму. Пять дней – это средний период, в течение которого клиент совершает выбор и покупку. И нужно отправлять ему по одному письму каждый день.

Правила составления писем таковы.

1. Каждое послание должно быть от конкретного лица. Например, вы будете подписываться как Дмитрий Дубровский, не обязательно своим настоящим именем.

2. Желательно рассказать личную историю: мол, вы раньше работали в магазине сантехники, пытались внедрить разные методики, что-то получалось хорошо, от чего-то вы решили отказаться. Вы решили объяснить людям, как правильно привлекать клиентов. Далее в первом письме дается ссылка на скачивание курса и говорится, что в течение следующих четырех дней будет еще прислана информация по теме.

3. В каждом следующем письме должен быть рассказ о вчерашнем дне: «Здравствуйте. С вами снова Дмитрий Дубровский. Вчера вы узнали то-то, сегодня поговорим о том-то».

В конце курса можно сказать: «Многие люди спрашивают меня, какую компанию я посоветую и что выбрать. Вы знаете, я не люблю советовать. Потому что если начну это делать, то вы подумаете, что

я рекламный агент и просто заслан. Чтобы такого не произошло, я сделал специальную страницу с отзывами». И дается ссылка на эту страницу, созданную вами. Важно, чтобы на ней у посетителя была возможность поставить оценку компании по пятибалльной шкале.

Вы фильтруете отзывы, выбирая те, которые наилучшим образом подойдут именно для вас. Отзывы не должны быть написаны вами. В крайнем случае, если вы взялись за их составление, пишите так, будто это другие, разные люди – делайте намеренно побольше ошибок, опечаток, игнорируйте знаки препинания и т. п. При этом свою компанию нужно выставлять только совсем чуть-чуть в лучшем свете, чем другие. Например, поставьте о ней такой отзыв: «Я выбирал между известными поставщиками, а потом решил обратиться в новую компанию, которую мне посоветовал приятель. Он сказал, что эта компания не так давно на рынке, и поэтому обращает внимание на собственный сервис, заботится о клиентах и хочет, чтобы ее рекомендовали другим людям. Плюс цены у них меньше. И я не ошибся!»

В конце курса нужно попросить у клиента отзыв о компании. Сделать это лучше по телефону. Спросив, какую компанию он в итоге выбрал, узнайте, почему именно ее. Если же еще не выбрал, то попросите отставить отзыв потом. В этот момент он, скорее всего, начнет вас расспрашивать. Тогда узнайте, между какими вариантами он колеблется, отметьте, что это хороший выбор, и продавайте ему свой статус эксперта. А затем плавно ориентируйте его на свою компанию.

Глава 5. Как система учета показателей увеличивает продажи

24. Что важнее, вести учет или продавать?

Внедрение системы учета показателей – это то, с чего стоит начинать в любой ситуации. Каждый раз, заказывая консалтинг, компании в первую очередь хотят разобраться с рекламой, маркетингом или мотивацией. Мы же твердо убеждены, что начинать надо с системы учета показателей.

Что подразумевает учет показателей, в общем понятно. Вопрос в том, по каким показателям надо вести учет, для чего это делать и как.

У каждого вашего маркетингового инструмента, у каждой функции маркетинга, например, у отдела продаж, у программы лояльности для клиентов, у сайта компании, есть свои показатели, количественные индикаторы, по которым можно определять их эффективность.

Кто должен внедрить практику учета показателей? Это должен делать руководитель, для которого эти показатели важны, так как именно он управляет компанией посредством этих показателей. Он управляет не конкретными людьми, а именно показателями: средним чеком, частотой заказов рекламного объявления, количеством звонков и т. д.

Кто должен этим внедрением заниматься? Если вы не хотите отдавать такой процесс на аутсорсинг, разрабатывать систему показателей должна команда проекта удвоения продаж. Эта команда может включать в себя генерального директора, коммерческого директора, директора по маркетингу, руководителя отдела продаж, возможно, консультантов, ключевого сотрудника отдела продаж, главного бухгалтера и, может быть, еще кого-то. Состав команды зависит от того, какую задачу надо решить. В данном случае – внедрить систему учета на практике.

Это очень просто. Система учета показателей представляет собой таблицы отчетности и системы контроля, которые вы вводите

на каждом этапе продажи.

Как это делается? Менеджер звонит и записывает результаты звонка на листочек. Потом следующий звонок и следующий листочек. В итоге у него на столе ворох бумаг. Разобраться в этом невозможно, что-либо потерять – элементарно. Сколько звонков он сделал? Кому он позвонил, какие были результаты? Вы не можете ничего узнать. Потому что или информация неточна, или вовсе отсутствует.

На первый взгляд, абсурдна ситуация, когда для менеджера основной задачей становится ведение учета показателей. Но вы должны четко понимать, сколько звонков сделали менеджеры, сколько по результатам этих звонков было назначено встреч, сколько встреч провели менеджеры и сколько встреч были повторными. Понимая все это, имея перед глазами четкую и ясную картину, вы сможете менеджерам продавать больше. Или просто поймете, кого из них надо уволить, так как он не справляется с работой.

25. Как правильно составить таблицу отчетности

Таблица представляет собой файл Excel.

Есть вкладки: звонки, встречи, выставленные образцы, сделки. Вы делите эту таблицу на несколько полей, ставите дату, указываете фамилию менеджера. Сбоку указан порядковый номер звонка, дальше организация, с которой менеджер контактировал, и результат звонка.

Менеджер должен не просто позвонить и узнать, чем занимается компания, он должен добиться результата.

Вы должны понять и донести до менеджеров, что результат звонка – это или встреча, или коммерческий результат.

В разных компаниях эти таблицы получаются разными, исходя из целесообразности действий. Чтобы не разводить лишней бюрократии, вы вводите условные обозначения. Цифра «1» – это информационный звонок, когда менеджер просто что-то рассказывает или объясняет клиенту. Цифры «2» – отправил коммерческое предложение, «3» – назначил встречу, и «4» – сделка, если она прошла по телефону. Соответственно, менеджер, когда совершает каждый звонок, по результатам звонка ставит пометку. Кроме того, один из важных столбцов – это «новый клиент» и «рабочий клиент». Новый клиент, по нашей терминологии, – это клиент, который еще не совершил покупку. Рабочий клиент – это клиент, который хоть раз совершал покупку в компании.

Эту таблицу хорошо использовать для «холодного» обзвона. Если клиент новый – менеджер ставит букву «н», если старый – букву «с». Важна также информация о том, был ли совершен исходящий звонок или входящий.

Но есть не только новые и рабочие клиенты, но и так называемые лиды, то есть клиенты, чье внимание к своей компании вы уже

каким-то образом привлекли. Это могло быть приглашение на семинар – они у вас ничего не купили, так как семинар бесплатный, но они уже имеют к вам какое-то отношение.

Бывает ситуация разовой покупки. Эти клиенты что-то у вас покупают, но у них еще нет лояльности к вашей компании. Их сложно назвать вашими постоянными клиентами. Клиентов, которые купили у вас что-то 3–4 раза, можно считать постоянными. То есть именно для них вам нужно создавать программу лояльности. К ним вы должны относиться по-особенному.

Еще одна строчка, которая обязательно должна быть в таблице отчетности – это «комментарий менеджера» либо «причина отказа». Для чего она нужна. Часто возникает такая ситуация: «Здравствуйте, мы предлагаем комплексные решения для вашего бизнеса...» Клиент проявляет заинтересованность и спрашивает: «Скажите, а вы ЕКР делаете?» – «Нет, не делаем». – «Ну, тогда до свидания».

Почему так происходит?

Потому что у менеджеров по продажам есть маленькая площадь для движений.

Менеджер записывает: «Отказ, так как мы не делаем ERP». Или «Отказ, так как слишком дорого». То есть вы должны сделать так, чтобы результатом звонка, даже неудачного, было выяснение причины отказа. А это уже вопрос составления правильного телефонного скрипта, который может быть разработан для такой ситуации.

Обязательно нужно понять, почему клиент отказался от покупки, что его не устраивает в вашей компании, что нужно изменить вам, чтобы привлечь его за покупкой.

Менеджеры по продажам становятся сборщиками информации «с полей», и ваша задача анализировать то, что они вам сообщают, и принимать решения.

26. Как таблица отчетности помогает добиваться результата

Итак, есть таблица, есть неделя, и есть менеджер.

Менеджер совершает звонок. Новый это клиент или рабочий? Менеджер сразу видит, что уже общался с данной компанией, это уже третий звонок, клиент новый. Входящий или исходящий? Исходящий. Результат? Договорился о встрече. Если договорился о встрече, то на какое число она назначена? На 21 декабря. Менеджер узнал в ходе разговора фамилию, имя, отчество генерального директора или так называемого ЛПР – лица, принимающего решения. Его зовут Уткин Виталий Викторович. Его e-mail менеджер тоже узнал, потому что скрипт разговора «заточен» под узнавание e-mail. А e-mail – это очень важно. Причины отказа? Не отказался. И комментарий, в котором указывается важная информация для руководителя отдела продаж, что клиент работает с нашим конкурентом. И выясняется, что конкурент предлагает гибкую систему отсрочек платежей и этим выгодно отличается от вашей компании.

Как руководитель, вы никак не узнаете информацию о конкурентных преимуществах других фирм, если не будете получать ее с «полей».

В итоге вы получаете свод показателей, который считается автоматически, по формуле. Вы видите распределение на каждого менеджера. Он звонит только рабочим клиентам или начинает звонить новым?

Обязательно требуйте от продавцов выполнения квоты звонков новым клиентам – в день или в неделю. Потому что менеджер может изображать бурную деятельность, звонить

постоянно, но только рабочим клиентам. Потому что боится звонить новым.

На то, чтобы внести в таблицу информацию о звонке, уходит примерно минута. Поэтому возражения менеджеров о том, что это слишком трудоемко и требует большого количества рабочего времени, совершенно лишены оснований.

Что делать, если у вас не 10 менеджеров, а 100? Вы же не можете прочитать каждый отчет каждого менеджера. Здесь применяется принцип сводных отчетов. Руководитель отдела продаж, или, если сотрудников много, руководитель какого-то дивизиона продаж, или группы продавцов или команды собирает эти отчеты, объединяет их в общую таблицу и отправляет вам. Указан менеджер, видно количество звонков, новых рабочих, но уже без лишней информации, например, «из них – встреч столько-то». В итоге получается сводная таблица по отделам. За неделю отдел сделал X звонков, назначил Y встреч, провел Z сделок со средним чеком таким-то, частота сделок на каждого менеджера такая-то, на отдел она получилась вот какой, распределение звонков по менеджерам вот такое. Вы видите, кто лидирует, а кто отстает.

Контролировать нужно тогда, когда результат не совпадает с ожидаемым. План – 100 000. Есть 100 000 – не имеет смысла контролировать каждого менеджера из 250. Если нет результата, то вы опускаетесь вниз по уровню действия. Важно всегда отслеживать контрольные точки: количественные и качественные.

27. «Морковка» впереди, плетка сзади

Почему же нужны все эти таблицы, если сотрудники и так замотивированы и рвутся в бой, к новым рекордам?

Ответ прост. Это нужно потому, что самый лучший метод, который работает при мотивации, – это кнут и пряник, контроль и мотивация. У вас в руках два инструмента. А у сотрудника впереди – поощрение, «морковка», а сзади – плетка, планы, отчеты, нормативы.

Сама по себе система записи дает, во-первых, мотивацию говорить правду. Потому что менеджеры знают, что за ними ведется наблюдение. Необязательно для этого прослушивать все записи разговоров с клиентами, вполне достаточно слушать выбранные случайным образом. Во-вторых, если раньше менеджеры не хотели придерживаться скрипта, под самыми разными предлогами отказывались, находили множество причин, то теперь они будут это делать, потому что в случае невыполнения всегда можно прослушать запись на утренней планерке, сравнить с другим менеджером и устроить публичную порку.

Если раньше менеджеры приводили вам тысячу и одну причину, почему клиент не назвал свое имя, то потом, прослушав запись, вы поняли, что они неправильно спрашивают клиента. Они спрашивали: «Меня Ирина зовут, а вас как?» А это неправильно! Эффективный скрипт звучит так: «Извините, а как вас зовут? Олег. Олег, вот у нас тут проводится...», повторение имени после вопроса. Это уже не вызывает агрессии. Система записи выявила проблему и позволила ее решить.

Если менеджеры знают, что вы по понедельникам выборочно наугад проверяете записи, они будут ходить по струнке только в понедельник. А если вы будете проверять один раз во вторник, другой раз через месяц, а потом каждый день, и не вы, а ваш менеджер по продажам, то они всегда будут собраны.

Важно понимать, что только плеткой вы не сможете создать гармонию в отделе продаж. «Морковка» – поощрение, важнейший элемент мотивации. Поощрение это не только оклад и процент с продаж. Поощрение это и надежные бонусы – подарки, сертификаты, корпоративные мероприятия.

Поощряйте сотрудников за локальные успехи – самый высокий средний чек, первую продажу в году, привлечение крупного клиента, самый короткий цикл сделки.

28. Отчеты менеджеров

Кроме учета звонков, необходимо вести учет встреч, какие это были встречи, как они прошли, каков результат и какими должны быть следующие действия.

Учет по встречам строится на основе шаблона, который можно корректировать в зависимости от специфики работы вашей компании.

Шаблон представляет собой лист формата А4, где менеджер указывает дату, свою фамилию, название организации, которую он посетил, ее адрес, во сколько он там был и, самое главное, цель встречи. Цель он может определить самостоятельно, но вы можете задать несколько видов целей сами.

После указания цели идет еще один важный пункт – оценка успешности встречи. Успешность можно измерять в баллах или процентах. Например, менеджер встретился с клиентом, чтобы поздравить его с днем рождения. Успешность – 100 %, но в следующий раз нужно съездить и продать. Цель – «первая сделка», «рассказ о специальной акции», «узнать кто принимает решение», «выделен ли бюджет», «рассматриваются ли предложения от других компаний» и т. д.

Цель должна быть финансовая или приближенная к таковой.

Например, поставить образец на экспозицию – выполнение 100 %, 80 % – поставят обязательно, просто сейчас не поставили. Завтра поставят или в следующую встречу. Или через неделю, но обязательно поставят. Оценка, опять же, по ощущениям менеджера. 50 % – нормально, это некое такое срединное значение, 0 % – это провал, значит, встреча прошла безрезультатно, цели не достиг, и больше с ним клиент общаться не будет, 20 % – это значит, что особого интереса нет.

Обязательно должен быть блок «заметки» или «что важно знать моему начальнику». Важно поощрять менеджера за оперативную информацию с рынка.

Кроме того, учет встреч включает в себя блок «необходимые ресурсы» в котором должно быть указано, что нужно менеджеру, чтобы провести сделку, и «план дальнейших действий» – тактика того, как менеджер будет завоевывать клиента.

И последний пункт – подпись сотрудника и подпись руководителя продаж.

Внедрение новой формы отчетности, да еще сопряженное с заполнением некоторых документов, почти наверняка вызовет у сотрудников стойкое неприятие. Вы услышите множество самых разнообразных аргументов против внедрения новой системы. Как преодолеть такое сопротивление и ввести систему в действие?

Самое простое, что можно сделать – уволить несогласного сотрудника. Но это ошибка, потому что у вас есть аргументированный ответ на каждое его возражение.

Возражение «нет времени» парируется очень просто. Вы подходите к менеджеру, даете ему листочек и говорите: «Вот это нужно заполнять. Давай сейчас вместе заполним, чтобы ты понял, как это делать». И вы быстро, в течение 30 секунд заполняете это при менеджерах. Понятно? Да, понятно. Сколько времени заняло? 40 секунд. Так что теперь не говори, что это долго.

В заметках и комментариях не нужно писать многостраничные тексты. Заметки могут быть такие: «Белфас. Сайт. Инфостенды. Акция, скидка 50 % на вазы». Просто чтобы запомнить. Потом менеджер объяснит руководителю отдела продаж, что все это означает. И если это окажется интересно, они вместе съездят и посмотрят, нужно ли по результатам этих записей принимать меры и если да, то какие.

Заполнять отчет лучше всего сразу после того, как состоялась встреча. Конечно, в идеале это должно происходить при клиенте. Но на практике это часто невозможно.

Это нужно делать именно так, потому что, когда менеджер уже придет в офис, он половину информации просто не вспомнит. Напишет приблизительно, где-то напутает, и получатся сильно искаженные данные.

Следующее возражение: «Зачем это нужно, это же просто ерунда какая-то!» Возражение снимается путем той же самой мотивации. Вместе с планом, вместе с решением вы обязательно должны объяснить менеджерам, какие у них для этого есть стимулы. Например, вы платите менеджерам бонусы только тогда, когда они ведут правильный учет. Или вы платите надбавку лучшему из них за высокое качество отчетов. Или штрафуете за низкое качество. Они поймут, что если отчет будет действительно качественный – они получат какую-нибудь небольшую прибавку. За самый качественный отчет месяца вы премируете сотрудника и объясняете всем, каким образом та информация, которую менеджер выяснил, была использована и какие меры были предприняты.

Если вы покажете, что что-то изменилось благодаря совету продавца, он осознает свою значимость и ощутит ответственность. И в дальнейшем он будет делать так же.

Другое возражение: «Мы должны продавать, а не заниматься секретарской работой». Вы на летучке показываете, как можете продать: выясняете ситуацию по каждому из «теплых» клиентов или разбираете в виде кейса.

Если ситуация сложная, и менеджер говорит, что он не знает, что делать, то вы советуете ему посмотреть отчеты, спрашиваете о том, как он этому клиенту звонил. Если есть аудиозапись – вы вместе разбираете ее и находите ошибки.

При проверке отчета по встречам нужно узнать, какие дальнейшие шаги планирует менеджер. Вы увидите, что его дальнейшие шаги или не прописаны, или прописаны неверно. И вы говорите: «А как ты думаешь вообще? Чего ты хочешь? Как же ты можешь ждать продажи, если ты не продаешь?» И объясняете, что нужно сделать.

На внедрение отчетов по продажам обычно уходит три недели. Нужно поощрять тех, кто заполняет таблицы учета, и показывать всем остальным, почему это важно. При этом применять «кнут» по отношению к тем, кто учета не ведет и поощрять «морковкой» тех, кто это делает.

В целом это нормальный процесс сопротивления изменению.

И, конечно, никакого отторжения не бывает, если вы нанимаете нового сотрудника, когда он уже изначально приходит под такие условия работы. Здесь вообще нет никаких проблем, так как менеджер приходит в готовую среду. И ему ничего не остается делать, как этому подчиняться.

Глава 6. Здесь куют успех, или Как правильно организовать работу отдела продаж

Какие бывают отделы продаж? Существует масса разновидностей и классификаций, но два основных типа – классический отдел продаж и альтернативный. В чем разница?

Работа менеджера в классическом отделе продаж строится по схеме «Менеджер отвечает за все: от первого звонка до заключения сделки». Менеджер совершает «холодные» звонки, ездит на встречи, обслуживает постоянных клиентов, а иногда работает грузчиком, в зависимости от обстоятельств.



Устройство альтернативного отдела продаж строится на принципе «*Lead generation, lead conversion, account management*». Рассмотрим

его далее подробно.

29. Как повысить эффективность сотрудников

Основное отличие альтернативного отдела продаж от классического – разделение работы и соответственно, сотрудников отдела на три больших блока.

Первый блок – *lead generation*. Цель – назначить встречу клиенту, вовлечь клиента в «воронку продаж».

Второй блок – *lead conversion*. Цель – провести встречу и продать.

Третий блок – *account management*. Цель – вести постоянных клиентов.

Менеджеры первого блока ведут обзвон базы. По сути работа разбивается на два этапа. На первом идут «холодные» звонки, на втором – сортировка клиентов на заинтересовавшихся и незаинтересовавшихся.

Далее заинтересовавшийся клиент передается во второй блок – *lead conversion*. В этом отделе работают настоящие «зубры», готовые продать что угодно кому угодно, умеющие это делать лучше всех. Их цель – провести первую сделку. В зависимости от бизнеса это может быть как одна, так и три-четыре сделки, делается это до тех пор, пока клиент не станет постоянным.

От сотрудников данного отдела требуются такие качества как развитое психологическое чутье, жесткий склад характера и умение вести переговоры. Этим сотрудников мотивирует процент с продаж, они готовы сделать все, чтобы добиться поставленного результата.

Группа сотрудников *account management* занимается ведением самых важных (например, 15 клиентов с самым большим объемом закупок) клиентов. Их цель – пунктуально ездить к клиенту, выяснять его потребности и все проблемы, обеспечивать и контролировать доставку, следить, чтобы не было никаких претензий. Здесь требуются люди более спокойного склада характера, которые умеют хорошо разговаривать, хорошо выглядеть, которые не гонятся за продажами.

Выделите из состава отдела account менеджера, который будет работать с ключевыми клиентами. Он должен хорошо выглядеть и хорошо зарабатывать.

30. Зачем переходить на новое, когда и старое работает неплохо?

Хороший вопрос. Ответ на него таков:

во-первых, снижается риск ухода успешного менеджера по продажам вместе с базой ваших клиентов;

во-вторых, каждый занимается тем делом, которое способен делать лучше всего;

в-третьих, у каждого менеджера свои параметры оценки эффективности.

В итоге работа отдела продаж выстраивается в цепочку. *Lead generation* совершает максимум звонков и обеспечивает вас оперативной информацией с рынка; *lead conversion* заключает максимальное количество сделок; *account management* полностью захватывает клиента и увеличивает средний чек.

Речь идет об основных процессах, которые происходят в отделе продаж. Вам – принимать решение о том, разделять их по людям или не разделять, совмещать ли в одном человеке.

Что вы можете сделать? Для того чтобы объективно ответить, стоит переходить к новому принципу построения отдела продаж или не стоит, вы руководствуетесь принципом «Тест, замер, корректировка».

Можно ввести показатель *KPI*. Что такое *KPI*? Это *Key Performance Indicators* – ключевые показатели эффективности, которые оцениваются количественно и потом сравниваются с прошлым периодом, также можно сравнивать показатели *KPI* по менеджерам.

Показателем *KPI* для сотрудников *lead generation* может быть количество звонков. Показатель конверсии – это количество результативных звонков, деленное на общее количество звонков,

назначенных встреч или сделанных коммерческих предложений, если для вас важен этот проектный показатель.

Если отдел *lead generation* занимается еще и составлением базы, то тогда возможен еще и показатель количества добавленных контактов в базу. Лучше звонить, используя базу, подготовленную для звонков, а не просто искать клиентов на сайтах. Конечно, на составление качественной базы затрачивается больше времени.

Что такое качественная база? Каждый контакт для звонка действительно может стать вашим клиентом. Вы можете установить в базе оценки – 5 баллов качества, 4 балла качества.

Показатели *lead conversion* – это количество назначенных встреч, количество проведенных встреч. Это также очень важный показатель, потому что зачастую назначается 10 встреч, а проводится 5. Вопрос – почему? Да потому что менеджер, например, просто опоздал на встречу или вовсе на нее не приехал.

Это можно проверить, причем легко. На летучке утром у вас есть лист отчета по проведенной встрече. Дальше, если руководитель отдела продаж почувствовал что-то неладное, он задает вопрос: «А ты съездил на встречу?»

«Нет, не съездил». – «Почему не съездил?» – «Не съездил, потому что мы решили перенести встречу». Если чувствуется что-то не то, вы звоните: «Алло, здравствуйте. Руководитель отдела продаж компании такой-то. Был ли у вас наш менеджер?»

Нормальный человек ответит, что нет, у меня такого человека не было, такого не знаю. Ему нет смысла что-то придумывать.

По встречам есть показатель конверсии – это количество сделок или количество результативных встреч, деленное на количество проведенных встреч. Потом может быть балльная оценка качества отчетности встреч, чтобы не было так: просто отчет со сплошными прочерками или галочками.

Account management. Здесь важны показатели среднего чека, количества сделок или частоты закупок и объема продаж.

Важный показатель – цикл сделки: сколько времени прошло от момента контакта до сделки. Вы увидите, что у разных менеджеров цикл разный. У одного два месяца, у другого – два дня. Можно также вычислить среднюю продолжительность цикла сделки, причем не как среднюю «температуру по больнице», а среднюю – по категориям.

Как принять обоснованное решение? Если компания большая, внутри нее можно выделить тестовую группу из трех менеджеров, которые будут работать по схеме альтернативного отдела продаж. Один – звонить, другой – ездить на встречи, третий – вести клиента. Это сложно представить, но можно. Замерьте показатели в классическом выражении, как есть сейчас, и показатели тестовой группы. Проверьте, изменятся показатели конверсии или нет.

Не нужно гадать. Нужно тестировать, измерять, корректировать.

31. Пять факторов успеха в продажах

Выделяют четыре фактора успешности продаж. Данный подход работает как для сотрудников, занимающихся «холодным» обзвоном, так и для *lead conversion* и *account*-менеджеров. Какие факторы позитивно влияют на результат?

Первый фактор – это личные качества менеджера. Это некоторые коммуникативные способности, умение убеждать и производить впечатление, ориентироваться в разговоре и ситуации, органично работать с возражениями и т. д. Это то, что нам дано природой, и то, что мы накапливаем в себе путем личностного развития. Но этого недостаточно.

Зачастую бывает, что человек может быть душой компании, но продает очень плохо.

☑ ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

+

☑ ЭКСПЕРТНОСТЬ

+

☑ ОТНОШЕНИЕ

+

☑ ЗНАНИЕ ТЕХНИК ПРОДАЖ

ЗНАНИЕ ПРОДУКЦИИ, ПРОБЛЕМ
И ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА

- К КОМПАНИИ
- К ПРОДАЖАМ
- К ПРОДУКЦИИ

Второй фактор – это знание продукта, или знание компании, или знание услуг. Если вы отдаете на аутсорс «холодный» обзвон, то оператору, который одновременно работает с пятью компаниями, приходится предлагать ванны.

«Здравствуйтесь, мы предлагаем вам акриловые ванны...» Его могут спросить: «А ножки у вас куда крепятся? Вниз, вверх? А где поддержка, где армирование? Стекловолокном или полиуретаном?» Что он отвечает? «Э-э-э, подождите, я сейчас, в общем, подождите...»

Часто ничего не получается, потому что менеджер не «продает» себя как эксперт. А ваши менеджеры по продажам могут это сделать.

Третий фактор – это отношение менеджера к продажам, к своей компании и к продукту, с которым работает. Это личное отношение, то есть человеческое. Уважает ли он компанию, в которой работает, или испытывает отвращение? Верит ли он в то, что продукт действительно качественный, или продает его потому, что нужно продавать? Это очень сильно влияет на эффективность его работы.



Если человек не верит в то, что он продает, он не сможет по-настоящему продавать.

И четвертый фактор – это отношение к продажам. Есть люди, которые относятся к продажам очень болезненно. Каждый звонок, особенно неудачный, когда им нагрубили, нахамили, вызывает волнение или раздражение. Они не переносят этого, им очень

сложно получать негативный ответ. Потому что их не выслушали и лишь сказали: «Не звоните мне больше, и вообще, почему вы занимаетесь ерундой?!» И менеджер думает: «О, боже мой, когда же это закончится? Ненавижу свою работу!» И такое бывает часто.

Так вот, у таких менеджеров не получится работать. Нужны люди с философским отношением к продажам. Как говорил Е. Чичваркин: «Если вас посылают 99 раз из 100, значит, ваш бизнес на грани рентабельности. А если вас посылают 97 из 100, значит, все хорошо». Это обычное явление, что с менеджером отказываются говорить или ему грубят. Нужно внушить вашим сотрудникам, что процент отказов и результат зависят от количества попыток, вот и все. И правильное отношение к продажам, нормальное, ровное восприятие негативных отзывов, откликов, грубости – это одно. А получение удовольствия от самого процесса продаж, от заключенных сделок, когда возникает азарт, когда человек начинает играть с клиентом, тестировать разные тактики, когда он начинает получать удовольствие от самого процесса продаж, – это другое.

Если менеджер по продажам получает удовольствие от работы, от самого процесса, то, даже если он не знает продукт, даже если у него не вполне грамотная речь, он все равно будет продавать. Он научится.

Пятый фактор успешности продаж – это то, на что можно повлиять, то есть техники продаж. Продажи – это некоторое ремесло, которому можно научиться. Здесь нет никакой виртуозности, нужно просто знать, как работать с возражениями, нужно знать, как правильно выяснять потребности клиента, какие вопросы задавать, как проводить презентацию, как правильно выявлять типаж клиента и строить тактику работы с ним. Если вы учите этому своих менеджеров по продажам, если они повышают свою компетентность и начинают воспринимать и использовать новое, то результативность работы повышается.

Взаимовлияние этих факторов прямо пропорционально росту показателей. Вы будете знать, над чем работать. Вы лично можете работать над укреплением этих факторов, их роли в успехе продаж: обучать менеджеров, проводить аттестации по знанию продукта и устраивать обзорные мероприятия, которые позволят им лучше ориентироваться в продукте, получить экспертный статус.

Глава 7. Как правильно проводить обучение сотрудников

В жизни любой компании наступает момент, когда знаний, имеющихся в арсенале ее сотрудников, оказывается недостаточно. Бывает, что в компанию приходит новый сотрудник, и необходимо в максимально сжатые сроки ввести его в рабочий процесс, чтобы он действовал эффективно. Тогда возникает вопрос об обучении сотрудников.

32. Адаптация новых сотрудников

Представьте, что вам необходимо взять в отдел продаж нового менеджера. Кого вы предпочтете: специалиста в данной сфере, но без существенного опыта работы в продажах или человека, наделенного необходимыми качествами, но совершенно не разбирающегося в вашей сфере?

И тот и другой вариант имеет свои плюсы и минусы, однако можно выделить несколько общих моментов, соблюдение которых позволит вам укоротить «инкубационный» период нового сотрудника.

Во-первых, проводите аттестации.

Во-вторых, введите институт наставничества, когда более опытный менеджер работает с менее опытным. При этом важно понимать, что, если вы никак не поощряете наставника, эта деятельность будет его только раздражать и пользы от нее будет немного.

В-третьих, вы сами можете внедрить практику, когда каждый сотрудник вашей компании несколько дней находится на производстве, затем занимается реализацией, проходя через все отделы компании. В итоге он знает весь процесс, всю подноготную, все детали о том, в чем заключаются преимущества продукта. Желательно даже, чтобы пару экземпляров продукции такой сотрудник собрал своими руками.

33. Как организовать обучение сотрудников

Что стоит сделать, прежде чем предпринимать некоторые попытки обучения, тратить на это деньги и время?

Нужно вести статистику. Это поможет решить вопрос о необходимости обучения, чтобы потом не жалеть о потраченных деньгах и видеть результат. Смотрите КПД и «воронку» по каждому менеджеру. Если вы видите, что после обучения показатели менеджера растут, тогда вы говорите: «Я буду обучать тебя дальше». Если нет, значит, «Я обучать больше тебя не буду, и вряд ли ты у меня надолго задержишься».

Почему иногда происходит так, что после тренинга ничего не меняется? Люди приходят на тренинг, куда приглашают консультантов. Они вдохновляют, заряжают, у всех в глазах доллары. Первый день держится эффект, и даже есть результат, второй день – тоже, на третий день энтузиазм спадает. На четвертый – все идет по-старому.

Проблема заключается в том, что люди, которые учатся, не применяют в работе то, что узнают. Они знают, что есть отличная техника по работе с возражениями. Они знают, что есть очень интересный метод по выяснению потребностей. Но что происходит? Есть шаблон и алгоритм – привычный, естественный, в соответствии с которым менеджер привык общаться. А есть интеллектуальный, интересный, правильный. Но за счет того, что, во-первых, менеджер не платил за обучение собственные деньги, а вы заплатили за него, во-вторых, он думает, что ему это совершенно не нужно, и, в-третьих, просто потому, что он не верит в то, что это работает, – он решает не пробовать новое. В итоге тренинги проходят впустую.

Как решить эту проблему?

Прежде всего, здесь очень большая роль отводится руководителю отдела продаж. Он один из ключевых сотрудников, потому что он оказывает влияние на остальных менеджеров.

Работая правильно с руководителем, даже вообще не трогая менеджеров, уже можно увеличить продажи как минимум на 50 %. Потому что руководитель отдела продаж непосредственно контактирует со своими менеджерами каждый день, постоянно, ежечасно. Соответственно, на тренинг для менеджеров по продажам обязательно отправляйте их руководителя. Потом требуйте, чтобы руководитель, во-первых, сам применял, то, что он получил, рассказал, что ему больше всего понравилось. А во-вторых, чтобы он это внедрил и посмотрел, какие результаты получатся.

Тренинг должен быть ориентирован на результат. Если тренинг был интересный, тренер профессиональный, шуток было много, но результатов нет, значит, тренинг прошел бесполезно.

34. Руководитель отдела продаж в роли тренера. Секреты успеха

Как это может быть реализовано на практике?

Первое. Руководитель отдела продаж должен заниматься своим отделом. Он должен сидеть прямо в отделе, обязательно с менеджерами, видеть и слышать, что они делают.

Второе – он должен давать обратную связь по каждому звонку, по каждой встрече. Он все должен комментировать, помогая своим подчиненным действовать и применять полученные на тренинге знания.

Чтобы руководитель отдела продаж эффективно выполнял роль тренера, оптимальное количество его подчиненных должно равняться семи, плюс-минус два человека.



Как реализуется роль тренера? Менеджеры должны звонить. По факту – они не звонят. Они занимаются чем-то другим. Первое, что должен сделать руководитель, – это выяснить, почему они не звонят. Если нет ответа, он должен говорить: «Звоним!»

Вторая функция руководителя предельно проста: он говорит менеджеру, что нужно звонить по-новому. Менеджер отвечает: «Ну, сейчас позвоню», но не звонит. Пошел за кофе, или отправляет документы, или еще чем-то занимается. Руководитель должен встать, подойти и сказать: «Давай позвоним вместе». Он садится рядом с ним и звонит.

И так постоянно.

Часто, для того чтобы менеджер по продажам начал звонить новым клиентам, ему нужно помочь приобрести этот опыт.

Поэтому первое время должна идти адаптация, два-три звонка нужно отсидеть рядом с ним, послушать, как позвонит при вас, а дальше он уже сможет действовать самостоятельно.

Сначала менеджера очень напрягает, что в каждой конкретной ситуации, на каждую конкретную фразу нужно давать обратную связь, все анализировать, проговаривать. Это эмоционально тяжело, когда над тобой стоят, на тебя смотрят и тебе еще говорят, почему ты неправильно позвонил. Но если руководитель достаточно компетентен, то он сможет не вызывать такую аллергическую реакцию на себя. Он будет говорить, что, на его взгляд, у менеджера получилось добиться требуемого.

Иначе говоря, начинать с одобрения: «Ты очень уверенно говорил. Ты задал вопрос. Это здорово. Теперь – вот твоя реальная ошибка, ты с ценами ошибся и сразу о скидках заговорил. Клиент тебя даже не услышал, ему, может быть, скидки не очень-то и нужны. Он бы и так купил, а ты все козыри перед ним выложил. Смотри, что я тебе предлагаю. Во-первых, следующий звонок начни с вопроса или с другой фразы. Не с фразы: “Алло, здравствуйте, удобно ли говорить? Точно ли удобно?” – а с какой-нибудь другой. Звони и говори: “Скажите, а вы занимаетесь компьютерами? Или вы ноутбуками занимаетесь?”» Руководитель предлагает менеджеру альтернативный вариант звонка и дальше говорит: «Звони теперь так». Менеджер звонит, скрепя сердце, надрывным голосом говорит эти непонятные для него фразы, некомфортные. И руководитель как тренер одобряет его: «Молодец! Теперь второй раз и более уверенно». Менеджер звонит второй раз, и обычно у него уже все получается. Потому что такое обучение действительно работает.

Руководитель должен фиксировать результат и хвалить успешного продавца. Быть наставником и учителем.

35. Миссия руководителя отдела продаж. В чем секрет успешности тренинга

В чем залог результативности тренинга?

Тренинг окажется полезен, если вы предварительно проведете некоторый аудит и выявите те проблемы и задачи, которые тренинг должен решить. Вы не покупаете готовое решение, которое даете послушать сотрудникам, а дальше «что получится, то и получится». Желательно сказать тренеру, что именно вы хотите исправить, у кого какие проблемы, обратите внимание на конкретного сотрудника, например, потому что он робкий и ему нужно поработать, чтобы потренировать уверенное поведение. Тогда тренинг продаж получится более эффективным.

После тренинга можно проводить посттренинг. Например, через две недели после основного тренинга. По времени это занимает два часа. Приезжает тот же самый тренер и интересуется результатами: «Ну и что, как результаты, что внедряли?» Если выясняется, что 80 % не внедряли ничего. Даже 95 %. Следовательно, и результатов нет. Значит, тренинг прошел бессмысленно.

Если тренером является сам руководитель отдела продаж, тогда можно ожидать гораздо лучших результатов тренинга.

36. Как максимально эффективно выстроить рабочий день отдела продаж

Типичный отдел продаж – это тот, где есть руководители и менеджеры по продажам.

Менеджеры по продажам – это люди, которые обычно хорошо продают, но при этом они плохо организованы. Они – люди очень разные, каждый – со своим характером. Им нередко свойственна забывчивость.

Начните рабочий день отдела продаж с 9.00.

Менеджеры приходят в 9.00, и вы, естественно, контролируете опоздания. Строгий контроль опозданий обязателен. Далее с 9.00 до 9.30 руководитель отдела продаж проводит планерку. Он собирает всех менеджеров по продажам, желательно в отдельной комнате, ставит стулья в круг, садится сам и начинает по очереди каждого опрашивать. Берет у каждого их отчеты, таблицы и начинает задавать вопросы: «А что было здесь, здесь и здесь? И почему все получилось так, а не иначе?»

Опрос нужно проводить в группе в начале рабочего дня, так как цель этой планерки – разбудить менеджеров с самого утра и зарядить их энергией.

Заряд бодрости работает очень хорошо именно с утра. Важную роль играет ограничение по времени: полчаса и не больше.

Кроме того, важно, чтобы менеджеры выключили звук мобильных телефонов, потому что когда поступает входящий звонок, менеджер отвлекается, начинает принимать заказ, уточняет подробности, а все сидят и ждут.

Что особенно важно – сначала подвести итоги предыдущего дня. Итоги не подводятся в конце дня, потому что многие встречи с клиентами проходят далеко от офиса, люди могут не успеть

вернуться. Хотя желательно проводить в конце дня какую-то итоговую встречу.

Соответственно, в начале дня, в самые первые 10 минут вы смотрите на таблицы, красным маркером подчеркиваете то, что вызывает у вас вопросы, и быстро их разбираете. Таблицу по встречам – в том числе. И по каждой таблице вы даете оперативный комментарий.

Кроме того, руководитель отдела продаж может объявить специальную акцию, которую он придумал, либо на сегодняшний день, либо на неделю. Тогда на утреннем совещании он поясняет, как надо работать по этой акции, дает правильный скрипт разговора. Разбирает, какие ошибки менеджеры допускают.

Руководитель отдела продаж должен четко проконтролировать, чтобы смысл акции был понятен, скрипт разговора усвоен, и тогда можно начинать звонки.

Хороший вариант – разделять день на блоки: блок звонков и блок встреч. Почему это эффективно? Такое разделение дает концентрацию на одном действии, добавляет четкости работе отдела. В итоге это действие выполняется еще более качественно, неотрывно, интенсивно, с большей сосредоточенностью. Все это наилучшим образом сказывается на конечном результате. Результаты дня – это продажи. Соответственно, если интенсивность дня увеличивается, то и продажи растут.

Во время блока звонков менеджеры должны интенсивно звонить. Как правило, первые два звонка в день даются менеджеру нелегко, он берет разбег, но уже дальше скорость увеличивается. Причем блок звонков можно тоже поделить на два блока. Это звонки новым клиентам и звонки рабочим клиентам. Можно, наоборот. Но лучше в такой последовательности. Можно, конечно, сначала звонить рабочим клиентам, чтобы день хорошо начался, а потом новым.

И еще раз повторим: разбиение рабочего дня на блоки дает большую концентрацию.

Также можно выделить, например, блок отправки коммерческих предложений. Менеджеры звонят, звонят, звонят, звонят, потом записывают, потом отправляют коммерческие предложения. Это совершенно рабочий вариант.

Далее они едут на встречи, потом возвращаются обратно в офис. Здесь они доделывают свои отчетные таблицы, коммерческие предложения, ведут переписку. Именно доделывают, а не начинают с нуля.

**Глава 8. Простой способ
усовершенствовать навыки продаж
ваших менеджеров**

37. Основные правила составления скрипта телефонного разговора

Скрипт – это модель для разговора, или, другими словами, расписанные как сценарий блоки разговора, которые позволяют продавать более эффективно. Зачем нужны скрипты и их выполнение менеджерами? Чтобы лучше звонить, более эффективно продавать. Кто это должен делать? Звонить, конечно, должен менеджер. А вот составлять и прописывать скрипты – руководитель отдела продаж или коммерческий директор, либо приглашенный консультант.

То, что вы прописываете скрипт и внедряете его исполнение с контрольным чек-листом, позволяет вам вытаскивать опыт и знания из каждого вашего сотрудника. Если вы наняли очень сильного менеджера, то правильно будет предложить ему посмотреть на текущие бизнес-процессы и внести предложения, дополнения. Посмотреть, как бы он предложил развивать тот или иной элемент ваших продаж. Он предлагает, вы это алгоритмизируете, прописываете в виде очередного чек-листа и либо вычеркиваете потом, либо оставляете. Что самое интересное, с уходом этого человека процедура все равно продолжает работать.

Прописанные скрипты снижают негативные последствия ухода сотрудников, так как правильные слова прописаны, все внедрено и контролируется.

Прежде чем писать скрипт, нужно выяснить, а как, собственно говоря, происходят звонки. Если нет возможности записать разговор, но при этом компания у вас большая, вы можете самостоятельно позвонить от имени клиента. Можете внести себя в базу для обзвона и дождаться звонка от менеджера.

Если у конкурентов отдел продаж работает на входящих звонках, то вы сами звоните конкурентам. Причем тем, кто является лучшими в вашей сфере. Звоните и совершаете покупку. Вы записываете, что вам сказали: интересные идеи и техники, анализируете плюсы и минусы их работы.

Ради интереса позвоните компаниям, предоставляющим страховые услуги. Или придумайте, как они сами могут выйти на вас. Страховщики – одни из лучших по качеству проведения обзвонков.

И, наконец, попробуйте сами продать свой товар клиенту. Добейтесь продажи, заключите сделку.

В итоге у вас появится понимание процесса продажи по телефону. Смоделируйте ваш разговор по фразам или просто запишите его на диктофон (хотя бы из мобильного телефона). Потом его можно переписать в виде текста.

Тот, кто пишет скрипт, обязательно должен звонить сам. Иначе скрипт получится неработающим, оторванным от практики.

Рассмотрим на примере, как должен выглядеть скрипт.

У компании товаров для взрослых большинство клиентов – интернет-магазины. Как звонят менеджеры такой компании: «Алло, добрый день, удобно ли вам говорить? Да, здравствуйте, меня зовут Владимир, я представляю компанию N, хотел бы вам предложить сотрудничество. Мы давно работаем на этом рынке. Да-да. Вы продаете? Нет? Давайте я вам вышлю каталог. Куда вам выслать? На почту такую-то.

Хорошо».

В принципе неплохо, потому что менеджер узнал e-mail, уже выслал каталог. И будет продолжать касаться этого клиента, разговаривать с ним.

Но давайте рассмотрим правила составления скриптов, которые могут серьезно улучшить результаты звонков.

Первое правило – нужно звонить с хорошим настроением либо с уверенностью. Например, если нужно прорваться к клиенту через секретаря, здесь могут помочь только абсолютная непробиваемая уверенность и даже наглость.

Второе правило – каждая ваша фраза должна иметь определенную цель. Цель первой фразы – начать общение, чтобы после первой фразы не положили трубку. Трубку взяли – что-то сказали. Так вот, ваш менеджер должен произнести такую фразу, после которой потенциальный клиент трубку не положит.

Третье правило – универсальных фраз нет. Каждая фраза, начиная с первой, тестируется, замеряется ее эффективность, и в случае необходимости она корректируется. Вы начинаете тестировать конкретную фразу и замечаете, что разговор продолжается. Из 10 звонков раньше у вас продолжалось только два, а теперь – восемь. Это означает, что такая фраза работает. Теперь вы учите всех ваших менеджеров ее произносить. Они сопротивляются: «Ну я же говорю... Так неудобно... Я, как привык, говорю».

Ваш ответ: «Вы можете, конечно, заменить одно слово или интонацию. Но в целом фразу вы должны произнести. Если вы не хотите пользоваться этой фразой, вот вам на выбор – 10 попыток с вашим привычным текстом, и 10 попыток с новой фразой. Я буду стоять рядом. Буду следить за тем, чтобы вы говорили именно так. Потом обсудим результаты, проведем конкурс – как будет лучше?»

Рассмотрим пример скрипта звонка для менеджеров гостиницы. Речь шла о звонке секретарю, а это само по себе непросто. Обычно звонили так: «Мы хотим сотрудничать, приезжайте к нам». Менеджеры слышали в ответ: «Спасибо, не надо, у нас все есть, мы сами решаем, с кем нам сотрудничать». Фраза была изменена следующим образом: «Скажите, пожалуйста, когда вы планируете командировку в Рязань – кто у вас занимается размещением гостей?» Данная фраза, позволяет сохранить инерцию разговора. Секретарь уже настроилась на то, чтобы быть с менеджером ласковой.

То же самое при работе с интернет-магазинами или просто магазинами. Если вы оптовая компания и работаете с магазинами, вы спрашиваете: «У вас размеры XL есть?» Дальше: «Да, есть, вас какие интересуют?» Здесь главное – не перегнуть палку. Потому что если менеджер неопытен, начинает дальше играть роль клиента, говорит: «Знаете, на самом деле я вас наколол. Меня зовут Дмитрий, я менеджер по продажам, предлагаю вам сотрудничество». Вероятнее всего в ответ менеджер услышит: «Дмитрий, знаете что? Мне ничего не нужно» – потенциальный клиент просто положит трубку. Разочарование полное. Здесь нужно быть тоньше. Первый фрейм, первая фраза – и дальше важно говорить четко, кто ты и что предлагаешь.

Соответственно, следующая фраза в этом звонке была такая: «Меня Михаил зовут. Гостиница “Тарзан”. Мы для вашей компании разработали специальный корпоративный пакет. Скажите, пожалуйста, точный адрес, потому что мы доставим именно конверт. В конверте подарочные купоны, скидки». Тут ключевые слова такие: «разработали» – если разработали, значит, долго работали, разрабатывали, и «для вашей компании».

Оказалось, что фраза «для вашей компании» работает лучше, чем фраза с названием компании.

Дальше – «корпоративный пакет». Здесь используются двухшаговые продажи. Нам нужно отправить конверт. Именной. Который сам продаст за менеджера по продажам. Потому что сами менеджеры не могли поговорить с человеком, принимающим решения.

Что было нужно – узнать всю информацию о компании: ее точный почтовый адрес, ФИО лица, принимающего решения, контактную информацию для дальнейшего обзвона – пришел ли конверт или нет? Это цель первого звонка.

Потом был второй звонок, который делался через 15 минут – его целью было получить информацию, на основе которой принималось решение: отправлять ли конверт туда или это бесполезно. Это были

вопросы: «Сколько человек работает у вас в компании? Как часто ездят в командировки? В каких гостиницах вы останавливаетесь?» В формате одного звонка получить ответы на все эти вопросы было бы невозможно.

Иногда складываются ситуации, когда клиент в весьма категоричной форме отказывается отвечать на некоторые ваши вопросы, в этом случае вы просто переходите к следующему вопросу. Тестирование показывает, что 8 из 10 звонков окажутся удачными, если составлен правильный скрипт.

Наиболее эффективный скрипт получается, когда 5–6 фраз, вопросов следуют один за другим. Или есть некий *gap* – пространство для свободных действий. А блоки в скрипте – это вехи разговора, которые должны быть упомянуты. То есть некоторую свободу вы можете дать. Скрипт станет качественным, когда фразы в нем будут выстроены таким образом, что они могут произноситься вне зависимости от того, какой ответ получен на предыдущий вопрос.

Скрипт должен быть составлен следующим образом: фраза, реакция на фразу, ситуативный ответ-комментарий. Потом опять фраза, реакция на другом конце провода и какой-то ситуативный комментарий. Вот тогда скрипт понятный, простой и реализуемый. Он висит прямо перед компьютером над столом, и человек по нему строит беседу. Для него это в момент стресса – спасительная подсказка. Он не знает, что ему сказать, а скрипт написан. Причем написан живым языком.

Скрипт нельзя писать красивым литературным языком с множеством деепричастных оборотов, с причастиями, сложносочиненными и сложноподчиненными предложениями.

Нужно писать просто и понятно. Одно предложение – 10 слов максимум. Ни в коем случае нельзя включать в скрипт длинные сложноподчиненные предложения. Менеджер просто этого

не выговорит. «Смеркалось. Вечерело. Я думаю о вашей компании и хочу предложить вам интереснейшее решение, которое обязательно удовлетворит все ваши потребности, которые сложились в результате финансового кризиса, который тоже.» И так далее. Это все, провал. Менеджер не сможет этого сказать, его перебьют, разговор разрушится.

Скрипт должен быть нерушимым, состоящим из блоков с пространством для свободного маневра в разговоре. Тогда он получается эффективен, тогда он работает.

Важно: качество скрипта оценивается по результатам до и после его внедрения. Если «воронка продаж» изменилась в лучшую сторону, значит, скрипт эффективен. Если не изменилась, то это лишь ваше творчество, а не скрипт.

В итоге что дают скрипты? Они дают реальную повторяемость и предсказуемость результата. От правильно построенной логики разговора зачастую зависит больше, чем от настроения. Но это не отменяет профессионализма менеджера. Если ваш менеджер – звезда, показывает отличные результаты и при этом звонит иначе, чем вы бы это сделали, первое, о чем стоит подумать, это о том, а не стоит ли его разговор смоделировать в виде скрипта. И опять же, вы сделали скрипт – тестируйте. Если новый вариант лучше, и вы решили отказаться от собственного, ничего страшного. Вы прописываете на карте бизнес-процессов процесс развития – улучшение скрипта. Периодичность – раз в месяц на какой-нибудь стратегической сессии. Ответственный за скрипт – руководитель отдела продаж. Заносите этот пункт в чек-лист для себя и на каждом вашем собрании ставьте в него галочки.

38. Секреты написания скрипта встречи

По сути своей скрипт встречи, он же алгоритм переговоров, представляет собой усложненный скрипт звонка.

Первое, что нужно сделать при разработке скрипта встречи, – это оценить то, что имеется на сегодняшний день. Например, вы можете сделать аудиозапись встречи или съездить на встречу вместе с менеджерами по продажам. Хотя личное присутствие – не лучший вариант, так как получится не совсем показательный пример. Менеджер будет очень стараться или, наоборот, излишне волноваться. А вам нужно получить объективное представление о том, как проводят встречи менеджеры вашей компании.

Вам необходимо получить информацию о том, как проводят встречи ваши конкуренты.

Провести встречу сложнее, чем позвонить. При личном общении факторов, влияющих на результат, значительно больше, чем при телефонном разговоре. Имеют значение не только хороший скрипт, умение выяснить потребности клиента и работать с возражениями, не только голос и манера речи, но и то, как человек выглядит, и даже то, как он пахнет. Поэтому прописать скрипт встречи со стопроцентной точностью просто невозможно.

При всех сложностях вы можете прописать алгоритм встречи по нескольким стадиям. Они таковы.

1. *Attraction* – первое впечатление.
2. *Breakingtheice* – разрушение льда между людьми.
3. *Needanalysis* – выяснение потребностей клиента.
4. *Proposal* – предложение.
5. *Proofstage* – работа с возражениями.

Вы можете прописать конкретные вопросы для каждой стадии, но для опытных менеджеров, которые не любят, чтобы их ограничивали некими рамками, вы можете составить блоки вопросов, тем самым увеличив поле для маневра.

Такой подход актуален в отношении тех менеджеров, которые показывают лучшие результаты.

Типичная ошибка, которую совершают многие менеджеры: они сначала делают предложение (*proposal*) и только затем выясняют потребности клиента. Данная ошибка может привести к тому, что клиент просто откажется выслушать менеджера, аргументировав это тем, что такое предложение его в принципе не интересует.

Правильно составленный скрипт позволит выяснить потребности клиента. В частности, менеджер сможет понять, необходимо ли делать для конкретного клиента скидку или цена его интересует не в первую очередь.

Как выяснить отношение клиента к цене вашего продукта? Это можно сделать при помощи специального блока вопросов. Менеджер не должен задавать прямой вопрос: «Важна ли для вас цена?» Очевидно, что в большинстве случаев он услышит ответ: «Да, разумеется, важна, хотелось бы дешевле». Правильное решение в данном случае: составить блок вопросов, которые позволят выяснить отношение клиента к цене не напрямую, а опосредованно, через ассоциации. Например, менеджер может спросить клиента о его отношении к тем или иным видам одной и той же продукции, но из разных ценовых категорий.

Понять на основе вопросов, что нужно клиенту, – это большое искусство менеджера. И, по сути, в этом и заключается его роль – понять, что нужно клиенту, и продать это ему.

Работа с возражениями – это закрытие типичных возражений клиента.

Какими бывают типичные возражения?

1. Возражение по цене. Порой клиент отказывается от дальнейшего разговора и не хочет ничего слышать, пока не узнает цену товара.
2. Возражение по качеству и по доставке.
3. Возражение по условиям оплаты, по отсрочке.
4. Возражение «мы уже работаем с другой компанией».

Безусловно, этот список не полный, для каждой конкретной компании он индивидуален.

После составления списка возражений вы можете приступить к составлению шаблона их закрытия, ответа на них.

Уникальное торговое предложение – это универсальное средство от многих возражений.

Существует такой шаблон закрытия возражений, как ВПИО – «возражение, подтверждение, исследование ответами».

Когда клиент резко, даже агрессивно возражает менеджеру, менеджер, вместо того чтобы начать спорить с клиентом и провалить переговоры, соглашается с ним. После этого менеджер должен провести исследование, а именно – задавать вопросы.

Задавать вопросы – это лучшая практика закрытия возражений.

Зачастую именно в процессе исследования менеджер получает информацию, которая позволит ему выстроить дальнейшую работу с клиентом и воздействовать на него.

Особое умение хорошего менеджера по продажам – это умение разбираться в психотипах людей. Такое умение – это результат работы так называемого *EQ – emotional intellect*. Эмоциональный

интеллект – это умение видеть и правильно понимать реакцию клиента, получать обратную связь, чувствовать настроение клиента, особенности его характера и поведения, понимать, в правильном ли направлении проходит встреча.

Заключение. Если вы дочитали до конца

В этой книге вы познакомились с базовыми принципами измерения всех элементов процесса продаж, узнали, как можно увеличить клиентский поток и усилить мотивацию ваших продавцов, как грамотно строить план продаж. Также вы рассмотрели особенности и правила интернет-маркетинга и оценки его эффективности.

Освоив описанные в книге приемы и методы, вы сможете контролировать показатели ваших продаж, работать с конверсией покупательского потока, создавать эффективную, работающую рекламу.

Помните: «Тест, замер, корректировка»! Постепенно внедряйте все элементы, описанные в этой книге в свою работу и оценивайте их эффективность.

И еще одна небольшая просьба – напишите нам отзыв. Вы теперь знаете, как они правильно составляются. Пришлите один отзыв, который закрывал бы какие-то возражения, которые у вас были перед приобретением этой книги. И второй – о том, что вы внедрили, что получилось, а что нет.

Пишите нам на info@mokselle.ru о том, что у вас происходит.

**Кейсы. Практика внедрения
инструментов совершенствования
продаж**

Как увеличить объем продаж в 4 раза?

Как увеличить объем продаж? Этот вопрос актуален для многих владельцев компаний.

Разберем основные проблемы, типичные для розничного бизнеса. Покажем интересные пути их решения, которые позволили сконцентрировать внимание на новых источниках генерации клиентов, и увеличить объем продаж более, чем в 4 раза.

Виды деятельности: производство и продажа оконных конструкций.

Возраст компании: 11 лет.

Количество сотрудников: больше 100 человек.

Методы продаж: прием звонков с сайта, продажи на розничных точках в торговых центрах.

Проблемы и пути их решения

Проблема 1. Продажи

Основной проблемой компании было крайне низкое количество продаж новым клиентам. За 11 лет существования была накоплена достаточно большая база клиентов, по рекомендациям которых удавалось проводить повторные продажи. Однако в период кризиса количество таких продаж катастрофически упало. Кроме того, на существующую клиентскую базу очень негативно повлияла реструктуризация компании.

Решение. Новая тактика продаж

Анализ структуры продаж клиента показал: эффективность продаж на приеме звонков (далее конверсия) составляла не более 8 %, однако уже каждый второй выезд мастера по замеру к клиенту в квартиру становился договором.

Рабочая команда проекта решила протестировать эффективность новой тактики продаж. Суть тактики сводилась к цели приема

звонка. Если раньше менеджер колл-центра старался по телефону просчитать стоимость оконной конструкции и продать сами окна, то теперь задачей менеджера была «продажа» (договоренность) выезда замерщика. Продажи самого окна строились уже у клиента дома.

Для этого был разработан новый скрипт звонка и новый алгоритм продажи для замерщиков.

Уже после первой недели внедрения новой тактики показатели составили:

30 % – конверсия звонков-замер;

50 % – конверсия замер-продажа.

Внедрение новой тактики решало проблему эффективности приема звонков, однако предстояло решить еще и проблему резкой нехватки самих звонков.

Проблема 2. Сайт

Сайт компании генерировал лишь 10–12 звонков в неделю. Эффективность приема звонков была также низкой (около 7–8 % звонков превращались в продажи).

Решение. Эффективный сайт

Был разработан новый сайт компании, который включал в себя множество фишек по продажам через интернет: товары-локомотивы, продающие отзывы, ночная скидка, онлайн-консультант, продающие акции.

В итоге поток входящих обращений с сайта от новых клиентов увеличился с 1–2 до 15–20 в день, что решило проблему малого количества звонков с сайта.

Проблема 3. Розничная точка

Основной проблемой розничных точек было опять же крайне низкое количество подходов потенциальных клиентов к торговой точке.

Решение. Качественное промо-мероприятие

Решением проблемы стало внедрение практики продаж через промоутера на выходе из метро. Его задачей было приводить клиента за руку к продавцам-консультантам торговой точки. Была разработана система оплаты труда для промоутеров, зависящая не от количества отработанных часов, а от количества приведенных посетителей к павильону компании. Средний чек оконной компании составляет около 50 000 рублей, что дает возможность платить за работу промоутеров больше, чем в других отраслях.

Такая система оплаты, обучение и продающие флаеры позволили одному промоутеру приводить к торговой точке 5–7 потенциальных клиентов.

Проблема 4. Сервис

Большая накопленная база клиентов компании всегда является основным активом любой компании. У большой части клиентов из этой базы уже истек срок гарантии на окна. Нужны были новые решения.

Решение. Профилактическое сервисное обслуживание

Рабочей командой проекта на выборке из 20 клиентов было проведено исследование – что еще можно продать клиенту, уже купившему окна. Было выявлено, что 4 из 10 клиентов желают как-то усовершенствовать либо обновить окна (москитные сетки, замена фурнитуры, установка термометров, регулировка окна).

В итоге команда пришла к выводу, что вместо гарантийных выездов с целью починить либо отрегулировать окна, компания может инициировать выезды с целью продажи дополнительных продуктов или услуг. В итоге была разработана услуга профилактического сервисного обслуживания, где в отличие от гарантии осуществлялась смазка и регулировка окна с целью предотвращения поломки и изнашивания. Первая регулировка осуществлялась бесплатно, поэтому осуществить выезд было достаточно просто. Сервис-инженер в конце регулировки предлагал клиенту приобрести годовой абонемент на профилактику. Для этого

были подобраны сервис-менеджеры с навыками продаж, разработан алгоритм продажи и проведено обучение. Такая практика позволила уже в первый месяц совершить 20 выездов (5 сервис-менеджеров) и заключать 11 договоров на профилактику.

Результат

Среднемесячный объем продаж компании за 4 месяца работы по новым принципам увеличился больше чем в 4 раза. В итоге компания сократила количество розничных точек и сконцентрировалась на колл-центре и продажах профилактического сервисного обслуживания.

Выясняем, что мешает развитию системы продаж

Многим знакома такая ситуация в бизнесе, когда вроде все нормально, наработанная годами клиентская база существует и приносит периодически заказы, но конверсия в сделки не такая, как хотелось бы. Звонки поступают, но договора не подписываются и счета не выставляются. Что же делать?

Рассмотрим кейс, в котором разобрано внедрение мероприятий, обеспечившее рост продаж на 40 % и экономию в 300 000 рублей ежемесячно.

Вид деятельности: продажа автозапчастей и автосервис.

Возраст компании: 7 лет.

Количество сотрудников: 56 человек.

Методы продаж: прием звонков с сайта, продажи на розничных точках, накопительные программы лояльности.

Ситуация в компании

Это типичный пример стабильно работающей компании, у которой не возникало особенно острых проблем. Она достигла некоего потолка роста. Если точнее, рост продаж сильно замедлился, а руководство чувствовало, что в активах компании, накопленных более чем за 7 лет работы, заложен некий потенциал роста. После проведенного аудита системы продаж был выявлен ряд узловых проблем, которые мешали развитию продаж.

Во-первых, фиксированные оклады продающих сотрудников не являлись стимулом к увеличению продаж и личных доходов продавцов. Такая система оплаты, кроме всего прочего, стала источником сильного сопротивления персонала к внедрению инноваций.

Во-вторых, отсутствие системной заинтересованности в продажах прямо влияло на эффективность приема входящих звонков. При большом потоке входящих звонков (более 100 в день) лишь единицы доходили до сделок.

Прослушивание звонков показало, что в компании нет отработанной и укоренившейся практики снятия контактов, назначения встречи, определения потребности потенциальных клиентов и работы с возражениями («дорого», «я подумаю» и т. д.).

В-третьих, в компании было невозможно провести точный анализ эффективности средств, вложенных в рекламу и маркетинг, что влекло достаточно существенный расход средств.

Задача

Выявить сдерживающие факторы и создать систему продаж с постоянной положительной динамикой роста показателей.

Решения

Совершенствование системы учета показателей

Для анализа эффективности средств, вложенных в рекламу, вычисления показателей конверсии и внедрения эффективной мотивационной схемы была доработана система учета показателей. В нее вошли рабочие журналы продавцов, которые позволили подсчитать конверсию, количество обращений, основные причины отказов клиентов и, самое главное, систематизировать практику повторных звонков сомневающимся клиентам. Кроме того, была подключена система «Мультиномер», которая позволила увидеть статистику звонков, недозвонов и эффективность тех или иных рекламных носителей. Стало очевидно, что ряд рекламных модулей, размещенных в журналах, вообще не дает входящих обращений, тогда как реклама в газете, к которой раньше не было серьезного отношения, наоборот дает основной трафик звонков. По итогам данного анализа компания отказалась от ряда неэффективных

рекламных носителей, что позволило сэкономить около 300 000 рублей затрат ежемесячно.

Также была внедрена электронная система отслеживания личных продаж по карточкам сотрудников, которая стала фундаментом для построения системы мотивации, основанной на личных результатах менеджеров.

1. Система мотивации

Жестко фиксированный оклад создавал интерес отработать положенное количество часов, но никак не продать больше продукции. Была разработана система оплаты труда менеджеров, которая на 20 % состояла из фиксированной части и на 80 % из переменной. Переменная часть состояла из результатов индивидуальных продаж и результатов деятельности компании в целом. Такая система мотивации явилась своего рода фильтром среди сотрудников и катализатором их активности. Фильтром, так как пассивная часть продавцов покинула компанию, а катализатором, так как продавцы с потенциалом были серьезно замотивированы новой системой на результат.

2. Доставка и резерв

Большая часть клиентов (больше 70 %) после обещания «я заеду-посмотрю» так до магазинов и не добиралась. Эта проблема типична для многих бизнесов и решается она путем сокращения количества шагов до покупки.

В торговле автозапчастями это было реализовано путем внедрения курьерской доставки и создания резерва.

Пешие курьеры давали гораздо больший ресурс по доставке, чем водители на автомобилях. Большинство покупаемых запчастей были малогабаритны, а поэтому легко доставлялись покупателям. Соответственно, в скрипты (алгоритмы) приема звонков было внедрено обязательное предложение доставки. Тест показал успешность данного подхода. Около трети покупателей сразу

соглашались на доставку. Это позволило быстро поднять продажи компании.

Тем же покупателям, которые были не готовы к доставке, предлагалось оставить деталь в резерв на два дня, чтобы точно иметь товар в наличии. Таким образом возникало некое моральное обязательство, которое «вешалось» на клиента и способствовало увеличению количества клиентов, приехавших в магазин.

На первых этапах внедрения скриптов последовало традиционное сопротивление со стороны сотрудников, однако уже первая неделя внедрения показала эффективность данного подхода.

Результат

В магазинах, где был внедрен новый скрипт и система мотивации, продажи выросли более чем на 40 % уже после первого месяца работы.

Вот так проведенный анализ, выяснение проблемных мест и принятие эффективных мер может улучшить положение в бизнесе.

Как формировать и эффективно использовать клиентскую базу?

Как построить систему мотивации отдела продаж, чтобы работа с клиентской базой увеличила оборот через полгода на 300 %.

Вид деятельности: оптовые продажи сантехники (санфаян, пустые и гидромассажные ванны), свой цех врезки гидромассажного оборудования в ванны.

Возраст компании: 4 года.

Количество сотрудников: 23 человека.

Методы продаж: ведение клиентской базы, поиск новых клиентов через «холодный» обзвон и встречи, участие в выставках.

Ситуация в компании

Быстрый рост компании в первые три года строился на энтузиазме, личных качествах и связях учредителей и высшего руководства. Когда же руководство делегировало обязанности продаж и ведения клиентов специально созданному отделу, показатели существенно снизились. Разразившийся экономический кризис сократил размер клиентской базы и объем закупок более чем в 3 раза.

Проблемные точки компании:

1. Зависимость от двух моноклиентов: 60 % оборота компания зарабатывала на двух крупных сетях, отношения с которыми строились на личных связях с владельцем компании. Обратной стороной медали были жесткие условия рассрочки и скидок.

2. Пассивность менеджеров по продажам. По сути, менеджеры по продажам не занимались продажами, они скорее обрабатывали заявки от рабочих клиентов. Невозможно было назвать точную цифру количества привлекаемых новых клиентов. Менеджеры

крайне неохотно занимались назначением и проведением встреч с потенциальными клиентами.

3. Отсутствие качественных коммерческих материалов (каталоги, коммерческие предложения и т. д.), что не позволяло достойно выглядеть в глазах потенциальных заказчиков при сравнении с другими поставщиками.

Типичная для многих оптовых компаний болезнь – «сытость отдела продаж». Причем «сытость» понятие условное, зачастую даже не говорящее о больших личных доходах. В данном случае оно означает принципиальную удовлетворенность текущим положением и панический страх перед новыми продажами. И это не проблема менеджеров, скорее это проблема мотивационной политики и оргструктуры. Менеджеры, которые уже имеют какую-то клиентскую базу, понимают, что получить 5 % со старого клиента намного проще, чем 5 % с того, кто еще никогда с компанией не сотрудничал, еще ничего не хочет, и не факт, что захочет вообще. И поэтому стандартный набор отговорок: «в магазинах нет людей», «у людей нет денег», «кризис всему виной», «рынок давно поделен», был воспринят как четкий симптом вышеобозначенной болезни.

Решение

1. Разделение отделов

Проведя ряд интервью и анализ ежедневной работы отдела продаж, рабочая группа проекта решила разделить функции отдела продаж на два направления: 1) привлечение новых клиентов и 2) ведение текущих клиентов. Иными словами, были созданы два отдела вместо одного. Функцией отдела привлечения клиентов была работа с потенциальными клиентами и доведение их до первой сделки. Далее клиент передавался в отдел ведения клиентов, где с ним уже строились долгосрочные и системные финансовые отношения, увеличивался средний чек и т. д.

Система мотивации учитывала сложность задачи привлечения новых заказчиков и поэтому была спроектирована так, что

менеджеры активных продаж могли зарабатывать вдвое больше, чем в среднем по рынку за счет фактически полного получения прибыли с первых пяти сделок.

Система оплаты сотрудников клиентского отдела зависела от совокупных показателей по сборам платежей от всего отдела. Важно отметить, что новая система мотивации создавала системный интерес к превышению точки безубыточности компании.

После непростого периода внедрения новой оргструктуры и системы мотивации была полностью решена проблема застоя. Компания начала регулярно привлекать более 10 новых клиентов в месяц, пополняя свою клиентскую базу. На второй месяц работы новый отдел привлек как клиентов три крупные торговые сети.

2. Оружие продавцов

Для того чтобы менеджерам активных продаж было проще привлекать новых клиентов, провели специальную фотосессию продукции, обновили фирменный стиль, дополнили ассортимент гидромассажных ванн. Это позволило сделать качественные каталоги, промоматериалы для интернет-магазинов, что, в свою очередь, прямо отразилось на конверсии встречи-сделки.

3. Категоризация клиентской базы

Как уже говорилось, основной доход компании приносят два крупных клиента. Остальные клиенты дают разовые и бессистемные заказы. В целях увеличения объема закупок был проведен анализ статистики закупок клиентов за три последних года. Клиентская база была разделена на 4 категории в зависимости от объема закупок. Для каждой категории были разработаны специальные условия работы (цена, рассрочка, образцы, промоматериалы, доставка и т. д.). Более высокая категория гарантировала большие выгоды. Пороги для определения категорий были выставлены таким образом, чтобы стимулировать клиентов из низшей категории к переходу в высшую.

Пользуясь специально разработанным скриптом, менеджеры клиентского отдела обзвонили всех своих клиентов.

Сравнительно небольшое повышение продаж по каждому клиенту дало серьезный прирост в масштабах компании (более 30 % за 1,5 месяца).

4. Промоподдержка

Осознавая прямую зависимость между продажами своих клиентов и собственными продажами, на фирме разработали целый ряд мер по увеличению продаж непосредственно в магазинах:

- стикеры-бонусы (наклейки, обещающие при покупке ванны ручки или подголовник в подарок);
- инфостенды (баннеры-стойки 200×80 с наглядно показанным действием системы гидромассажа);
- гидрокуб (наглядная модель для демонстрации работы форсунок и привлечения внимания посетителей торгового центра);
- самопродающие ценники (большие и красивые ценники с описанием преимуществ той или иной ванны);
- бонусные подарочные программы для продавцов-консультантов (продавая ванны, консультанты магазинов получали бонусные баллы, которые по итогам месяца они могли обменивать на подарки, предоставляемые поставщиком).

Планомерное внедрение вышеперечисленных мер позволило добиться системного роста среднего объема закупки.

5. Направление аксессуаров

Для увеличения объема продаж было решено открыть новое направление аксессуаров для ванной комнаты. Клиентская база из более чем 200 магазинов сантехники по всей России позволила быстро встать на полки и выставить образцы аксессуаров. В отличие от ванн аксессуары были более удобны в логистике, выставлении на экспозицию и маржинальности.

Результат

Рост продаж за полгода работы составил более 300 % с устойчивой тенденцией к увеличению показателей.



Дмитрий Крутов и Сергей Капустин

ОТДЕЛ ПРОДАЖ

под ключ