

Екатерина Уколова
Шифр Уколовой. Мощный отдел продаж и рост выручки в два раза

Бизнес. Как это работает в России –



Ш И Ф Р У К О Л О В О Й

**МОЩНЫЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ
И РОСТ ВЫРУЧКИ В ДВА РАЗА**

«Шифр Уколовой. Мощный отдел продаж и рост выручки в два раза / Екатерина Уколова»: Эксмо; Москва; 2018
ISBN 978-5-04-092530-8

Аннотация

В книге раскрыты главные секреты методики Уколовой, которые работают в любой отрасли, как на B2B, так и на B2C рынке. Вы получите 30 готовых ключей для роста выручки компании: от настройки воронки продаж и возврата потерянных клиентов до достижения равномерного выполнения плана продаж и внедрения системы мотивации. Шифр продаж у вас в руках!

Екатерина Уколова Шифр Уколовой. Мощный отдел продаж и рост выручки в два раза

© Уколова Е., текст, 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

* * *

От автора

Я занимаюсь продажами с 2005 года каждый день. К сожалению, долгое время большинство бизнесов в России расширялось за счет роста рынка, создав у многих собственников иллюзию о том, что продажи идут вверх за счет их усилий. По факту же 95 % компаний в России используют потенциал роста за счет отдела продаж всего на 5–15 % и испытывают огромные сложности в экономические кризисы. Откуда я это знаю, спросите вы. Немного о моем опыте в этой сфере.

Свою карьеру я начала в Ситибанке в Санкт-Петербурге: работала за стойкой в гипермаркете «Карусель» (15 минут от метро «Улица Дыбенко») менеджером по продажам кредитных карт. Через полгода я стала тренером по продажам, а через полтора – Лучшим тренером по продажам.

В 2007 году я переехала из Питера в Москву по приглашению Альфа-банка на позицию тренера по корпоративному обучению. Уже в двадцать три года я возглавила в нем отдел обучения.

В 2009-м я заняла должность коммерческого директора компании по сертификации и за полтора года увеличила продажи в 40 раз – с 700 000 до 20 млн руб. в месяц без инвестиций со стороны собственников бизнеса. А мой личный доход составил 500 000 руб. в месяц, так как я получала проценты с продаж.

В 2010-м я создала блог в «Живом Журнале», где рассказывала о том, как я это сделала. Проводила для собственников бизнеса бесплатные мероприятия по увеличению продаж. (Кстати, сейчас весь мой полезный контент, связанный с построением эффективного отдела продаж, доступен в моем Instagram @katerina_ukolova, там же указан мой личный мобильный телефон. Обращайтесь за советами!) Постепенно со мной стали связываться бизнесмены, которым была необходима личная консультация.

В 2011-м я открыла свою компанию Оу-li, которая ежедневно помогает предпринимателям создавать отделы продаж и настраивать их работу.

Каждый год я и мои сотрудники обучаем около 1700 собственников, топ-менеджеров, руководителей отделов продаж. Мы – единственные в России консультанты, гарантирующие при заключении договора рост продаж или возврат потраченных на обучение средств. Мы разработали методику увеличения продаж, состоящую из 850 точек роста, частью из которых я поделюсь с вами в этой книге.

Самый крупный наш клиент на данный момент – это компания с оборотом 286 млрд руб, самый мелкий – с оборотом 0 руб.

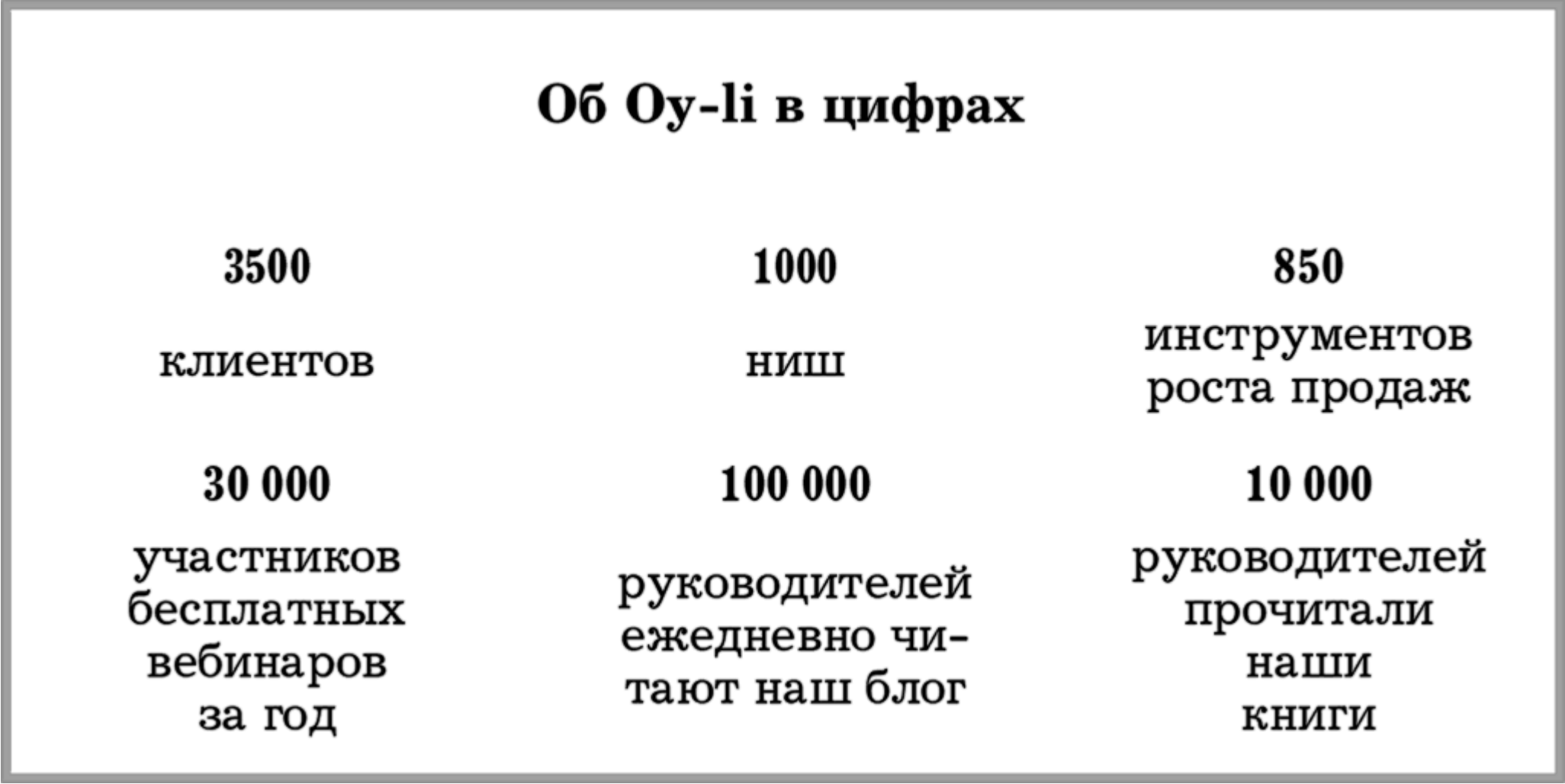
Мы разбираемся в тонкостях реализации продуктов более чем 1000 отраслей – от отдела продаж арматуры до отдела продаж секс-шопа, от хлебокомбината до оптовых продаж пальто, от нижнего белья в розницу до оптовой продажи рыбы. Мы понимаем специфику входящих, исходящих продаж и поканально: розничные сети, дистрибьюторский бизнес, схемы с торговыми представителями, оптовые отделы, продажи через тендеры и прочее.

Где мы обучались? Наши учителя – это наши клиенты. Практически в любой отрасли мы работали с компаниями, перешагнувшими миллиардную планку оборота, а следовательно, знаем правильные решения и готовые бизнес-модели в разных нишах.

Благодаря такому колоссальному опыту – в совокупности наша компания участвовала в развитии более 4000 систем продаж – мы сделали выводы о том, что данная сфера проработана недостаточно. Но шифр продаж у вас в руках! На страницах этой книги собраны все «сливки» профессии. Внедрение в практику каждой прочитанной главы гарантированно позволит вам увеличить свои продажи минимум на 1 %; итого тридцать глав – 30 %. Со всей ответственностью заявляю: если вы внедрите хотя бы 20 % и ваши продажи не вырастут, я лично верну вам деньги.

Книга написана без «воды» и лирических отступлений, поскольку я искренне хочу сэкономить ваше время. Надеюсь, она вам понравится и принесет максимальную пользу.
Спасибо.

Если у вас будут вопросы, как применять описанные в этой книге Ключи для вашей сферы бизнеса – пишите мне в Instagram @katerina_ukolova.



Словарь терминов

Воронка продаж – это инструмент визуализации взаимоотношений с клиентами, начиная с первого контакта и заканчивая заключением сделки. Она показывает, сколько потенциальных клиентов находится в данный момент на каждом этапе бизнес-процесса продаж. Анализируя эти данные, можно понять, где менеджеры теряют клиентов, какой этап нужно улучшить, а также как поставить план продаж и план активности (по звонкам и встречам) каждому менеджеру индивидуально и всему отделу продаж.

Конверсия воронки продаж – это показатель эффективности каждого этапа бизнес-процесса продаж в отдельности и воронки продаж в целом. Он измеряется в процентах.

Лид (от *англ.* . lead – «приводить») – потенциальный клиент, который проявил интерес к вашему предложению и добровольно оставил свои контакты для связи с ним.

Лидогенерация – процесс поиска и привлечения лидов.

NPS (Net Promoter Score) – рейтинг лояльности клиентов. Он показывает, насколько текущие клиенты удовлетворены качеством продукта и готовы ли они рекомендовать его.

ABCXYZ-анализ – исследование клиентской базы в двух направлениях: по объемам и частоте закупок. Помогает определить, какие клиенты покупают продукт больше и чаще. На основе этих данных составляется портрет целевой аудитории, на которую далее настраивается маркетинговая кампания.

CRM (Customer Relationship Management) – автоматизированная система управления взаимоотношениями с клиентами. Помогает менеджерам оптимизировать работу с покупателями, а топ-менеджеру или собственнику – получать аналитические отчеты для принятия правильных управленческих решений.

LTV (Lifetime Value, или «пожизненная ценность клиента») – это количество денег, которое в будущем может принести каждый клиент, если компания продолжит выстраивать с ним отношения.

Карта рабочего дня – это инструмент анализа функций, которые выполняет сотрудник, и времени, затраченного на них. Полученные данные помогают понять, насколько эффективно выстроен рабочий день менеджера и сколько времени он посвящает выполнению своих прямых обязанностей – продаж.

Cross-sale – это предложение покупателю товаров или услуг в дополнение к тем, которые он уже выбрал.

Up-sale – это предложение покупателю приобрести более дорогую модель товара либо услуги, добавить опции, которые увеличат чек конкретной сделки.

Пенетрация (от *лат.* penetratio – «проникновение») – доля вашей продукции в общем объеме закупок клиентом такой же продукции. Измеряется в процентах и помогает увидеть потенциал для увеличения продаж конкретному клиенту.

Скрипт продаж – алгоритм, сценарий разговора менеджера с клиентом, последовательно приводящий к успешному закрытию сделки.

Листы развития – инструмент, который показывает, какие навыки менеджер применяет или не применяет на каждом этапе продаж. На основе листов развития оценивается качество разговора с клиентом и составляется программа обучения или повышения квалификации менеджера.

Навыковая модель – это комплекс инструкций, указаний, листов развития и скриптов для менеджеров отдела продаж.

СПИН-продажи – техника, построенная на четырех видах вопросов, которые формируют потребность клиента в продукте, раскрывают его ценность и помогают клиенту самому принять решение о покупке. Эту технику разработал известный консультант и маркетолог Нил Рэкхем на основе масштабного исследования эффективности отделов продаж. Он изучил рынок сделок за двенадцать лет, проанализировал более 35 000 встреч и обобщил опыт предпринимателей из двадцати трех стран.

Язык ХПВ – специальный «язык» общения с клиентом, который включает три составляющие при описании продукта: Х – характеристика, П – преимущество, В – выгода.

ЛПР – лицо, принимающее решение. Задача менеджера выйти на ЛПР и вести переговоры о покупке только с ним.

Цикл Деминга (цикл PDCA) – алгоритм действий для достижения целей, который включает четыре стадии: Plan – Планируй, Do – Делай, Check – Проверяй, Act – Изменяй/Корректируй. Алгоритм применяется по кругу до тех пор, пока цель не будет достигнута.

Пайплайн (от *англ.* pipeline – «трубопровод») – список сделок в работе менеджера, которые находятся на разных стадиях завершения и с разной вероятностью оплаты.

Ключ 1 Поставьте планы продаж

Эффективность работы коммерческого отдела будет стремиться к нулю, если не ставить менеджерам планы продаж. Возьмите на заметку, от каких цифр следует отталкиваться при постановке планов, чтобы выйти на желаемую выручку и прибыль.

ЧТОБЫ ПРОДАВАТЬ ЭФФЕКТИВНО, у сотрудников отдела продаж должна быть цель – к чему стремиться. Ориентируют на нее общий и индивидуальный планы продаж. Мы предлагаем чек-лист из пяти шагов, который поможет вам рассчитать эти цифры.

1. Исходите из размера желаемой прибыли. Для этого вам нужны следующие данные:

- Сколько вы, как собственник, хотите получать прибыли?
- Маржинальность по направлениям: какие имеются источники денежного потока?
- Какая общая конверсия воронки продаж?
- Какая конверсия каждого этапа воронки продаж?
- Сколько лидов (контактов потенциальных клиентов) в месяц вы получаете на входе в воронку продаж?
- Какой средний чек?
- Данные по активности менеджеров: сколько встреч и звонков они совершают в день?

2. Используйте метод декомпозиции – разложение главного и большого на меньшие и простые детали или бизнес-процессы.

Иными словами, разбейте крупную цель по прибыли на более мелкие. В итоге вы должны понять, какие действия и в каком количестве должны совершать менеджеры, чтобы достичь поставленной цели.

Приведем яркий бытовой пример декомпозиции целей. Представьте, что вы собираетесь в отпуск. Это ваша глобальная цель. Для ее достижения нужно предпринять ряд шагов: купить путевку, завершить дела на работе, собрать вещи. Чтобы купить путевку, надо обратиться в агентство, чтобы закрыть дела – закончить ряд проектов и т. д.

3. Двигайтесь по этапам воронки продаж снизу вверх .

- Посчитайте, при каком объеме выручки вы сможете ее получить.
- Исходя из конверсии каждого этапа воронки, посмотрите, сколько счетов на оплату надо выставить, чтобы выйти на заявленный объем выручки.
- Проанализируйте, сколько необходимо отправить коммерческих предложений, чтобы получить нужное количество выставленных счетов.
- Выведите цифру по звонкам и встречам, которые следует сделать, чтобы разослать такое число коммерческих предложений.

Так вы дойдете до самого верхнего этапа воронки и поймете, сколько вам нужно получить и обработать потенциальных клиентов, какой должна быть активность менеджеров, чтобы получить желаемую выручку и прибыль. Наглядно схема представлена на рис. 1.

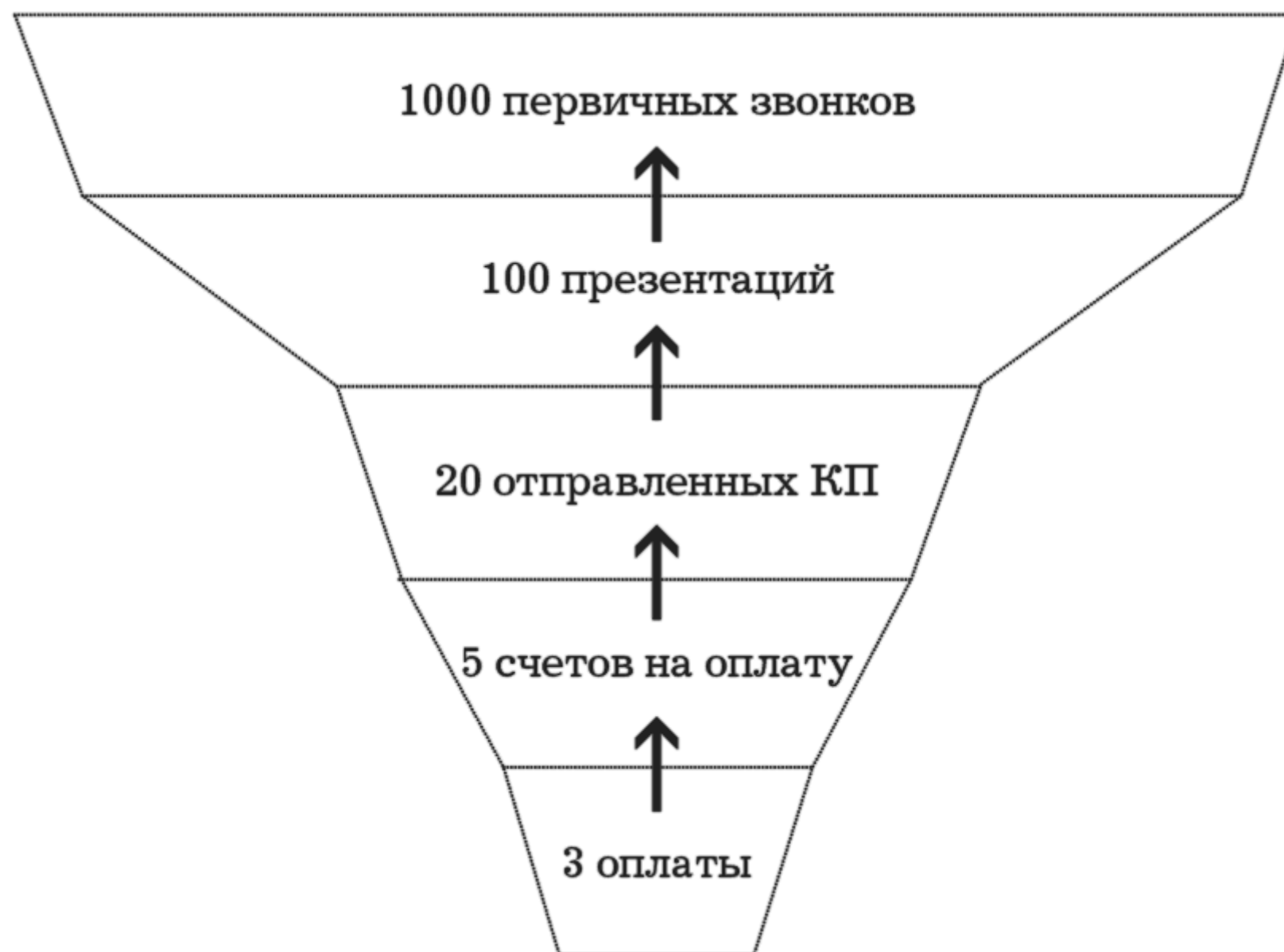


Рисунок 1

Рассмотрим пример:

Предположим, вы хотите заработать 450 000 руб. прибыли. Вы знаете, что в вашем бизнесе прибыль составляет примерно 15 % от выручки. Средний чек – 3000 руб., а общая конверсия воронки составляет 35 %. Теперь декомпозируйте цель.

1) Подсчитайте какую выручку вам нужно получить:
 $450\,000 * 100 / 15 = 3\,000\,000$ руб.

2) Выясните, сколько продаж вы должны совершить:
 $3\,000\,000 / 3000 = 1000$ сделок

3) Теперь считайте, сколько лидов вы должны получить:
 $1000 * 100 / 35 = 2857$ лидов

4) Подсчитайте, сколько нужно сделать «холодных» звонков. Например, конверсия в заявку составляет 50 %. То есть надо сделать не менее 5714 звонков, чтобы получить 2857 лидов.

5) Менеджер делает по 50 звонков в день. Чтобы выполнить план по звонкам, ему понадобится 114 дней ($5714 / 50$). На этом этапе вы решаете, сколько менеджеров задействовать, чтобы ускорить процесс привлечения лидов.

4. Чтобы понять, насколько можно загрузить менеджеров, ориентируйтесь на следующие цифры. Это реальные данные из нашего опыта по настройке работы отделов продаж.

Количество звонков:

- 250 звонков в рознице;
- 150 звонков в масс-маркете;
- 100 звонков в B2B, сектор малого и среднего бизнеса;
- 50 звонков в B2B, сектор среднего и крупного бизнеса;
- 15 звонков в день при наличии встреч.

Количество встреч:

- 25 встреч в FMCG секторе;
- 8 встреч в рознице;
- 2 встречи в B2B при условии, что нет звонков;
- 1 встреча в B2B, если есть звонки.

Используйте эти данные как лакмусовую бумажку для постановки персональных планов менеджерам.

5. Планируйте свою прибыль и выручку минимум на год вперед. Известный долларовый миллиардер и консультант по продажам Брайан Трейси считает, что при планировании важно придерживаться следующих правил:

- Ставьте цели на 10 лет, пять лет, три года, один год.
- Визуализируйте себя рядом с целью.

• Отвечайте себе на вопрос: что нужно сделать сегодня, чтобы выполнить все задачи на этот год? Как показывает практика, цели, которые ставятся на десять лет, реально выполнить за пять лет. Те, что ставятся на пять лет, легко реализуются за три года.

Используйте метод декомпозиции, чтобы верно рассчитать планы продаж и увеличить свою выручку и прибыль.

Ключ 2 Настройте воронку продаж

Чтобы выявить, на каком этапе продаж у ваших менеджеров есть проблемы, постройте воронку продаж. Она покажет узкие места, ликвидировав которые вы сможете значительно увеличить результат.

ВОРОНКА ПРОДАЖ – ЭТО ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ АНАЛИЗА эффективности работы отдела продаж на каждом этапе взаимоотношений с клиентами. Она показывает весь цикл продаж от первого контакта до момента заключения сделки.

Рассмотрим три шага, чтобы понять, как работать с воронкой продаж.

Шаг 1. Строим и анализируем воронку продаж

Для правильного построения воронки вы должны понимать, что представляет собой бизнес-процесс продаж в вашей сфере, по каким этапам менеджер должен

вести клиента. Например, «холодный» звонок, презентация, отправка коммерческого предложения, выставление счета, оплата (см. рис. 2).

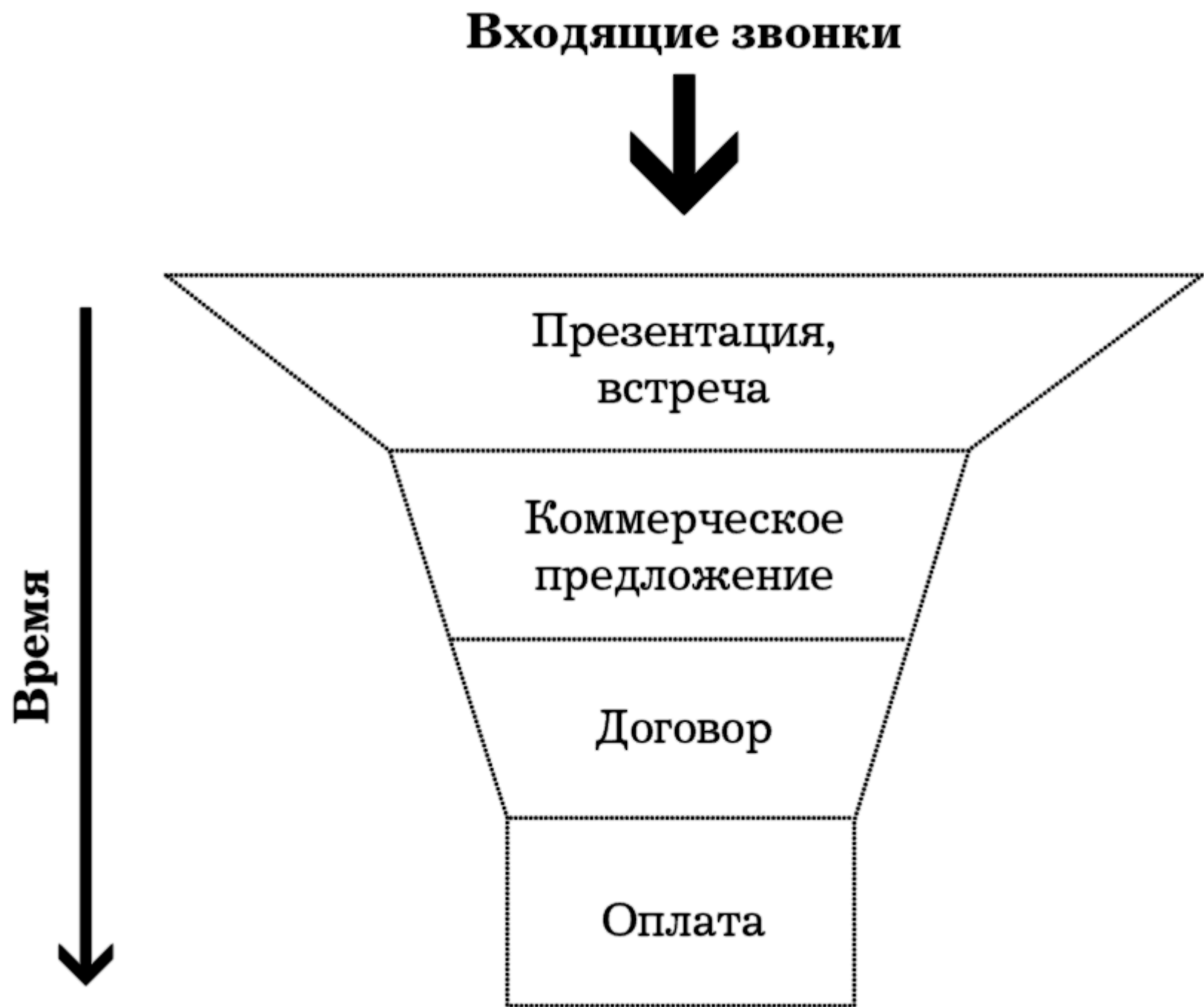


Рисунок 2

Такая визуализация этапов работы с клиентами помогает понять, на каком шаге вы их теряете и где необходимы изменения, чтобы наибольшее число клиентов продвигалось к последнему этапу «Оплата».

Какие цифры важно анализировать с помощью воронки продаж (см. рис. 3):

1. Сколько людей проявили интерес к вашему продукту и попали в воронку продаж?
2. Сколько из них стали вашими клиентами?
3. Какая конверсия воронки продаж?
4. Какая длина каждого этапа воронки?
5. Какая длина сделки?
6. Какой размер среднего чека?

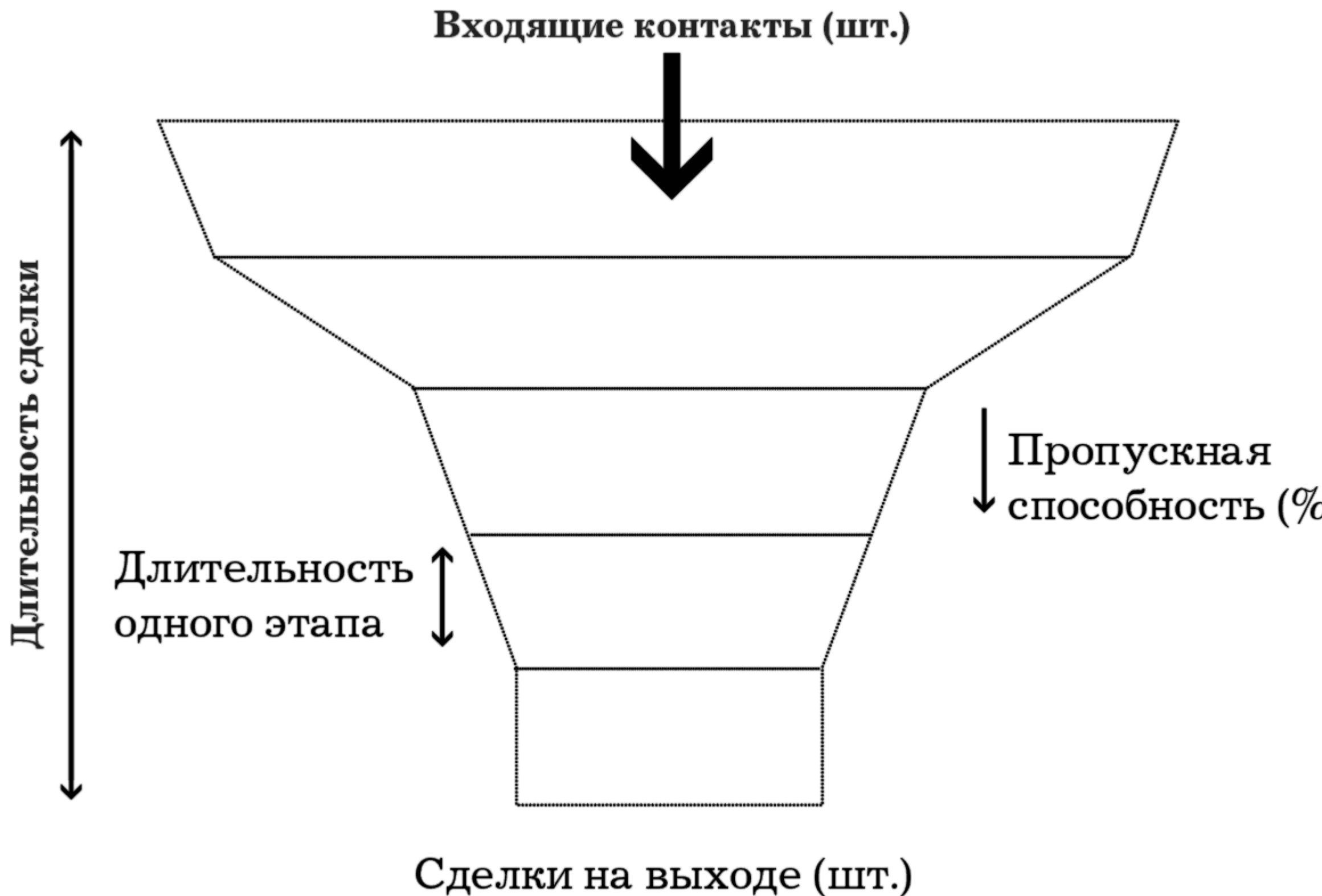


Рисунок 3

В каких разрезах нужно анализировать воронку продаж?

Каждый руководитель отдела продаж должен анализировать движение по воронке продаж в следующих семи разрезах:

1. По новым клиентам. Важно видеть, как потенциальные клиенты переходят с этапа на этап с момента первого контакта и до оплаты вашего товара или услуг.

Например, на рис. 4 через «холодные» звонки в воронку попали 1720 человек. Но только 153 из них стали клиентами компании.

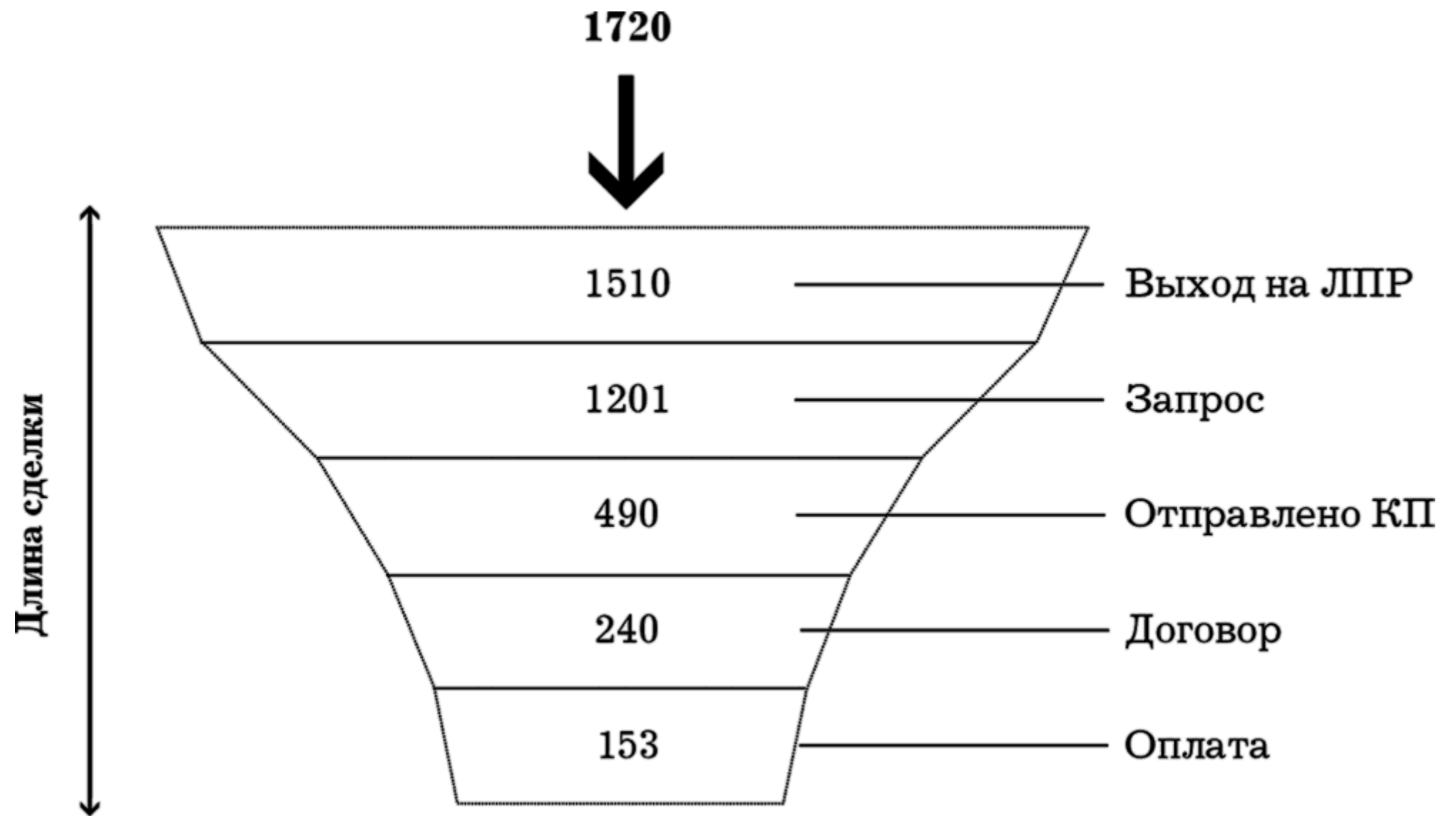


Рисунок 4

2. По текущим клиентам. Важно контролировать, как развиваются события после первой покупки: как происходят вторая, третья и следующие продажи.

3. По каналам продаж. Изучайте, какие каналы продаж самые эффективные и приносят вам наибольшее количество потенциальных клиентов: «холодные» звонки, e-mail-рассылка, наружная реклама, конференции, вебинары и т. д.

4. По продуктам. Анализируйте, какие продукты продаются лучше или хуже. Какой комплект товаров пользуется популярностью, что обычно покупают вместе с конкретным товаром.

5. По целевой аудитории. Смотрите, кто ваши клиенты: пол, возраст, семейное положение, сфера деятельности и т. д.

Например, по воронке на рис. 5 можно определить, что женщины покупают товар лучше, чем мужчины. Соответственно, если направить усилия на работу с женщинами, то выручка вырастет.

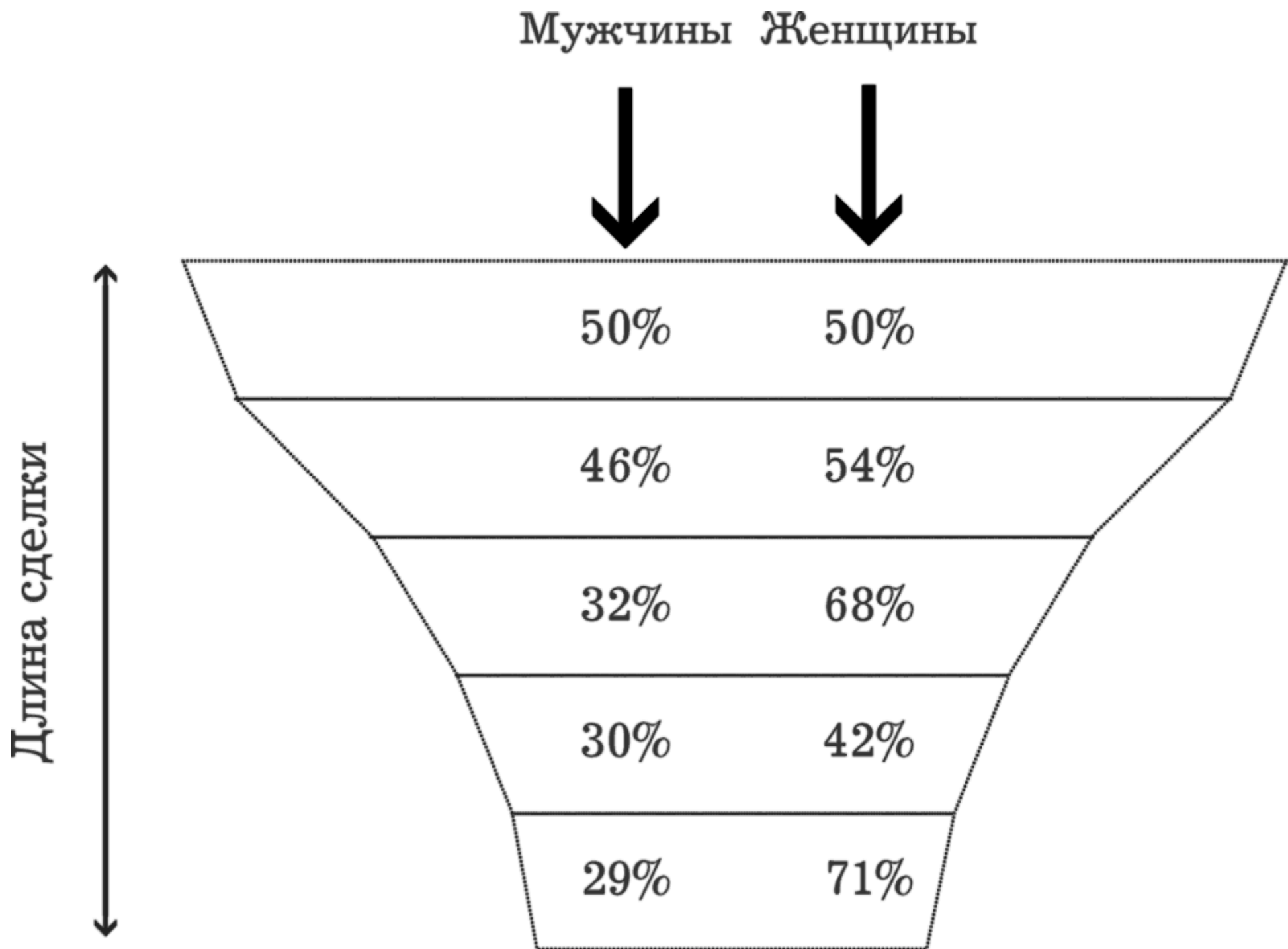


Рисунок 5

6. По региону. Исследуйте, в каких регионах ваши продажи идут лучше, и задумайтесь – почему. Увеличивайте усилия в этом направлении и параллельно пересматривайте свою маркетинговую стратегию в регионах, где ваш товар продается плохо.

7. По сотрудникам. Анализируйте деятельность сотрудников. Важно понимать, на каких этапах им не хватает знаний, опыта, навыков. Такая воронка поможет составить программу обучения менеджеров в соответствии с выявленными проблемами.

Как работать с данными воронки продаж?

- Расширяйте стенки воронки и увеличивайте ее пропускную способность. То есть на каждый этап должно заходить как можно больше клиентов.
- Работайте над конверсией каждого этапа, чтобы в результате улучшить общую конверсию всей воронки.
- Вычисляйте в воронках наиболее конверсионные целевые группы, продукты, каналы продаж и направляйте усилия менеджеров и маркетолога именно на них.
- Работайте параллельно над всеми вышеперечисленными пунктами.

С какого этапа надо начинать работу с воронкой продаж?

В первую очередь начните исправлять самый проблемный этап воронки продаж. Это этап, на котором вы теряете больше всего клиентов (см. рис. 6).

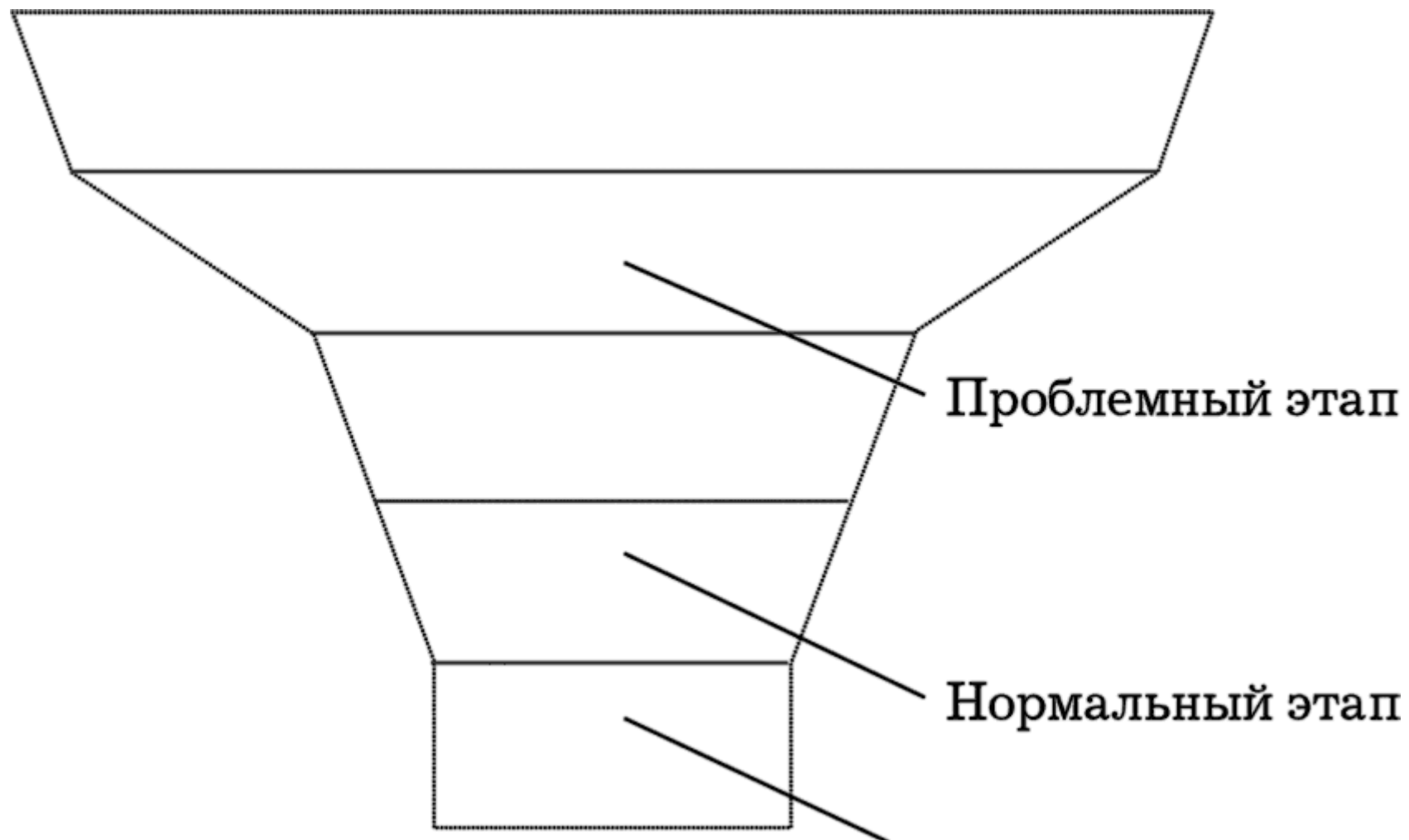


Рисунок 6

Каких ошибок важно избежать при построении и работе с воронкой продаж?

Ошибка 1: создавать в воронке лишние этапы :

- «клиент думает»;
- «сделка в процессе»;
- «сделка в работе»;
- «клиенты на потом»;
- «отложенные».

Указанные этапы не несут никакой информационной нагрузки. Откажитесь от них.

Ошибка 2: держать клиентов на одном и том же этапе воронки. Задержка происходит, когда потенциальные покупатели скапливаются в одном месте и никак не продвигаются дальше по воронке. Как правило, это следствие ошибки № 1. В результате продавец изо дня в день, из недели в неделю указывает в отчетах таких клиентов как потенциальную сделку, продолжает им звонить, работать с ними.

В этой ситуации важно вовремя выявить тех, кто не купит ваш продукт, закрыть сделку как несостоявшуюся и больше не тратить время на таких клиентов.

Ошибка 3: создавать одинаковые этапы в воронке. Например, в некоторых компаниях воронка содержит стадии «согласование договора» – «договор в разработке» – «договор у клиента». Это один и тот же этап. Такой подход не вносит ничего, кроме путаницы.

Ошибка 4: возвращать потенциальных клиентов на предыдущий этап. Следует запомнить, что движение клиента происходит только в одну сторону – в сторону закрытия сделки. Нельзя возвращать его на предыдущий этап.

Если это происходит по каким-либо форс-мажорным обстоятельствам (например, смена лица, принимающего решение), то старая сделка аннулируется и открывается новая. В противном случае конверсия воронки будет посчитана неверно и, как следствие, будут приняты неправильные управленческие решения.

Шаг 2.
СЧИТАЕМ КОНВЕРСИЮ ВОРОНКИ ПРОДАЖ

Главный показатель, который помогает оценить работу отдела продаж, – это конверсия воронки продаж. Наш опыт показал, что только 15 % компаний рассчитывают ее правильно.

Если вы умеете считать конверсию воронки и понимаете, как ее увеличить, ваши продажи могут вырасти в несколько раз. Используйте следующую формулу:

Конверсия воронки продаж = количество положительно закрытых сделок / общее число закрытых сделок

Разберем на примере, как посчитать конверсию воронки продаж. Рассмотрим результаты работы с клиентами в течение трех месяцев (см. табл. 1):

Таблица 1

	Январь	Февраль	Март
Новые	25	55	100
Купили	3	5	9
Отказ	5	9	15

Новые – это те клиенты, которые проявили интерес и попали в вашу воронку.

Купили – это те, кто принял положительное решение и заплатил вам деньги.

Отказ – это те клиенты, которые приняли решение не покупать у вас.

Несмотря на то что к марту значительно выросло число новых клиентов и тех, кто совершил покупку, конверсия воронки практически не изменилась.

Важно четко уяснить, что в подсчетах участвуют абсолютно все сделки – и успешно закрытые, и те, где клиент отказался от покупки. При этом сделки, которые находятся в работе, не учитываются.

Шаг 3.
УВЕЛИЧИВАЕМ КОНВЕРСИЮ ВОРОНКИ ПРОДАЖ

Самый главный вопрос, ответ на который поможет вам нарастить продажи, – как увеличить конверсию воронки? Рассмотрим семь главных факторов, которые влияют на конверсию.

1. Квалификация персонала. Ваши менеджеры должны владеть навыками продаж и уметь правильно вести разговор. С помощью IP-телефонии начните прослушивать их звонки клиентам, чтобы понять, где ваши продавцы не дорабатывают и какие скрипты продаж необходимо исправить.

Далее обязательно составьте листы развития менеджеров. Напомним, что это таблица, которая включает все этапы бизнес-процесса продаж с указанием, какие навыки должны применять продавцы на каждом из них. Листы развития помогут менеджерам действовать с соблюдением технологии продаж, а не наобум. И наконец, организуйте регулярное обучение и тестирование менеджеров.

2. Точки контакта. Это места, в которых происходит соприкосновение компании с клиентом. К ним можно отнести рекламу, сайт, распространяемый контент, персонал, репутацию, визитки, офис.

Нам известны 189 точек контакта. Правило работы с ними такое: каждую неделю улучшайте хотя бы по одной точке контакта, и вы увидите, как число потенциальных клиентов на входе в воронку продаж начнет расти.

Например, после регистрации на наши бесплатные вебинары мы обзваниваем участников и моим голосом в записи напоминаем о скором начале мероприятия. Этот шаг позволил увеличить конверсию посещения вебинара на 20 %.

Также мы придумали отправлять смс с приятным сюрпризом после заполнения любой формы на нашем сайте.

3. Продукт. Оцените качество продукта с помощью индекса лояльности NPS (Net Promoter Score). Для этого проведите опрос среди текущих клиентов (технология проведения см. в ключе 9).

4. Квалифицированный лид. Работайте только с вашей целевой аудиторией. Если менеджеры тратят время на всех подряд, то независимо от их навыков и качества продукта результата не будет.

Чтобы понять, кто ваш клиент и составить его портрет, сделайте ABCXYZ-анализ (подробно об этом см. в ключе 3). И прямо на входе в воронку продаж проверяйте каждого на соответствие этим параметрам – сразу задавайте клиенту вопросы, которые позволят понять, целевой он или нет.

5. Канал продаж. Для каждой сферы бизнеса есть свои эффективные каналы: это могут быть «холодные» звонки, e-mail-рассылка, мероприятия, конференции, реклама, вебинары. Определите, какие из них создают наибольший поток клиентов, и не тратьте деньги и время на остальные. Лучший способ узнать, какой канал самый эффективный в вашей сфере бизнеса, – организовать встречу с руководством конкурирующей компании, которая показывает лучшие результаты по сравнению с вами.

6. Бизнес-процесс. В зависимости от сектора, в котором вы работаете (B2B, B2C, B2P, B2G), важно правильно выстроить бизнес-процесс продаж. Это значит создать оптимальную организационную структуру, максимально эффективно распределить функции и создать систему, которая бы сопровождала и продвигала каждого потенциального клиента в сторону положительного закрытия сделки.

Кейсы

Ювелирные изделия

Ювелирное дело предполагает, что при выпуске новой коллекции представитель компании должен лично встретиться с клиентами и презентовать им новинки. Один из ювелирных заводов упустил этот этап бизнес-процесса продаж при смене руководителя отдела и потерял значительную долю выручки.

Сервис доставки обедов

В компании, которая оказывает услуги по доставке готовых обедов, после настройки воронки по каналам продаж выяснили, что e-mail-рассылка приносит 70 % потенциальных клиентов, а реклама в Интернете – 8 %. Тогда сконцентрировались только на e-mail-рассылках, расширении базы подписчиков и качестве писем. Продажи удалось увеличить в два раза.

Торговля

Компания продавала товар, в цвете которого преобладало золото. Изучив воронку продаж в географическом разрезе, выяснили, что основная доля продаж приходится на южные регионы – Краснодарский край, Ростовскую область, Дагестан. Перестроив бизнес-процессы на работу с югом России, увеличили выручку на 30 %.

Ключ 3 Определите ЦЕЛЕВУЮ аудиторию

Половина успеха в продажах зависит от того, с какими клиентами работают ваши менеджеры.

В идеале 20 % их усилий должны приносить 80 % результата. Чтобы добиться этого соотношения, нужно привлекать только вашу целевую аудиторию. Вычислите ее с помощью ABCXYZ-анализа.

ОЧЕНЬ ЧАСТО ПРИЧИНОЙ НЕВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА продаж является работа с нецелевыми клиентами. Ваши менеджеры могут быть подкованы в техниках, владеть разными навыками продаж, работать по выверенным скриптам. Но результата не будет, если они стучатся в двери не к вашим покупателям.

Как понять, что вы работаете не со своей целевой аудиторией

Чтобы узнать, есть ли у вас такая проблема, задумайтесь над следующими утверждениями:

- менеджеры проводят много встреч, а результата нет;
- бизнес строится на опыте, полученном в другой сфере;
- нет процесса квалификации клиента;
- нет портрета целевого клиента.

Если вы согласны хотя бы с одним из этих утверждений, проведите ABCXYZ-анализ и определите свою целевую аудиторию.

Зачем нужен ABCXYZ-анализ

ABCXYZ-анализ помогает провести исследование клиентской базы в двух направлениях: по объемам и частоте закупок. Благодаря ему вы поймете:

1. Кто вам платит больше и чаще.
2. Каков портрет вашего покупателя.
3. Заходят ли в вашу воронку целевые клиенты.
4. Куда направить основные усилия менеджеров.
5. Как увеличить отгрузку новым клиентам.

Как провести ABCXYZ-анализ

Выгрузите из программы 1С или CRM всех контрагентов и сгруппируйте их по следующему принципу: на оси ABC расположите покупателей по выручке или маржинальной прибыли, на оси XYZ – по частоте совершаемых покупок. При отсутствии таких данных используйте банковские выписки.

О чем расскажут результаты ABCXYZ-анализа?

Смотрите на пересечение ABC и XYZ и выявляйте самых интересных для вас клиентов (рис. 7).

AX	BX	CX
AY	BY	CY
AZ	BZ	CZ

Рисунок 7

- 1) Те, кто попал в **группы А и В** , обеспечивают основной объем выручки.
- 2) Клиенты из групп **AX** и **BX** обеспечивают основной объем закупок и постоянно возвращаются к вам.
- 3) Клиенты из групп **AY** и **BY** приносят вам хорошую выручку, но возвращаются к вам нестабильно. Придумайте для них бонусные программы, регулярно напоминайте о себе, сообщайте об акциях и новых товарах.
- 4) Клиенты из **AZ** и **BZ** , несмотря на приличные объемы закупок, возвращаются к вам непрогнозируемо.
- 5) Отношения с теми, кто попал в группу **С**, стоит пересмотреть и частично отказаться от них.
- 6) С участниками групп **CX** и **CY** поработайте над увеличением среднего чека.
- 7) В **CZ** попадают самые неинтересные для вас клиенты. Не стоит тратить время менеджеров: откажитесь от работы с этой категорией.

Что делать дальше с данными ABCXYZ-анализа?

Теперь вы понимаете, каким клиентам интересен ваш продукт, а кто только отнимает время менеджеров. Самое время разработать план действий, чтобы увеличить число постоянных покупателей. Для этого:

1. Поставьте задачу отделу продаж и отделу маркетинга по разработке стратегии, чтобы большая часть покупателей попала в группу А.
2. Измерьте мощность каждого контрагента, в котором вы видите потенциал для развития сотрудничества (как это сделать, читайте в ключе 12).
3. Проведите ABCXYZ-анализ не только в разрезе всех клиентов, но и по отдельным сегментам, например по партнерским и розничным клиентам. Полезно

посмотреть на этот анализ и по продуктовой линейке. Вы сможете сделать вывод о том, какие продукты приносят вам наибольшую часть выручки, а от каких можно безболезненно отказаться.

4. Проводите ABCXYZ-анализ регулярно и корректируйте в соответствии с ним задачи и планы для отдела продаж.

Кейсы

Видеоролики

Менеджер компании, которая занималась созданием видеороликов для конференций и других публичных мероприятий, искал клиентов через «холодные» звонки. Он делал ставку на маркетологов и организаторов событий. После ABCXYZ-анализа стало понятно, что 80 % выручки приносят большие компании, организующие мероприятия для своих сотрудников, и общаться нужно с HR-директорами, которые как раз работают над повышением командного духа персонала. Через месяц после изменения стратегии звонков удалось привлечь еще двух крупных клиентов.

Обувь

Среди наших клиентов была компания – продавец детской обуви. Мы провели ABCXYZ-анализ и выявили, что у нее есть покупатели, которые делали заказы всего один раз в год, но при этом менеджеры тратили слишком много времени на их обслуживание. Таких клиентов мы посоветовали выделить в отдельную категорию D и назначить ответственного менеджера, который занимался бы отгрузкой товара только для них.

Результаты топовых сотрудников выросли на десятки процентов, так как у них появилось больше времени для работы с ключевыми клиентами.

Системы кондиционирования

В компании по продаже больших систем кондиционирования после ABCXYZ-анализа стало понятно, что клиенты совершают одну-две покупки, а потом исчезают и не возвращаются. Оказалось, менеджеры не работали с текущими клиентами, а были сконцентрированы на поиске новых. С момента назначения отдельного сотрудника по работе с текущими клиентами выручка компании по этому направлению выросла на 15 %.

Ключ 4 Внедрите CRM-систему

Использование CRM-системы (Customer Relationship Management) помогает увеличить результативность отдела продаж в несколько раз. Ниже мы рассказываем, каких ошибок она поможет избежать, с чего начать процесс автоматизации и внедрения CRM.

УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫРУЧКИ напрямую связано с управлением и контролем коммерческого отдела. Чтобы работа сотрудников была на виду, а руководитель мог эффективно управлять процессом и корректировать его, нужна CRM. Внедрение системы необходимо, когда собственник и руководитель начинают осознавать следующие четыре момента:

1. При обработке поступающего потока заявок начинают теряться лиды, так как нет системы регистрации обращений.
2. Поставленные по сделкам задачи не выполняются или выполняются с задержкой в результате «забывчивости» менеджеров.
3. В конфликтных ситуациях с покупателями и продавцами невозможно прослушать запись телефонного разговора.
4. Невозможно отследить статистику по совершаемым действиям сотрудников: количество звонков и их длительность.

Впрочем, не стоит дожидаться подобных «вестников»: лучше внедрить CRM-систему до их появления, решив таким образом три глобальных вопроса:

1. Повышение качества и скорости обработки первичных заявок. Умный софт просто не даст «забыть» о сделке и сохранит информацию о всех касаниях по заявке. Правильная настройка позволяет одному менеджеру работать одновременно с 400 клиентами и способствует росту оборота минимум на 30 %.

2. Автоматизация процессов. Многие процессы должны быть автоматизированы: лидогенерация и заведение сделок по каждой заявке, распределение лидов, переписка, отправка счетов / коммерческих предложений и т. д. CRM-система выполняет все эти операции с легкостью. Она сама просигнализирует руководителю, если задача по сделке «зависла» на каком-то этапе, отправит напоминание покупателю от имени продавца, поспособствует созданию wow-эффекта, сообщив сотруднику, что получатель открыл письмо и сейчас самое время ему позвонить.

3. Организация и контроль. Эти функции реализуются CRM-системой через возможности настройки фильтров для групповых задач и ежедневной отчетности персонала. Первое необходимо для фокусировки усилий отдела, второе – для анализа состояния и принятия решений по изменению ситуации.

Помните, что утверждение «Маленьким компаниям или бизнесам с небольшим количеством клиентов не нужна CRM-система для отдела продаж» – это миф. Как раз наоборот, именно эти категории предприятий не могут позволить себе потерять ни одного покупателя. Единственная область, где CRM вряд ли принесет какую-то пользу, – это розничные офлайн-магазины, в которых нужно отслеживать такие показатели, как количество посетителей, сумма чека и конверсия, количество единиц в чеке.

Важные функции CRM в системе продаж

Функция оперативной памяти менеджеров. Ваш менеджер никогда и ни о чем не забудет. CRM исключает использование в работе блокнотов, ежедневников, в которых потом трудно найти нужную информацию. Любые данные, предпринятые действия, договоренности, даты, связанные с конкретным клиентом, должны собираться и накапливаться в CRM. Достаточно приучить менеджеров вносить в систему информацию о каждом контакте с клиентом, чтобы потом всегда иметь перед глазами всю историю взаимоотношений.

Функция контроля сотрудников на всех этапах продаж. CRM позволяет следить за рабочим процессом в онлайн-режиме: РОП сможет видеть, чем заняты его подчиненные, как выполняется план продаж и какие результаты достигнуты на текущий момент. Не нужно лишний раз спрашивать, на какой стадии находятся разные сделки. Подобная информация сконцентрирована в одном месте.

Функция накопления статистики для последующего анализа. CRM позволяет получать данные для построения планов продаж с учетом сезонности бизнеса. В зависимости от динамики поступления и размера выручки вы сможете планировать свои финансовые потоки, в том числе возможность использования заемных средств.

Функция автоматизации и упрощения работы. Мы знаем много примеров, когда в компаниях договоры составляются вручную или нет системы автоматической отправки счетов. CRM позволяет автоматизировать до 70 % работы над коммерческим предложением. В результате время, которое менеджеры тратят на эту операцию, сокращается с двух часов до 10 минут.

Функция независимости. При смене команды или увольнении менеджеров вы по-прежнему останетесь на связи со своими покупателями. Никто не унесет с собой всю информацию о них, оставив вас без базы данных. А новый сотрудник сможет быстро войти в курс дела так, что ваши клиенты даже не заметят кадровых изменений.

Функция выявления ошибок. CRM помогает обнаружить неявные ошибки в организации рабочего процесса. Например, при построении в CRM воронки продаж сразу можно увидеть узкие места: на каком этапе вы теряете клиентов, где ваши менеджеры не дорабатывают. Аналогично анализ каналов продаж сразу покажет, насколько эффективно вы тратите деньги на привлечение клиентов.

Функция прослушивания звонков. За счет интеграции CRM с IP-телефонией можно организовать прослушивание записи разговоров менеджеров с клиентами. Таким образом вы выявите ошибки, скорректируете скрипты, сможете использовать записи как материал для разбора на тренингах (лучшие и худшие образцы).

Функция перераспределения лидов. Когда все сроки по получению внятного ответа от покупателя вышли, то бывает полезно сменить исполнителя. CRM может делать это автоматически по заложенному в нее алгоритму.

Функция постановки групповых задач. Она повышает качество и своевременность обслуживания. Например, вы запускаете маркетинговую акцию, и в два клика все задействованные в ней сотрудники получают необходимые скрипты, контакты, шаблоны писем и коммерческих предложений.

Наш опыт показал, что в среднем с внедрением CRM эффективность работы отдела продаж увеличивается на 30 %. Однако сам факт приобретения системы не позволит сразу воспользоваться всеми вышеописанными функциями. Ваши подчиненные должны понимать, как работает CRM, ее необходимо правильно настроить, вводить в нее данные регулярно и систематизированно.

Как грамотно внедрить CRM и что автоматизировать на первом этапе?

Если открыть описание любой CRM-системы, то можно утонуть в количестве информации о функциях, задачах, настройках и других деталях, связанных с ее качественной работой. Чтобы вам было проще внедрить CRM, следуйте нашим советам.

Сформируйте цели и задачи, которые хотите решить с помощью системы

Цели лучше разделить на две группы. Первая – те, которые вы хотите достичь как руководитель: увеличить выручку, снизить объемы воровства, повысить качество и темпы работы.

Вторая группа – цели, которые вы объявите менеджерам. Это поможет объяснить, почему им будет удобно работать в системе: они смогут выполнить план

продаж и получить бонус; освободят несколько часов от рутинной работы и потратят их на продажи; никогда не забудут вовремя связаться с клиентом, за счет накопленной истории получают возможность сразу делать коммерческие предложения, «от которых нельзя отказаться».

Проведите минимальные настройки CRM

Существует 36 показателей работы отдела продаж, которые важно контролировать каждому собственнику. Но не стоит сразу пытаться охватить все. Настройте для начала как минимум формирование воронки продаж в семи разрезах:

- по новым клиентам,
- по текущим клиентам,
- по продуктам,
- по каналам продаж,
- по целевой аудитории,
- по менеджерам,
- по регионам.

Также вам пригодятся данные по «отвалу» клиентов, LTV (как рассчитать Lifetime Value, или пожизненную ценность клиента, см. в ключе 11) и показатели о второй и последующих покупках каждого клиента.

Распределите права доступа для сотрудников

Каждый менеджер должен иметь доступ только к той информации, которая необходима для выполнения его плана продаж.

Разработайте методические материалы по работе с CRM и проведите обучение

Создайте свою инструкцию по работе в системе, изложите ее доступным языком и примерами из вашей CRM. Этот шаг в дальнейшем сэкономит вам много времени. А главное – вы обеспечите правильный и регулярный ввод данных в систему.

В мотивацию менеджеров включите дополнительный KPI – порядок в CRM. Придумайте бонус за правильную работу в CRM. Например, должны отсутствовать просроченные задачи и сделки без задач; внесены ответы по всем квалификационным вопросам по клиенту (объемы поставок, количество сотрудников или другие важные критерии). Такой шаг поможет стимулировать ваших менеджеров правильно и вовремя отражать в CRM каждый свой шаг в работе с клиентами.

Как проверить эффективность уже работающей CRM

Чтобы оценить, насколько правильно вы используете систему, проверьте ее эффективность по нескольким признакам. Устраните их, чтобы улучшить работу CRM.

1. Есть сделки с просроченными задачами. Несомненно, иногда на задержки никак нельзя повлиять: всегда есть клиенты, которые тянут время. Однако в большинстве случаев проблема заключается в том, что менеджеры не следят за сроками или просто не вводят данные вовремя.

2. Есть сделки без задач. Даже если такие сделки успешно закрываются – это плохой признак. Вся деятельность ваших подчиненных должна быть прозрачной, и вы всегда должны иметь возможность видеть: что, как и когда они делают.

3. Работа ведется исходя из наличия контрагентов, а не сделок. Учет в разрезе контрагентов, а не сделок, чреват тем, что вы никогда не сможете точно оценить эффективность работы менеджеров. Полученные данные не помогут вам посчитать конверсию и принять решения для ее улучшения. Кроме того, при таком подходе есть риск, что менеджеры только и занимаются тем, что общаются с клиентами. Это, конечно, хорошо, но только тогда, когда итогом становится закрытие сделок. Учет в разрезе сделок как раз позволяет отследить, на каком этапе «отваливаются» потенциальные покупатели, улучшить его и увеличить продажи.

4. Нет интеграции CRM с другими сервисами:

- сайтом,
- e-mail-рассылками,
- системами колл-трекинга,

- сервисами настройки скриптов,
- IP-телефонией,
- онлайн-консультантами.

Отсутствие такой интеграции приводит к потере входящих контактов. Оно говорит о том, что вы не видите полной картины: с каких каналов продаж к вам приходят клиенты, какие лид-магниты лучше всего срабатывают, как менеджеры разговаривают с клиентами. Как минимум вы недополучаете до 50 % информации, которая помогла бы вам принимать правильные решения.

Особенно важно настроить интеграцию с IP-телефонией. Иначе вы упускаете ряд существенных преимуществ:

- при звонке нового клиента у менеджера экономится время на создание карточки клиента;
- при звонке текущего клиента у менеджера появляется его карточка со всей историей работы;
- вызов направляется сразу на менеджера, ответственного за этого клиента;
- запись разговора прикрепляется к карточке клиента;
- звонок клиенту делается по одному клику.

Благодаря IP-телефонии отдел контроля качества сможет слушать звонки на этапах, где конверсия в продажу низкая.

5. Не все сделки ведутся в CRM. Часть сделок по-прежнему отслеживается и сопровождается с помощью блокнота, excel-таблиц и т. д. «Разнобой» чреват отсутствием реальной статистики, так как менеджеры вводят в систему только 50 % контактов.

6. Не настроен бизнес-процесс продаж . В CRM используются статусы «думает», «в процессе», «в работе». Они не несут никакой информации, не дают представления о том, в каком конкретно состоянии находится сделка, или указывают на то, что ваши менеджеры работают не слишком добросовестно.

Все клиенты скапливаются на этих этапах, и воронка превращается в «коньячку». Поэтому детально опишите весь процесс продаж от первого контакта с клиентом до закрытия сделки. Используйте понятные этапы – «выставлено коммерческое предложение», «отправлен счет», «произведена оплата».

7. Часть отчетов ведется вручную. Значит, вы видите все данные с погрешностью и, следовательно, не можете использовать все мощности CRM для увеличения продаж. Необходимо автоматизировать формирование всех отчетов.

8. Менеджеры вводят данные не одновременно с совершением звонков. Это означает, что ваша база данных не содержит всей информации, а значит, вы не видите реальной картины, не можете объективно оценить, как выполняется план продаж, и вовремя принять необходимые решения.

Кроме того, вы теряете 20 % звонков. Купите наушники, поставьте в офисе перегородки и увеличьте количество звонков на одного менеджера до 100–200 в день в зависимости от отрасли.

Не допускайте появления рассмотренных выше ошибок! Правильно настройте работу CRM-системы и организуйте работу менеджеров в ней.

Ключ 5 Автоматизируйте бизнес-процессы

Автоматизация продаж не ограничивается только внедрением CRM. В систему могут быть интегрированы и другие сервисы, которые позволят менеджерам эффективно расходовать рабочее время, а собственнику – контролировать ситуацию в режиме онлайн.

АВТОМАТИЗАЦИЕЙ следует озаботиться каждой растущей компании, так как это увеличивает выручку в два раза. В этой главе рассказывается, с помощью каких инструментов можно автоматизировать до 80 % бизнес-процессов.

Входящие и исходящие звонки вместе с Sipuni

В частности, автоматизация розничного магазина, специализирующегося на интернет-продажах или предполагающего предварительный заказ товара по телефону (например, цветы), должна обязательно включать правильную телефонную связь: важно не потерять ни одного входящего звонка, даже когда менеджер не может на него ответить.

Решению этой задачи поможет установка облачной АТС, которая интегрируется с CRM. Перечислим основные функции этого сервиса:

1. Sipuni позволяет не только звонить и принимать входящие вызовы, но и сохраняет записи разговоров, анализирует, откуда пришел звонок, кто из сотрудников на него ответил, какова длительность разговора и т. д.
2. Система может проводить автодозвон. Для этого нужно загрузить в CRM список контактов и назначить ответственных сотрудников. Когда абонент возьмет

трубку, АТС переведет звонок на менеджера. Инструмент помогает менеджеру эффективно расходовать рабочее время – не тратить его на набор номера и ожидание ответа.

3. Также можно организовать автоматический обзвон потенциальных клиентов. Работает это следующим образом. Записывается сообщение (открытие нового магазина, выгодная акция и т. д.), которое клиент должен прослушать по телефону. Далее абоненту предлагается выбор – интересно предложение или нет. Если он выбирает «да», то система быстро отправляет запрос менеджеру и тот оперативно перезванивает клиенту. Иными словами, у сотрудников появляется возможность вести переговоры только с заинтересованными лицами и не тратить время на неперспективные звонки.

4. Сервис Sipuni позволяет также совершать перехват звонков. Если кого-то из сотрудников нет на месте, его коллега может с помощью короткого номера перевести входящий на себя, не поднимаясь со своего рабочего места.

5. Еще одна возможность – суфлирование разговора. Оно особенно хорошо работает, когда стажер «плывет» в разговоре с крупным клиентом: более опытный менеджер может вклиниться в беседу и подсказывать коллеге правильные реплики. Клиент этого не услышит.

6. Часто сотрудникам компании проще звонить с мобильных номеров, да и клиентам проще перезванивать, если вызов был пропущен. Но как контролировать такие разговоры? Сим-карта или приложение Sipuni превратят мобильный телефон в корпоративный. В этом случае все звонки попадут в CRM, их можно будет контролировать и анализировать.

7. Система также позаботится о пропущенных звонках. Если на входящий звонок в данный момент некому ответить, то клиент получит уведомление автоответчика, а менеджер – напоминание о перезвоне.

Главная задача рассмотренного сервиса – чтобы все входящие и исходящие звонки были максимально эффективными, не раздражали клиентов и не расходовали время менеджеров вхолостую.

Wow-эффект с виджетом B2B Family

Автоматизация может включать виджет B2B Family, который встраивается в CRM. В чем суть? Клиенту отправлены коммерческое предложение, письмо или выставлен счет. Настроенный виджет оповестит менеджера о том, что получатель открыл послание. Именно в этот момент ваш сотрудник может совершить звонок «на миллион».

Такая автоматизация существенно экономит время. Используйте шаблоны писем, куда система автоматически вставит данные клиента из CRM и после отправки будет следить за его действиями. Причем если человек не откроет письмо в установленный срок, то сервис отправит напоминание от имени менеджера. Опять нет ответа? Тогда B2B Family поставит задачу менеджеру перезвонить, проконтролирует, состоялся звонок или нет, и перенесет сделку на следующий этап.

По опыту нашей компании внедрение этого инструмента позволяет понять, как быстро и когда именно клиенты открывают письма, сколько времени они затрачивают на чтение. Эти данные помогают вычислить оптимальное время для рассылки, не затеряться в почтовом ящике клиента и увеличить открываемость писем на 20 %. Звонок менеджера сразу после знакомства адресата с коммерческим предложением дает возможность «не отходя от кассы» ответить на вопросы, снять возражения и договориться о встрече или следующем звонке.

Скрипты с Hyper Script для отслеживания этапов сделки

Процесс автоматизации связан и с созданием скриптов. Когда времени на долгое обучение новых сотрудников нет, такой инструмент позволит им быстрее влиться в работу. Да и опытные менеджеры, разговаривая с клиентом по четкому шаблону, смогут получить более высокие результаты.

Но важно понимать, что скрипты на распечатанных листах – это прошлый век! Бумаги теряются и рвутся. Кроме того, проверить, как сотрудники используют бумажные версии скриптов практически невозможно. Поэтому мы рекомендуем сразу организовать создание и внедрение шаблонов правильно, опираясь на современные платформы.

Одна из них – Hyper Script. Этот сервис позволит вам разработать и внедрить скрипты на каждый из этапов сделки: назначить встречу, отправить коммерческое предложение или счет, подписать договор. При этом важно на каждом этапе определить цель. Если вы совершаете первый звонок, то его цель – познакомиться с клиентом и отправить коммерческое предложение. Цель второго разговора – общение, продажа решений, отправка счета.

В числе ошибок менеджеров – непоследовательность, попытка перескочить с одного этапа на другой: например, при назначении встречи они начинают говорить об условиях продажи и цене, рискуя «спугнуть» потенциального покупателя. Наличие четкого скрипта разговора и контроль того, как сотрудник им пользуется, как раз должен помочь как минимум не потерять клиента и как максимум удвоить продажи.

С помощью сервиса Hyper Script можно быстро менять и обновлять скрипты, дополняя, улучшая их, устраняя ошибки, выявленные во время тестирования. Все обновления видны сотрудникам в режиме онлайн.

Кроме того, система собирает аналитику – какой из этапов был провальным и где произошла потеря клиента, в чем заключаются ошибки менеджера, насколько хорошо он знает характеристики продукта или услуги, как выявляет потребности потенциального покупателя и работает с возражениями.

Reply для работы «в полях»

Работа ряда штатных сотрудников компании – торговых представителей, мерчендайзеров, супервайзеров, технического персонала – связана с разъездами. Они отправляются на встречи, переговоры, производят сервисное обслуживание или ремонт, выполняют монтаж оборудования и т. д. Как узнать, насколько ответственно эти люди выполняют свои обязанности? Действительно ли они встречались с клиентом, а не просто поставили «галочку» в отчете? Получить достоверную информацию и контролировать работу персонала можно с помощью сервиса Resply.

Программное обеспечение позволит составить оптимальный маршрут; при этом изменить его и тайно заехать по личным делам в рабочее время не получится: все перемещения будут отражаться в системе. Также сервис ведет учет встреч, автопробега, составляет отчетность.

Ключевая функция сервиса Resply – возможность получать фотографии с gps-геолокацией. При этом можно настроить разную сортировку снимков в зависимости от конкретной задачи: собрать фотографии в разрезе региона, сотрудника, клиента, бренда, типа выкладки, определенного периода и т. д.

Таким образом, после установки этого мобильного приложения удаленные сотрудники будут у вас как на ладони, все их перемещения можно контролировать в режиме онлайн.

Компании, внедрившие Resply, наблюдают увеличение количества встреч на 20–30 %. По сути, сервис повторяет эффект видеокамеры над кассой: даже если она не подключена, сотрудники работают лучше, достигая более высоких показателей.

Roistat для оценки эффективности рекламы и настройки аналитики

Что конкретно пользуется популярностью на вашем сайте, сколько времени клиент проводит на той или иной странице, каков трафик – ответы на эти и другие вопросы можно получить, настроив аналитику с помощью «Яндекс.Метрики» или Google Analytics. С этими сервисами вы поймете, каково количество визитов на сайт, какая у него конверсия, генерирует он трафик или нет. Также можно проанализировать заявки и их стоимость.

Если идти дальше, то сегодня есть возможность внедрить и более информативные сервисы – например, программу Roistat. Кроме базовой аналитики, она помогает «копнуть» глубже: собрать данные из CRM, рекламных площадок, сайта, провести сквозную аналитику и сформировать отчетность по 22 бизнес-показателям. С помощью системы можно также составить отчеты по менеджерам, посадочным страницам, территориям и т. д.

Кроме того, Roistat позволяет анализировать эффективность рекламных каналов. Ведь каждое ключевое слово, каждый канал обладают своей спецификой. Одни приводят суперклиентов, другие – тех, кто дает маленький чек или вообще возврат, а некоторые приносят заявки, которые никогда не перейдут в закрытую сделку. С получением данных об особенностях работы того или иного канала у компании появляется возможность принять решение о перспективах его использования, исключить пустые траты, сфокусироваться на источниках привлечения клиентов с высокой конверсией в продажи.

Впрочем, функциональность рассматриваемой системы гораздо шире. Кроме аналитического модуля, есть собственный колл-трекинг, который позволяет заводить сделку в CRM в момент получения звонка. Эта информация также поступает в сводный отчет по всем каналам продаж.

Система также дает возможность управлять ставками в «Яндекс.Директ»: брокер подсказывает оптимальные значения, отслеживает средние ставки по позициям, оценивает качество кампаний. Ведь известно, что верхние строчки всегда занимают рекламные объявления, за которые получена самая высокая ставка на определенный момент. Как перебивать ставки конкурентов?

Для этого существуют различные биддеры, которые автоматически дают ставку выше, чем у конкурентов. Но проблема в том, что такой сервис не знает, какое объявление прибыльно, а какое нет. Он просто перебивает ставку, действуя по заданному алгоритму. В итоге часть рекламного бюджета просто «сливается».

С биддером от Roistat можно «включить оптимизацию по прибыли»: действие этой кнопки заставит робота самостоятельно разбираться, какая реклама эффективна и стоит ли ее поднимать вверх.

Также в сервисе имеются ловец лидов (форма для запроса контакта, чтобы можно было связаться с потенциальным клиентом) и другие функции.

Все перечисленные сервисы призваны автоматизировать бизнес-процессы на 80 %. Такое «оснащение» существенно усилит отдел продаж и избавит его от несвойственных ему функций.

Ключ 6

Пересмотрите организационную структуру

Правильная организационная структура отдела продаж позволяет значительно увеличить выручку. Проверьте, сколько у вас менеджеров, чем они заняты, как распределены их функции, и узнайте, что еще можно улучшить.

НАШ ОПЫТ ПОКАЗАЛ, что при создании или реорганизации отдела продаж стоит обратить внимание на следующие девять пунктов.

1. Собственник не должен управлять менеджерами. Наймите руководителя отдела продаж (РОПа), который будет ежедневно контролировать и направлять менеджеров. Иначе скорее всего менеджеры будут предоставлены сами себе, а план продаж окажется под угрозой срыва.

2. Норма управляемости. Предлагаем следовать принципу: у одного РОПа должно быть не более семи человек в непосредственном подчинении.

3. Разделение функций. Разбейте обязанности своих менеджеров по трем направлениям:

– хантер (hunter) – менеджер, который привлекает потенциальных клиентов в соответствии с вашей целевой аудиторией;

– клоузер (closer) – менеджер, который закрывает сделку;

– фармер (farmer) – менеджер, который обслуживает клиентов, стимулируя их совершать вторую, третью и последующие покупки.

4. Каналы продаж. Разделите менеджеров по числу используемых каналов продаж: один работает с розницей, другой с B2B, третий – с партнерами, четвертый – с франчайзи и т. д.

5. Целевая аудитория. Разделите между менеджерами клиентов по объему закупок (на крупных, средних, мелких, по вашему усмотрению) или по отраслям. Это позволит увеличить конверсию в сделку, так как разные группы вашей аудитории требуют особого подхода и применения разных техник продаж.

6. Продукт. Если у вас несколько продуктов, возможно, стоит распределить их между менеджерами. Особенно важно это сделать, если у продуктов разные каналы продаж, точки контакта с клиентом, аудитория.

7. Территория. Если вы работаете в нескольких регионах или на всю страну, разделите территории между менеджерами. Они смогут увеличить число встреч в своем регионе, выявить его специфику и факторы, влияющие на рост продаж.

Какой должна быть оптимальная структура? Единого рецепта для построения эффективного отдела продаж не существует. Для начинающей и небольшой компании оптимальная структура отдела продаж: 1 РОП + 3 менеджера. Для средних и крупных компаний стоит обсудить этот вопрос отдельно с экспертами.

Кейсы

Производство

На заводе по производству дезинфицирующей продукции в подчинении коммерческого директора работали 25 менеджеров. Большую часть своего времени он тратил только на обсуждение текущих дел с каждым из сотрудников, не успевая выполнять остальные функции. Мы рекомендовали из одного отдела продаж сформировать два и взять в штат еще одного руководителя. В результате продажи компании выросли на 20 %.

Услуги

В компании по продаже аккредитивов и банковских гарантий один и тот же менеджер работал с B2B-клиентами и параллельно с сегментом госзакупок. Так как бизнес-процессы продаж по этим группам клиентов различаются, мы решили закрепить за этим сотрудником только работу с сегментом B2B. Уже через месяц продажи по данному направлению выросли на 10 %.

Розница

В компании – продавце канцелярских товаров – одни и те же менеджеры занимались продажами в розницу и для сегмента B2B. Мы порекомендовали разделить обязанности, закрепив за каждым сотрудником только один сегмент, – в результате выручка выросла на 15 %.

Ключ 7

Создайте конкуренцию в отделе продаж

Если у вас плохо работает один отдел продаж, создайте второй! Одним из двигателей роста выручки является наличие конкуренции между менеджерами. Проверьте, как у вас обстоят с ней дела.

В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ любой менеджер демонстрирует более высокие результаты по сравнению с тем, когда он работает один. К тому же соревновательная обстановка помогает быстро отсеивать неэффективных сотрудников: если один из ваших продавцов не выдерживает конкуренцию, скорее всего, ему с вами не по пути.

Сначала давайте разберемся, есть ли у вас проблема с конкуренцией в отделе продаж. Предлагаем ряд признаков, которые укажут на отсутствие конкуренции:

1. РОП или менеджеры шантажируют вас тем, что уволятся или не выйдут на работу, если вы не поднимете им зарплату, не дадите премию, не оплатите проезд и т. д.
2. Вы не понимаете, за счет каких ресурсов, с помощью каких действий, каналов отдел продаж выполняет план. Все знания и опыт концентрируются в руках одного-двух человек.

3. У вас всего один-два менеджера для решения типовых задач или один РОП.

4. Вы не можете уволить сотрудника и быстро заменить его на другого. От одного-двух человек в отделе продаж зависит результат и, по сути, судьба вашего бизнеса.

5. Ваши сотрудники получают слишком много (менеджер в Москве – более 120 000 руб., РОП – более 200 000 руб.). Опыт показывает, что это порог, после которого начинается «звездная болезнь».

6. У вас три менеджера в отделе продаж, но все они выполняют разные функции. При отсутствии конкуренции сотрудники начинают мыслить по принципу «если все вокруг такие, то и я буду такой, зачем делать что-то больше, быстрее, лучше».

Появление конкуренции как раз включает push-функцию как для РОПа, так и для менеджеров: они начинают соревноваться, думать активнее, креативнее, искать новые способы, принимать взвешенные решения. Одним словом – действовать.

Как создать конкуренцию в отделе продаж

Используйте следующие советы, чтобы исправить ситуацию:

1. Сформируйте команду как минимум из трех менеджеров, которые бы выполняли одинаковые задачи. Брать на работу одного или двух продавцов – ошибка. Если один из них заболит, уйдет в отпуск, уедет в командировку, выполнение плана продаж окажется под угрозой срыва.

Команда из трех менеджеров поможет вовремя перераспределять нагрузку и задачи так, чтобы отдел работал всегда эффективно.

Не бойтесь, что прием на работу третьего менеджера повлечет за собой дополнительные затраты. Будьте уверены, они быстро окупятся!

2. Если в вашем отделе продаж работают более шести менеджеров, разбейте их на две команды и найдите для каждой руководителя. Такой шаг позволит уже через месяц увеличить ваши продажи на 15–20 %.

Следуйте правилу:

2 отдела по 3 менеджера > чем 1 отдел с 6 менеджерами;

1 менеджер + 1 менеджер = 11,

1 менеджер + 1 менеджер + 1 менеджер = 111,

1 отдел продаж + 1 отдел продаж = 11.

Суть принципа проста – три всегда лучше двух, два всегда лучше одного.

Оптимальный вариант = 1-й отдел продаж (РОП + 3 менеджера) + 2-й отдел продаж (РОП + 3 менеджера)

Соответственно, если у вас шесть менеджеров, сформируйте два отдела по три менеджера. Если речь идет о 10 и более менеджерах, задумайтесь о создании трех отделов продаж.

В крупных компаниях в подчинении одного руководителя отдела продаж может быть 7–15 менеджеров в зависимости от отрасли.

3. Сформируйте модель работы сотрудника и отдела продаж. Весь процесс должен быть прозрачным – вы должны понимать, как ваши подчиненные добиваются результатов.

4. Пересмотрите систему оплаты труда. Для создания конкуренции важно, чтобы вы занимали главенствующую позицию в глазах своего коллектива. Ваши подчиненные должны получать меньше, чем вы, и у вас должна быть возможность безболезненно уволить любого работника.

Кейсы

Недвижимость

В компании, которая занималась продажей недвижимости, мы перераспределили функции менеджеров так, чтобы на каждом этапе продаж появилась конкуренция. Мы создали три отдела. Ипотечный отдел оформлял документы для решения финансовых проблем покупателей (в нем работали три менеджера). Call-центр

занимался обработкой входящих лидов и назначал встречи для показа таунхаусов (три менеджера). Отдел сопровождения вывозил клиентов на объекты, демонстрировал их, закрывал сделку и занимался дальнейшим обслуживанием (три менеджера). В результате конверсия из заявки в показ выросла до 40 %, общая конверсия составила 7 %.

Юридические услуги

В отделе продаж юридической компании работали 10 менеджеров. Мы уволили руководителя отдела, нашли двух за те же деньги и разделили сотрудников между ними. Продажи выросли на 30 %.

Автобизнес

Крупный автопроизводитель добавил второго дилера в регионе. Продажи первого не упали, но за счет второго удалось увеличить долю на рынке с 15 % до 37 %.

Ключ 8
Составьте карты рабочего дня сотрудников

Чтобы оценить, насколько эффективно организован бизнес-процесс продаж, как распределены функции между продавцами и другими сотрудниками компании, сделайте фото и карту рабочего дня.

НАШ ОПЫТ ПОКАЗАЛ, что анализ рабочего дня сотрудников позволяет выявить проблемы, которые сразу не видны. Нередко оказывается, что большая часть времени у менеджеров уходит впустую, причем вовсе не по причине их лени или безответственности.

Как проверить, чем заняты менеджеры?

Пройдите три шага, чтобы понять, на что уходит рабочее время продавцов:

1. Назначьте ответственного. Поручите ему как минимум в течение трех рабочих дней описывать, что делает каждый сотрудник: какие функции выполняет, на что тратит время, чем занят, сколько смотрит в потолок, сколько говорит по телефону, какие вопросы решает, что делает для поиска новых и обслуживания текущих клиентов.

2. По каждому сотруднику составьте карту рабочего дня. Она покажет в разбивке по часам и задачам, чем заняты менеджеры. Вы можете заполнять карту в течение одного дня, одной недели, месяца. Для этой цели можно нанять стажера через сервис YouDo и попросить его сыграть роль нового сотрудника, чтобы остальные не догадались о его истинных задачах.

Ниже мы приводим пример того, как может выглядеть карта рабочего дня (см. табл. 2).

Таблица 2.

Время	Бизнес-процесс	Комментарий эксперта
9.00-10.00	Подготовка к совещанию, просмотр потенциальных сделок, оплат на сегодня, потенциальных договоров	Лично отсутствовал (со слов респондента)
10.00-10.15	Совещание с руководителем, план дня	Обсудили с руководителем план по поступлениям денег. Однако отсутствовала информация, по вчерашнему факту
10.15-11.00	Связалась с Китаем по ценам	Серия звонков в Китай для согласования цен
11.00-11.27	Проблемы с логистикой по вопросу отгрузки клиенту	Решает все вопросы по телефону
11.27-11.30	Заполнение карточки клиента в системе «1С:Предприятие»	
11.33-11.34	Интересовалась, как у клиента дела с отгрузкой	
11.38-11.41	Оперативная работа в 1С	
11.43-11.47	Подготовка прайс-листа для клиента	
11.55-12.10	Работа с клиентом в офисе, подготовка документов по отгрузке	Судя по диалогу с клиентом, менеджер клиентоориентирована
12.10-12.17	Выставление счета клиенту	

3. По каждому сотруднику сделайте фото рабочего дня. Делим все задачи на четыре категории: внутренние, по продажам, сопутствующие продажам и личные (в качестве образца см. табл. 3).

Таблица 3

Тип задачи	Расширенное описание типа задачи	Наименование задачи	Время в течение дня, %
Непрофильные	Внутренние задачи	1. Согласование (юридическая проверка, логистическая проверка, КРО, переговоры с руководителем, одобрение коммерческого директора и председателя совета директоров; написание дополнительных соглашений)	31%
Основные	Задачи, связанные непосредственно с продажами	2. Звонки (измерялись переговоры, которые проводятся с клиентами) 3. Электронные письма (измерялось время написания письма клиентам) 4. Поиск и привлечение новых клиентов (время работы со входящими звонками, поиск информации в Интернете, переговоры и отправка коммерческих предложений)	38%

Тип задачи	Расширенное описание типа задачи	Наименование задачи	Время в течение дня, %
Сопутствующие	Профильные задачи, косвенно влияющие на процесс продаж	5. Работа в 1С (внесение информации о событиях дня, просмотр наличия товара на складе или в пути и др. с учетом времени, теряемом на перезагрузках и зависаниях системы) 6. Совещание со «старшим» (РОП, технолог, старший продавец) 7. Внутренние переговоры (логистика и др.)	24%
Личные	Личные задачи	8. Кофе-паузы, поливка цветов, перерыв	7%

Благодаря такому фотоотчету вы сможете ответить на следующие вопросы:

- 1. Сколько времени конкретный сотрудник тратит на определенный вид работы?
- 2. Как эффективно перераспределить обязанности?
- 3. Можно ли пропустить какой-то бизнес-процесс или упростить его?
- 4. Кто из менеджеров быстро справляется с своими обязанностями?
- 5. У кого есть слабые места и какие?
- 6. Как проходит день у опытных сотрудников?
- 7. Почему не выполняется план продаж?
- 8. Что изменить в плане продаж?
- 9. Насколько эффективно взаимодействуют разные службы в компании?

Что делать с полученными данными?

Чтобы повысить скорость и качество работы менеджеров исходя из данных анализа, подумайте:

– как скорректировать организационную структуру отдела продаж;

– как изменить бизнес-процессы: упростить их и автоматизировать, переложить часть обязанностей на других сотрудников;

– как разделить функции таким образом, чтобы менеджеры выполняли в первую очередь свои прямые задачи.

Фото и карта рабочего дня – это простой и бесплатный инструмент, который вы можете внедрить уже завтра и увидеть изменения в результатах работы отдела продаж в течение недели.

Кейсы

Оптимизировали рабочее время

Компания занималась продажей спортивного и охотничьего оружия. Мы выяснили, что менеджерам почти некогда заниматься поиском новых клиентов и допродажами текущим клиентам. Основную часть времени они тратили на оформление заказов, так как процесс не был автоматизирован в 1С. Когда ситуацию исправили, у сотрудников появилось два свободных часа в день, которые они посвятили работе с клиентами.

Перераспределили обязанности

В компании, которая занималась производством сувенирной продукции, после анализа карт рабочего дня приняли решение изменить систему работы менеджеров. Заккрытие сделок полностью переложили на одного, самого лучшего сотрудника. Между остальными распределили обязанности по оформлению документов, упаковке, доставке товара, получению обратной связи от клиентов. Продажи удалось увеличить на 40 %.

Освободили от непрофильных функций

В веб-студии двое менеджеров не успевали обрабатывать входящие лиды – около 50 заявок в день. Собственник планировал взять на работу третьего продавца. Когда составили карту рабочего дня менеджеров, оказалось, что они много времени тратят на подготовку коммерческих предложений. Тогда эту функцию переложили на другого сотрудника. Эффективность работы каждого менеджера по продажам увеличилась на 30 %.

Ключ 9

Замерьте рейтинг лояльности клиентов NPS

Чтобы узнать, как превратить мнения клиентов о вашем продукте в точку роста, и оценить, как вы смотрите по сравнению с конкурентами, проведите опрос.

ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, насколько ваши клиенты довольны товаром или услугой, составьте рейтинг лояльности клиентов NPS (Net promoter score).

Для этого нужно провести опрос среди клиентов, задав два вопроса:

1. По 10-балльной шкале оцените, с какой вероятностью вы готовы порекомендовать нашу компанию своим друзьям?
2. Что нужно сделать, чтобы в следующий раз вы поставили нам 10 баллов?

Опрос можно провести в следующих формах:

- отправьте вашим клиентам письма по e-mail;
- повесьте форму опроса на сайте;
- попросите клиентов ответить на вопросы у вас в офисе;
- позвоните клиентам;
- сделайте опрос в социальной сети;
- проведите опрос в мобильном приложении (если есть).

Совет 1: Для получения более точных результатов мы советуем звонить клиентам.

Совет 2: Если вы продвигаете свой товар через розничные магазины или сети, проведите опрос среди их директоров. Они смогут сформулировать, в чем ваши слабые и сильные позиции, почему покупатели выбирают вас или конкурентов.

Исходя из ответов клиентов у вас сформируются три группы:

- Промоутеры (ставят вам 9–10 баллов) – это лояльные клиенты, они готовы вас рекомендовать;
- Пассивные (7–8 баллов) – эти клиенты в общем довольны вашим товаром/услугой, но не готовы давать рекомендации;
- Недовольные (0–6 баллов) – этим клиентам что-то не понравилось, они не будут вас рекомендовать.

Теперь считаем NPS по формуле:

NPS = (Количество тех, кто поставили 9–10 баллов / общий объем опрошенных) – (количество тех, кто поставил 6 баллов и ниже/ общий объем опрошенных)

$$\text{NPS} = \% \text{ Промоутеров} - \% \text{ Недовольных}$$

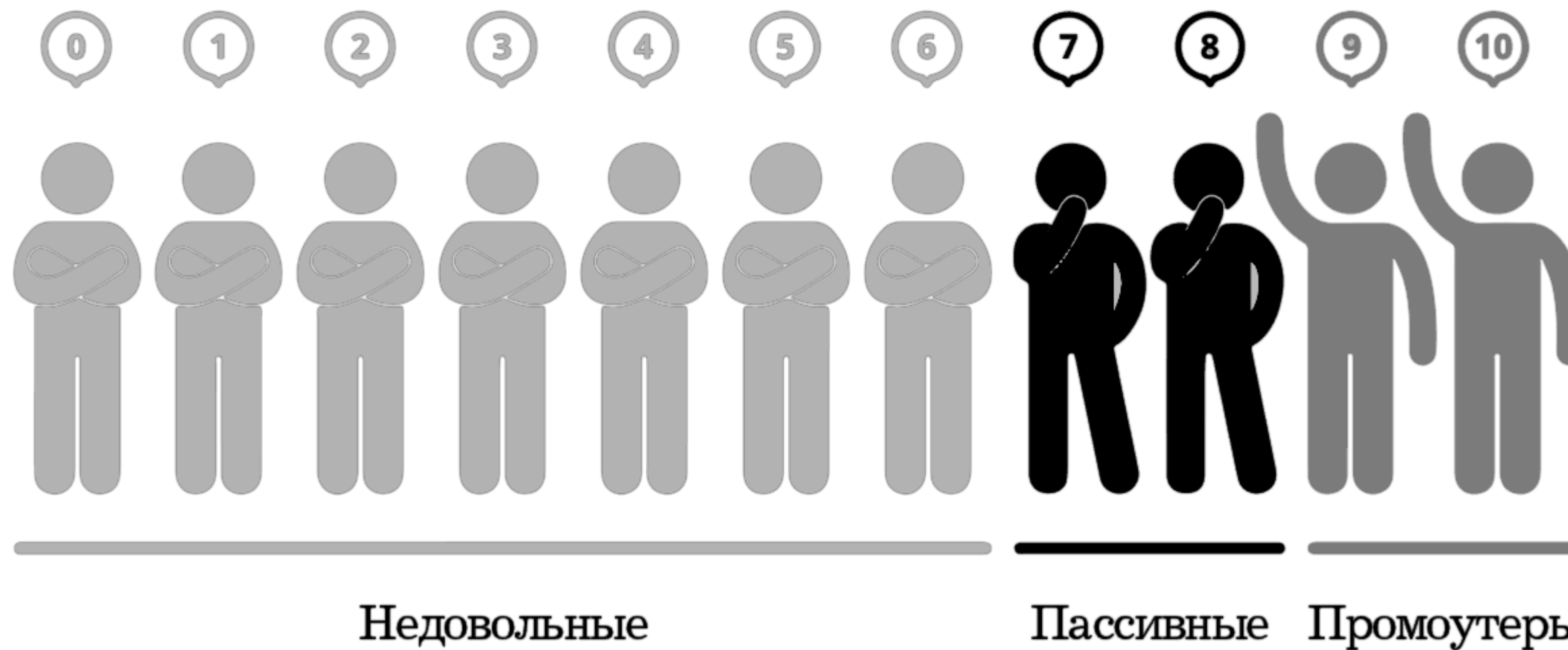


Рисунок 8

В наглядном выражении формула представлена на рис. 8.

Подводим итоги.

Отнесите свою компанию к одному из трех основных типов:

5–10 % NPS – низкий показатель лояльности. Таким компаниям не стоит надеяться на какой-то рост в ближайшее время. Их клиенты никак особенно не выделяют ни продукт, ни уровень обслуживания.

45 % NPS – это неплохой показатель. Такие компании не являются лидерами, но у них есть потенциал, их продукт узнаваем. Им надо работать дальше над увеличением числа лояльных клиентов и не сбавлять темпы развития.

50–80 % NPS – это лидеры рынка. Клиенты готовы к ним возвращаться снова и снова. Такие компании имеют отличный потенциал для дальнейшего роста.

Например, компания Apple проводила подобный опрос для оценки iPhone. Его рейтинг оказался весьма высок – 86 %. Вы и сами наверняка замечали, что большинство людей, пользующихся этими смартфонами, всегда покупают новые модели и настойчиво рекомендуют их всем своим друзьям.

Чтобы более точно оценить состояние дел, сравнивайте свой NPS в разных периодах и наблюдайте за его динамикой.

Рассчитывать NPS стоит хотя бы один раз в месяц. Тогда вы сможете быстро среагировать на изменение ситуации и отследить, что повлияло на мнение ваших клиентов.

Рейтинг NPS применим абсолютно к любому бизнесу как в сфере B2B, так и в B2C, а работа над ним приносит заметный результат практически моментально.

Чтобы повысить лояльность клиентов нашей компании, мы стали предлагать печенье участникам наших тренингов. Наш NPS вырос на 15 %.

Ключ 10

Назначьте ответственных по работе с новыми клиентами

Зачастую в компаниях нет разделения процессов по работе с новыми и текущими клиентами. Это тормозит продажи как первым, так и вторым.

ЕСЛИ ВАШИ МЕНЕДЖЕРЫ одновременно работают и с новыми, и с текущими клиентами, то скорее всего вы не можете правильно оценить реальную ситуацию. На первый взгляд, все в порядке – продажи идут. Но на деле может оказаться, что все сделки заключаются с новыми клиентами, в то время как постоянные стремительно прекращают отношения с вашей компанией. «Разрыв» определенно означает: что-то пошло не так.

Возможна и обратная ситуация: менеджеры успешно развивают отношения с текущими клиентами, продажи идут, но новые покупатели практически не привлекаются. Складывается впечатление, будто поводов для волнения нет, хотя на самом деле пора принимать решительные меры.

Наличие дополнительного отдела или нескольких менеджеров, которые занимаются только привлечением новых клиентов, позволяет увеличить их приток в два-три раза.

Как понять, что у вас есть проблемы в работе с новыми клиентами?

Для этого проверьте, знакомы ли вам следующие ситуации:

- одни и те же сотрудники занимаются привлечением новых и обслуживанием текущих клиентов;
- вы не можете точно сказать, сколько новых клиентов привлекли за последний год;
- вы не можете посчитать, какая конверсия в продажу по новым клиентам;
- вы не строите отдельную воронку продаж по привлечению новых клиентов.

Чтобы избежать этих ошибок, создайте отдел по работе с новыми клиентами.

Как увеличить средний чек по новым клиентам?

Чтобы отдел по работе с новыми клиентами сразу начал действовать во всеоружии, заранее задумайтесь над тем, как увеличить средний чек. Подсказываем, что надо сделать:

1. Составьте список товаров, которые обычно приобретают вместе с основным продуктом. И сразу предлагайте их в дополнение к основной покупке. Например, клиент покупает аудиосистему, а вы советуете ему вдобавок еще и микрофон. Вместе с обогревателем обычно покупают сетевой фильтр, с цветком – горшок, с обувью – крем-щетку.

- 2. Подумайте, какие товары можно скомплектовать. Например, при выписке из роддома маме и малышу необходим определенный перечень вещей; при сертификации нужно разработать конкретный пакет документов и т. д. Сразу продавайте комплекты.
- 3. Предлагайте клиенту более дорогую версию товара с дополнительными возможностями/опциями. Например, покупатель пришел за автомобилем с механической коробкой передач, а вы ему продали ее с автоматической. Или предложили докупить за небольшие деньги сервисную гарантию еще на шесть месяцев.
- 4. Начисляйте клиенту бонусы за средний чек. Накопив, он может обменять их на какой-то подарок или конвертировать в скидку.
- 5. Разработайте такую ценовую политику и ассортиментную матрицу, которая позволит делать у вас покупки любому клиенту.

Чтобы ничего не упустить, поручите менеджерам заполнять представленную ниже форму (см. табл. 4). Отмечайте, кому и что вы продали. Затем разработайте по каждому клиенту план того, что ему еще можно допродать.

Таблица 4.

	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Продукт 4	Продукт 5
Клиент 1					
Клиент 2					
Клиент 3					
Клиент 4					
Клиент 5					
Клиент 6					
Клиент 7					
Клиент 8					
Клиент 9					

Ключ 11

Назначьте ответственных по работе с текущими клиентами

Отдел по работе с текущими клиентами поможет увеличить вашу выручку минимум на 20 %. Работайте над повышением их лояльности, прислушивайтесь к их мнению, вносите изменения – и продавайте им все больше и больше!

РАБОТА И ОТЧЕТНОСТЬ по текущим клиентам должны вестись отдельно. Это важно, чтобы вы могли вовремя зафиксировать отток покупателей и принять меры. Помните, что поддержание связей с текущими клиентами обходится в разы дешевле, чем привлечение новых.

Как организовать работу с текущими клиентами

Чтобы получить хорошие результаты, следуйте нашим советам:

– создайте отдел по работе с текущими клиентами или назначьте нескольких менеджеров, которые будут работать только с ними;

– регулярно делайте ABCXYZ-анализ и исходя из его данных контролируйте, какие клиенты мигрировали из одной категории в другую: из С в В, из В в А, и наоборот;

– ставьте индивидуальные планы продаж по каждому клиенту;

– запланируйте по каждому клиенту рост по ассортименту up-sale (продавать больше этого же товара);

– запланируйте по каждому клиенту рост по cross-sale (продавать больше сопутствующих товаров, дополняющих покупку основного товара);

– включите в мотивацию сотрудников показатели по регулярным отгрузкам текущим клиентам.

Как увеличить продажи за счет лояльных покупателей?

Один из самых простых способов развивать продажи по текущим клиентам – подключить к работе самых лояльных и преданных покупателей.

Чтобы вычислить их, постройте воронку продаж по второй, третьей и следующим покупкам, как на рис. 9.

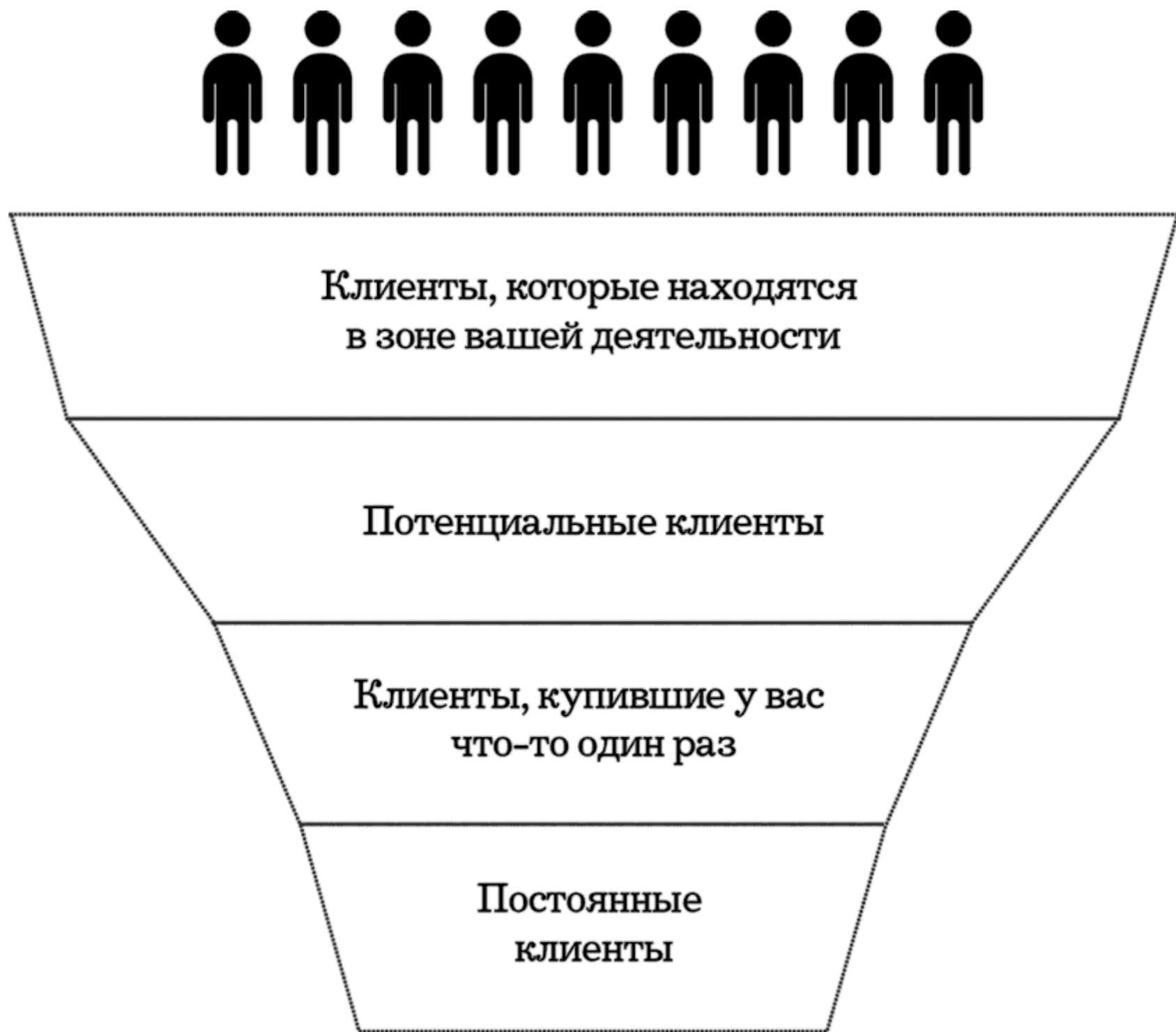


Рисунок 9

Почему важно знать, сколько клиентов возвращаются за повторной покупкой?

Чтобы понять:

- насколько качественно у вас настроен бизнес-процесс вторичных продаж;
- насколько хорошо с текущими клиентами работают менеджеры;
- есть ли у вас предложения, которые стимулируют делать повторные покупки и возвращаться к вам;

– насколько эффективно с текущими клиентами работает отдел маркетинга;

– какой объем выручки и прибыли вы теряете каждый месяц.

Теперь ваша задача – использовать постоянных и самых лояльных к вам клиентов в качестве еще одного канала для продвижения продукции. Вы должны превратить их в адвокатов бренда: чтобы они рекомендовали ваш продукт своим друзьям, писали о вас в своем блоге или социальных сетях, привлекали внимание к вашим акциям.

Как определить, кто может стать адвокатом бренда?

В этом вам помогут два показателя:

1. Рейтинг лояльности клиентов – NPS (вернитесь к ключу 9). Обратите внимание на тех, кто поставил максимально высокие оценки – 9 и 10 баллов.

2. LTV (Lifetime Value, или «ценность клиента»). Напоминаем, что этот показатель демонстрирует, какую ценность для вашей компании приносит и еще может принести конкретный клиент.

$$LTV = S \times C \times P \times t$$

S – средний чек,

C – среднее число покупок в месяц,

P – прибыльность в процентах от суммы чека,

t – среднее «время жизни» клиента (в течение скольких месяцев он покупает).

Чем выше NPS и LTV по конкретному клиенту, тем выше вероятность того, что он сможет стать адвокатом бренда и помогать продвигать ваш товар.

Как увеличить число адвокатов бренда?

Мы предлагаем 15 решений, которые помогут «вырастить» из текущего клиента адвоката бренда:

1. Начните активно взаимодействовать с самыми лояльными к вам покупателями. Разработайте для них отдельную программу лояльности. Их действия надо поощрять, развивать и поддерживать. Придумайте, как замотивировать их продвигать ваш товар.

2. Перестройте свои бизнес-процессы так, чтобы число преданных клиентов увеличивалось.

3. «Взрачивайте» клиентов, которые будут возвращаться к вам за второй, третьей и последующими покупками.

4. Сверьте, насколько полученный портрет целевой аудитории совпадает с тем, на который вы ориентировались ранее. Скорректируйте свои каналы продаж.

5. Дарите клиентам подарки в обмен на отзывы.

6. Создавайте бесплатный полезный контент.

7. Проводите вебинары и семинары.

8. Делайте полезные e-mail-рассылки.

9. Бесплатно дарите инструменты, которые можно использовать в работе.

10. Расширяйте товарную матрицу.

11. Делайте как можно больше предложений с разным чеком для вашей аудитории по одному ассортименту.

12. Замотивируйте персонал: чем дольше клиент покупает у вашей компании, тем больший процент получает менеджер, который его сопровождает.

13. Меняйте доступ к полезному контенту на публикацию рекомендаций о вас в социальных сетях.

14. Разработайте программу «Приведи друга».

15. Мотивируйте менеджеров на положительную миграцию клиентов из категории В в А, а не наоборот.

Применив все советы из этой главы в работе с текущими клиентами, вы гарантированно увеличите продажи и получите новый канал продаж – через адвокатов бренда.

Ключ 12 Посчитайте свою долю в закупках клиента

Все компании с периодическим циклом продаж товаров или услуг задумываются над тем, как увеличить средний чек по текущим клиентам. Начните с оценки доли вашей компании в продажах конкретному клиенту.

КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ ТЕКУЩИМ КЛИЕНТАМ? Вопрос, который волнует всех предпринимателей. Существует более 30 способов стимулировать покупателя оставлять в вашей кассе или на расчетном счету больше денег. Однако сначала мы советуем оценить его потенциал, или мощность. Для этого посчитайте долю вашей компании в закупках клиента. В этом вам поможет формула пенетрации.

Пенетрация – доля вашей продукции в общем объеме закупок клиента

Этот показатель очень важно замерять в тех компаниях, к которым клиенты обращаются регулярно, например, если вы продаете питьевую воду, автозапчасти, оборудование, оказываете сервисные услуги. Также работа над пенетрацией актуальна для компаний с большим ассортиментом товаров для одной целевой аудитории.

Как получить данные о вашей доле в закупках клиента?

Ваша цель – получить от текущих клиентов ответы на два вопроса:

1. Сколько товаров клиент закупает у вас, а сколько у конкурентов?
2. Какой у вас потенциал по up-sale (продажа той же самой продукции) и cross-sale (продажа перекрестной продукции)?

Чтобы получить эту информацию, используйте три метода:

- проанализируйте доступные статистические данные по объему вашего рынка, числу игроков, числу потребителей;
- проведите опрос среди своих клиентов;
- закажите опрос службе по исследованию рынков. Ее сотрудники позвонят по вашей просьбе, но клиент об этом не узнает.

При использовании этих методов важно не только понять вашу долю, но и узнать, что сделать, чтобы у вас покупали больше как того же самого, так и перекрестного продукта. Поэтому в разговоре со своими клиентами спросите:

- что ваша компания может сделать для того, чтобы клиент покупал на 15–20 % больше;
- что еще клиент покупает у ваших конкурентов, а мог бы покупать у вас;
- какие преимущества клиент получает при сотрудничестве с вашими конкурентами?

Не удивляйтесь, если люди будут отвечать на эти вопросы неохотно. Не отчаивайтесь и обязательно поработайте со всей вашей базой.

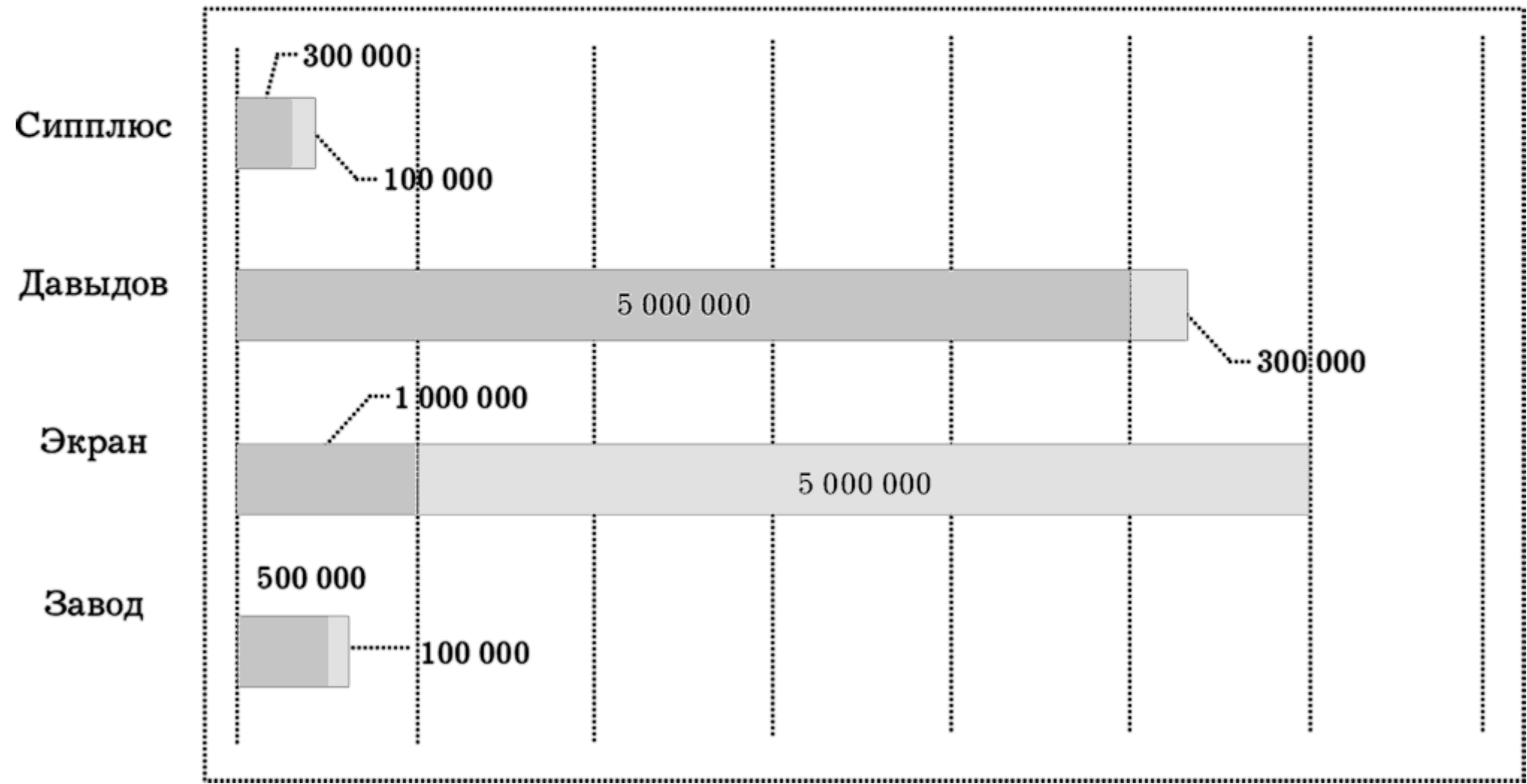
Скорее всего, вам удастся получить информацию только от 60-70 % клиентов. Начните исправлять ситуацию по ним. Далее, используя эти же методы, пробуйте изменить отношения и с остальными.

Чтобы получить максимальное число ответов, заранее продумайте скрипт разговора. Тогда ваши менеджеры смогут корректно подвести к опросу и преодолеть все возражения клиента.

В результате каждый менеджер должен составить примерно такую форму по каждому клиенту, как в табл. 5. После ее заполнения вы сразу сможете оценить потенциал каждого покупателя.

Таблица 5

Иванов	Контрагент	Потенциал	Факт	Доля %
	Завод	500 000	100 000	20 %
	Экран	1 000 000	5 000 000	50 %
	Давыдов	5 000 000	300 000	6 %
	Сипплюс	300 000	100 000	3 %



Как увеличить долю в закупках клиента?

Используйте следующие советы:

- установите индивидуальные планы продаж по каждому клиенту;
- учтите все замечания конкретного клиента и сделайте новое коммерческое предложение;
- проработайте с отделом маркетинга инструменты, которые будут стимулировать увеличение закупок именно у вас;
- переведите на регулярную основу проведение таких опросов.

Кейсы

Игрушки

Дилеры компании, которая занималась продажей игрушек, стали снижать объем закупок. Мы составили скрипт разговора, предложили обзвонить их и спросить, с чем связано снижение и что они покупают у конкурентов. Оказалось, что примерно 200 дилеров отдают предпочтение китайским, а не японским игрушкам. Изменив систему закупок, компании удалось со временем увеличить оборот по этому направлению в два раза.

Обувь

Мы замерыли, какая доля в закупках клиента приходится на конкретную компанию, которая занималась продажей обуви. Оказалось, что эта доля составляет 30 %. Мы поменяли скрипты продаж для фермеров. Покупатели рассказали им, какие еще обувные марки хотели бы видеть в ассортименте компании. Такой шаг позволил увеличить долю в закупках клиента на 20 %.

Сертификация

В компании по сертификации мы изменили скрипты, чтобы увеличить долю в закупках клиента. Под личным контролем наших тренеров менеджеры обзвонили всех покупателей и, преодолев возражения, получили ответы на вопрос: «Что сделать, чтобы вы покупали у нас больше?» В результате лучшие сотрудники стали продавать в два раза больше: те, кто приносил в месяц 500 000 руб., «преодолели планку» в 1 млн руб., кто продавал раньше на 2 млн руб., смогли выйти на 4 млн руб.

Ключ 13 Верните потерянных клиентов

Составьте список клиентов, которые прекратили сотрудничество с вами, и попробуйте их вернуть. Мы подготовили алгоритм, который позволит вам сделать все правильно.

В КАЖДОЙ КОМПАНИИ ЕСТЬ ПОТЕРИ ПО КЛИЕНТАМ, которые по разным причинам перестали покупать ее товар или пользоваться ее услугами. Если у вас не разработан план возвращения «отпавших» клиентов, вы упустили как минимум 20–30 % выручки. А если от вас ушла «крупная рыба», то можно лишиться и существенной доли заработка. Поэтому отнеситесь к возврату потерянных клиентов так же серьезно, как к поискам новых.

Почему старые клиенты круче новых?

Здесь нужно вдохновиться двумя факторами:

1. Ценой привлечения нового клиента. Опыт показывает, что порой достаточно позвонить покинувшему вас покупателю, чтобы, например, извиниться за конфликтную ситуацию, – и он снова ваш. Звонок обойдется недорого, тогда как бюджет на поиск новых клиентов может исчисляться сотнями тысяч рублей.

2. LTV (Lifetime Value) – пожизненной ценностью клиента. Используя средний показатель по вашей компании, подсчитайте, сколько денег могли бы принести вам потерянные клиенты. Например, каждый ваш клиент один раз в квартал покупает продукцию как минимум на 30 000 руб. То есть за год он приносит вам 120 000 руб. Если у вас в базе числятся 100 клиентов, которых вы потеряли, то недополучение составит уже 12 млн руб. И это только за один год!

План по возврату потерянных клиентов:

Чтобы разработать четкую стратегию возврата клиентов, сделайте пять шагов:

Шаг 1.

Определите критерии, по которым вы будете считать клиента потерянным:

- кто давно не покупает;
- кто при расчете NPS (рейтинга лояльности клиентов) поставил вам от 0 до 6 баллов из максимальных 10;
- кто обращался к вам несколько раз, но так ничего и не заказал;
- кто не выходит на связь;
- кто попал с вами в конфликтную ситуацию.

Шаг 2.

Возьмите из вашей базы данных следующие показатели:

- количество отказов;
- динамику отказов;
- по каким направлениям есть отказы.

Шаг 3.

Установите причины отказов: не понравилось качество продукта, недовольны обслуживанием, переехали, сменился менеджер, была конфликтная ситуация и т. д.

Шаг 4.

Составьте список всех потерянных клиентов и решите, кого действительно нужно возвращать. Здесь можно руководствоваться разными принципами: размером выручки, которую они приносили, частотой закупок, значением клиента для имиджа компании.

Шаг 5.

Придумайте способы возврата клиентов. Это могут быть уникальные предложения, подарки, скидки, партнерское соглашение. Составляя список действий, оцените, насколько они подойдут именно для вашей целевой аудитории. Подробно все способы описаны в книге Игоря Манна «Возвращенцы»^[1].

Типичные ошибки в работе с потерянными клиентами

- 1. Удаление из списка потерянных клиентов компаний, с которыми возникла конфликтная ситуация.** Во-первых, уже прошло время. Во-вторых, возможно, сотрудник – виновник инцидента уже не работает у клиента. В-третьих, у вас тоже могла поменяться команда менеджеров. Поэтому включайте в список абсолютно всех покупателей, которые перестали с вами работать с момента создания вашего бизнеса.
- 2. Боязнь возвращать крупных клиентов после конфликта.** Опыт говорит, что достаточно просто позвонить им с извинениями – и они готовы снова рассмотреть ваше предложение.
- 3. Попытка вернуть всех клиентов.** Не стоит бросать все свои силы, чтобы вернуть абсолютно каждого. Следуйте расставленным приоритетам.
- 4. Уверенность, что у вас будет несколько шансов для возврата клиента.** Он у вас всего один. Если вам не удастся наладить контакт, то скорее всего вы потеряли этого клиента окончательно. Особенно это правило актуально для узких рынков, где число ваших потенциальных покупателей заведомо ограничено.
- 5. Отказ руководителя компании общаться с клиентами.** Если вы потеряли крупного клиента, то вернуть его поможет как раз статус звонящего. Сами позвоните и пригласите коллег на встречу, чтобы обсудить возникшие проблемы и то, в каком направлении работать дальше. В нашей компании был пример, когда топ-менеджер смог за счет личных звонков вернуть клиентов на \$200 000.
- 6. Попытка вернуть клиентов через e-mail.** Об этом инструменте в контексте возврата клиентов стоит забыть. Используйте только звонки и личные встречи.
- 7. Поручение вернуть клиента менеджеру, который его потерял.** Ошибки, связанные с человеческим фактором, входят в число самых трудно забываемых. Поэтому поручите заняться возвратом клиентов другому менеджеру отдела продаж.

Теперь у вас есть стратегия возвращения потерянных клиентов. Используйте ее как одну из точек роста ваших продаж и не забывайте, что возврат клиента обойдется вам гораздо дешевле, чем поиск нового.

Кейсы

Книга

Вместе с извинениями отправьте крупному клиенту, у которого наверняка тоже есть проблемы с возвратом потерянных покупателей, книгу Игоря Манна «Возвращенцы». Он должен и оценить ваш ход, и воспользоваться советами, чтобы увеличить свои продажи.

PR-ход

Компания, которая занималась PR-услугами, разослала своим бывшим клиентам журнал Forbes. На его обложке они разместили портрет гендиректора компании, которую потеряли как клиента. Таким способом они хотели сказать: «Мы можем и такого добиться для наших клиентов, приходите к нам снова».

Бумажное письмо

В другой компании для потерянных клиентов подготовили письма на бумаге, брызнув на каждый листок несколько капель воды. Таким образом изобретательные менеджеры дали понять: потеря огорчила их настолько, что они не в силах сдержать слез. Так как целевая аудитория состояла в основном из женщин, такой ход подействовал.

Ключ 14
Разработайте навыковую модель

Чтобы всегда быть на высоте, ваши менеджеры должны не только знать все о продукте, но и владеть определенным набором навыков. Чтобы понимать, какие навыки пригодятся именно вашим продавцам, в компании должна быть разработана навыковая модель.

НАВЫКОВАЯ МОДЕЛЬ – ЭТО КОМПЛЕКС ИНСТРУКЦИЙ, указаний, листов развития и скриптов для менеджеров отдела продаж. Она описывает навыки продавца, его действия и стиль поведения, необходимые для заключения сделки.

В зависимости от сферы деятельности менеджерам нужны разные навыки. В табл. 6 мы приводим список умений, которыми должен обладать успешный менеджер. Так, если он работает в сегменте B2C, ему достаточно владеть навыком пяти этапов продаж. А в B2P нужно разбираться во всех девяти направлениях вплоть до маркетинга.

Таблица 6



Существует три признака того, что у вас правильно создана и работает навыковая модель:

- 1. Вы регулярно обучаете менеджеров, каждый раз совершенствуя их навыки за счет освоения новых техник продаж и ведения переговоров.
- 2. В компании есть листы развития, и по ним осуществляется работа с продавцами.
- 3. Тренинги для сотрудников организованы в соответствии с этапами процесса работы менеджеров, чтобы последние могли последовательно получать новые знания и сразу применять их.

Если какой-то из этих пунктов упущен, начните создавать навыковую модель. Для этого сделайте следующие шаги:

– распишите ваш бизнес-процесс продаж от первого контакта с покупателем до завершения первой сделки. Отдельно включите этапы второй и последующих продаж;

- используя схему выше, выберите набор навыков, характерный для сегмента, в котором работает ваш бизнес. Опишите их в зависимости от этапа сделки;
- разработайте программу обучения менеджеров;
- разработайте листы развития менеджеров.

Создание системы навыков – процесс довольно сложный. Он требует наличия большого опыта как в продажах, так и в обучении. Поэтому лучше обратиться к специалистам.

Если же вы все-таки решите создавать навыковую модель самостоятельно, возьмите на заметку наши советы. Однако перед внедрением рекомендуем проконсультироваться с экспертом.

Навыки менеджеров в сфере B2C

Сегмент B2C предполагает ориентацию на конечного потребителя. Сделки с покупателями могут быть двух типов:

- короткая,
- длинная.

Короткая сделка – это простые продажи, когда клиенту не нужно много времени для принятия решения. К таковым, например, относится покупка продуктов питания в супермаркете. Чтобы закрывать такие сделки, менеджер должен обладать базовыми навыками и знать пять этапов продаж.

Длинная сделка – это сложная продажа, при которой клиенту требуется некоторое время на обдумывание своего решения о покупке. Характерна для товаров с высокой ценой – автомобилей, домов, квартир, дорогих путевок. Кроме знаний о прохождении пяти этапов, менеджер также должен уметь провести подготовительные pre-sale встречи и переговоры.

Особенность pre-sale встреч заключается в том, что менеджер в ходе их ничего не продает. Его задача – выказать максимальные экспертные знания и договориться об отправке или о презентации коммерческого предложения. Например, если речь идет о продаже квартиры, то добиться от собеседника согласия на ее просмотр.

Умение проводить pre-sale встречи и переговоры – это ключевой навык, который отличает менеджеров, работающих на долгих и быстрых продажах в сфере B2C. Соответственно, оплата труда работника, который обладает такими знаниями, значительно выше, чем у продавца, который сопровождает простые сделки.

Нет смысла переплачивать за навык сотрудника, который вам не нужен. Точно так же, как и не нужно рисковать, ставя на длинную сделку менеджера без навыка проведения переговоров.

Навыки менеджеров в сфере B2B

В сегменте B2B продажи направлены на другой бизнес. Эти сделки имеют два направления:

- малый и средний бизнес;
- крупный бизнес.

При работе с первой категорией менеджер должен обладать теми же навыками, которые требуются для закрытия длинной сделки в B2C-сегменте. Если же менеджер работает с крупными компаниями, он должен обладать навыками проведения переговоров с лицом, принимающим решение.

Единой методики для четкого деления бизнеса на крупный и мелкий не существует. Используйте собственные критерии – по товарообороту, количеству персонала, работающего в этой компании, и т. д. Для многих крупной считается компания, если сумма заключенного с ней контракта составляет от 2 до 10 млн руб.

Навыки менеджеров в сфере B2G

Сегмент B2G предполагает коммерческие взаимоотношения бизнеса с государством или тендерные продажи. В этом случае, как и при сотрудничестве с крупными компаниями, ваши менеджеры должны обладать навыками ведения переговоров с участием первых лиц.

Навыки менеджеров в сфере B2P

Сегмент B2P – это бизнес, который направлен на сотрудничество с дилерами и развитие партнерской сети. Здесь навыки менеджера заключаются не только в умении проводить переговоры с участием первых лиц, но и в умении управлять продажами.

Внедрение навыковой модели

Внедрение навыковой модели предполагает выявление ошибок в работе менеджеров, их обучение, тестирование и контроль за использованием полученных знаний на практике. Если такого опыта у вас прежде не было, проконсультируйтесь со специалистом. При этом обратите внимание на то, чтобы приглашенный тренер имел опыт не только в обучении, но и в продажах.

После того как менеджеры усвоят навыковую модель, обязательно контролируйте, чтобы они придерживались новых предписаний. Только в этом случае будет результат. При правильно составленной модели объем продаж возрастает в среднем на 10 %.

Ключ 15 Создайте учебник по продукту

Ваши менеджеры обязаны знать все о товаре или услуге, которые они продают. Чтобы они ничего не упустили, создайте учебник по продукту, в котором опишите все сильные и слабые стороны последнего.

МЕНЕДЖЕРЫ, ХОРОШО ПОНИМАЮЩИЕ СПЕЦИФИКУ ПРОДУКТА, ПРОДАЮТ ЕГО КУДА УСПЕШНЕЕ. К сожалению, очень часто знакомство персонала с продаваемыми товарами и услугами производится слишком поверхностно. Некоторые руководители и вовсе не видят необходимости отдельно уделять время подобному обучению и проверке знаний.

Это большая ошибка, которая напрямую влияет на результаты продаж. Ведь если менеджер знает о продукте немногим больше покупателя, он сможет продать только тем, кто и так готов с вами сотрудничать. А если клиенту понадобится консультация, то с большой вероятностью сделка не состоится. Кроме того, даже если ваш продукт полностью устраивает клиента, он может побояться иметь дело с некомпетентным менеджером.

Насколько хорошо ваши менеджеры знают продукт?

Вы можете смело утверждать, что ваши продавцы знают все о продукте, если:

1. Вы регулярно проводите тестирование по продукту.
2. У вас внедрены refresh-тренинги по продукту (повторное тестирование с учетом изменившихся свойств продукта, новых возможностей).
3. Есть учебник по продукту.
4. Есть учебник по процессам внутри компании для описания продукта.
5. Знания по продукту привязаны к мотивации ваших сотрудников.

Если каких-то звеньев из этой цепочки не хватает, обязательно добавьте их. Начните с создания учебника по продукту. При его отсутствии вы рискуете наступить на следующие «грабли»:

– **аргументы менеджеров не будут соответствовать потребностям клиентов.** Ваш продавец презентует продукт исходя из собственного понимания, что далеко не всегда соответствует ожиданиям клиента. Учебник избавляет от этой проблемы: он четко описывает ценность, свойства, выгоды продукта с точки зрения вашей целевой аудитории;

– **продавцы не будут понимать, чем ваш продукт отличается от других.** Мы советуем снабдить учебник таблицей, в которой по вертикали перечислены все конкуренты, а по горизонтали – разные характеристики: доставка, упаковка, ассортиментная политика, сроки оплаты, рассрочка, личный менеджер, сайт и другие. Далее с помощью «+» и «-» нужно заполнить все поля, в том числе и по вашей компании.

Обращение к таблице во время презентации продукта поможет менеджеру сразу указать на слабые стороны конкурентов и рассказать о преимуществах сотрудничества с вами. А если придется обсуждать характеристики, по которым ваш продукт не является номером один, продавец сможет быстро сместить фокус внимания, например фразой: «Да, это так. Но я бы хотел, чтобы вы не упустили более важные моменты при выборе. Никто не сравнится с нами по уровню сервиса»;

– **менеджеры не смогут обосновать стоимость.** Если продавцы не знают основных свойств продукта, портрета его пользователя, слагаемых его цены, то и клиент не сможет оценить, насколько она низкая, приемлемая или высокая;

– **менеджерам не хватит экспертных знаний.** Они не смогут создать впечатление, что они асы в этой области. Клиенты не будут им доверять. Если продукт сложный, то без простых и понятных объяснений не обойтись. Для этого каждый продавец должен знать все мелочи и тонкости его внедрения, использования, эксплуатации.

Что должен включать учебник по продукту?

Всю важную информацию, которой обязан обладать каждый менеджер, можно объединить в пять блоков:

1. История компании. Продавцы должны знать, когда и кем она была создана, ее миссию, ценности, сколько лет она специализируется на выпуске продукта, какие есть достижения, награды, планы.

2. Ключевые клиенты. Важно четко нарисовать портрет ваших клиентов и обозначить, какие из них самые важные, крупные, сильные, – чтобы изначально фокус внимания менеджеров был смещен в их сторону.

3. Ключевые продукты. Опишите, какие продукты у компании самые высокомаржинальные и флагманские, которые надо продавать в первую очередь. Если у вас очень много наименований продукции, разбейте их на группы или категории.

4. Результаты по кейсам. Соберите отзывы клиентов о том, кому и чего удалось достичь благодаря сотрудничеству с компанией. Этими кейсами необходимо снабдить новых сотрудников, чтобы они могли с первого дня работы использовать их на переговорах.

5. Чем ваша компания лучше других. Ответ на этот вопрос складывается из всех вышеперечисленных пунктов. Важно, чтобы менеджеры могли четко сформулировать, что ваша компания делает лучше остальных.

Как только в штате появляется новый сотрудник, выдавайте ему учебник по продуктам, ставьте задачу в течение пяти дней изучить его и сдать тест.

Как проверить знания менеджеров?

Мы советуем контролировать знания по продукту с помощью тестов. Два важных момента:

1. Количество вопросов при подготовке к тесту на знания продукта должно быть более 300. Важно, чтобы они охватывали максимальное количество деталей и аспектов о продукте.

2. Сам тест должен включать не менее 100 вопросов.

Тестирования на знание продукта проводите один раз в квартал как для новых, так и для действующих менеджеров.

К работе допускайте только тех продавцов, которые смогли правильно ответить на 80 % вопросов.

За хорошие результаты тестирования поощряйте своих подчиненных в рамках мотивационной программы.

Тестирование позволит в разы увеличить объем знаний менеджеров по продукту. Наш опыт показывает, что продажи таких подготовленных продавцов улучшаются сразу как минимум на 10 %.

Кейсы

Тест в «Ой-ли»

По нашему основному продукту «Отдел продаж под ключ» мы подготовили для менеджеров 600 вопросов: по 100 на каждый модуль обучения. Сам тест включает 120 вопросов. Успешный результат – ответы на 80 % вопросов и более. При результате менее 80 % мы даем вторую попытку сдать тест или рассматриваем вопрос об увольнении.

Тест в туркомпании

В туристической компании с call-центром из 100 менеджеров мы занялись прослушиванием звонков сотрудников и проверкой материалов, которыми они пользуются в разговоре с клиентами. Выяснили, что знания по поездкам в Таиланд проверяются всего по 15 вопросам. Как только мы увеличили их число до 100, продажи по этому направлению выросли на 15 %.

Ключ 16

Формируйте у клиента потребность

Одна из распространенных ошибок в работе менеджеров отдела продаж – неумение формировать потребность. Проверьте, владеют ли ваши сотрудники техникой СПИН-продажи.

ДАЖЕ ЕСЛИ ВАШИ МЕНЕДЖЕРЫ СПОСОБНЫ УБЕДИТЬ КЛИЕНТА в непревзойденном качестве вашего продукта, не факт, что им удастся легко закрывать сделки. Ведь продавец должен еще доказать, что данный товар или услуга очень нужны покупателю. Для этого необходимо использовать метод СПИН-продаж.

Чтобы проверить умение менеджеров формировать потребность у клиента, понаблюдайте за ними:

- используют ли они в работе с клиентами технику СПИН-продаж;
- пасуют ли, когда сталкиваются с конкурентами;
- кладут ли трубку, если клиент сразу отказался покупать продукт или услугу;
- ждут ли «горячего» покупателя?

Чтобы изменить ситуацию, внедрите технику СПИН. Подробно о ней написал Нил Рэкхем в своей одноименной книге^[2]. Он провел масштабные исследования эффективности отделов продаж: изучил рынок сделок за двенадцать лет, проанализировал более 35 000 встреч, обобщил опыт предпринимателей из двадцати трех стран и на основании этого разработал эффективную технику. Она включает описание поведения продавцов, приемов и стратегий лучших компаний.

Как работает техника СПИН?

Анализ показал, что лучшие продавцы не только убедительно рассказывают и предлагают свой товар, но и умеют сформировать желание его купить. Секрет прост – они задают правильные вопросы в определенной последовательности. В этом и заключается техника СПИН-продажи.

Пять стадий СПИН

Техника СПИН предполагает, что клиента нужно провести через пять стадий:

1. Признание потребности. Чаще всего бывает так, что продавец «стучится по адресу», но сталкивается с совершенно «счастливым и удовлетворенным» своим положением клиентом. И здесь задача менеджера – заронить зерно сомнения, используя проблемные вопросы. Важно, чтобы собеседник осознал, что текущая ситуация его не устраивает, и захотел ее изменить. На этой стадии потенциальный покупатель размышляет, действительно ли проблема заслуживает его внимания. Так зарождается истинная потребность. В этот момент продавец и может предложить свою помощь.

Техника СПИН предлагает начинать любой разговор не с предложения, а просто с беседы о текущих делах. Важно выявить как скрытые, так и лежащие на поверхности потребности.

2. Оценка вариантов. Если покупатель признал проблему, впал в растерянность и вообще «дал слабину», радоваться рано. Да, ваш продавец проделал серьезную работу, подвел своего собеседника к необходимости сделать покупку – но не факт, что он готов купить именно у вашей компании. На рынке действует миллион конкурентов, и если менеджер не поймет, какие у покупателя критерии выбора, то подарит кому-то «теплый» лид. Необходимо расписать потенциальному клиенту выгоды от приобретения именно у вашей компании, «разбавляя» свою речь проблемными и извлекающими вопросами.

Для этого менеджеры должны учитывать ценности собеседника, уметь влиять на них и, возможно, формировать новые. Здесь важно брать важные для покупателя критерии, которые ваша компания может удовлетворить, и «нажимать» на них, вытесняя с помощью извлекающих вопросов потребности, которые вы удовлетворить не можете.

3. Разрешение сомнений. Ура! Клиент почти созрел. Он уже не рассматривает другие варианты, а просто изучает ваш продукт. У него остались некоторые сомнения-возражения, но покупатель формулирует их в контексте конкретного продукта. Вашего продукта. Менеджер должен уметь справиться с сомнениями и возражениями клиента. Главная ошибка – ничего не делать и просто ждать решения «без пяти минут» покупателя.

4. Принятие решения. На этой стадии лучше прекратить испытывать терпение собеседника. Если менеджер сделал все правильно, то клиент и так сейчас разочарован существующим положением вещей. Продавцу не следует «вызывать огонь на себя» – лучше помолчать или участливо «угукать» и «агакать». Сейчас клиент мысленно продает сам себе то, что ему так виртуозно предложил продавец. Итогом этих размышлений должна стать оплата.

5. Внедрение. После оплаты клиента нужно нежно и со всеми почестями передать в заботливые руки «фермера», который продолжит выстраивать отношения для дальнейших сделок.

Какие вопросы задавать по технике СПИН?

Существует четыре группы вопросов: ситуационные, проблемные, извлекающие и направляющие (Situation, Problem, Implication, Need-Payoff Questions).

Ситуационные – нужны для получения информации, фактов для определения скрытых потребностей.

Пример:

- Какая у вас ситуация?
- Сколько у вас сотрудников?
- У кого вы сейчас покупаете?

Проблемные – связаны с информацией о проблемах, трудностях, неудовлетворенности. Их задача – погрузить человека в «боль», предугадать, где через какой-то промежуток времени могут возникнуть трудности. Желательно найти две-три проблемы. Пример:

- Есть ли трудности?
- Чего бы хотелось больше?
- Чего недополучаете?
- Где чувствуете дискомфорт?

Извлекающие – нужны для выяснения последствий, такие вопросы усиливают неудовлетворенность клиента и считаются самыми действенными. Пример:

- Как это может отразиться на компании в целом?
- Сколько денег вы теряете, не решая эту проблему?
- К чему это приведет, если ничего не делать?
- Как это скажется на вашей репутации?
- Что подумают клиенты, если ситуация не изменится?

Направляющие – нужны для выявления выгод и подготовки к рассмотрению вашего предложения. Также они помогают предотвратить возражения. Пример:

- Скажите, а что произойдет, если получится?
- А если решить ваш вопрос?
- Каких результатов вам удастся достигнуть?
- Какие могут открыться перспективы?

Навыки СПИН-продаж необходимы продавцам, работающим в любом сегменте – B2C, B2B, B2G или B2P. При этом, безусловно, потребность в таких знаниях нарастает с увеличением размера сделок: чем выше стоимость контракта, тем искуснее в мастерстве «задавания» правильных вопросов должен быть продавец.

Отличие между крупными и мелкими сделками, влияющими на продление по технологии СПИН-продаж

1. Размер суммы

Ясно, что крупные сделки сопряжены с серьезными финансовыми расходами со стороны покупателя, поэтому уровень импульсивности покупки снижается. На первый план выступают рациональные и функциональные ценности, тогда как в мелких покупках высоко значение эмоциональных и психологических выгод.

2. Длина

Чем дороже продукт, тем длиннее сделка. Если в случае с мелкими сделками покупка происходит практически сразу после презентации и быстрой отработки отдельных возражений, то крупные всегда отложены во времени, они требуют нескольких встреч и выстраивания отношений.

3. Важность этапов

В мелкой сделке этап ее открытия (приветствие, представление, крюк ясности; напоминание деталей вашего контакта: откуда вы знаете друг друга, где последний раз встречались, какие обещания давали; программирование и т. д.) справедливо признается самым важным. Покупка совершается в большей степени по первому впечатлению, а технология СПИН-продаж используется в сокращенном варианте, лишь как поддерживающий инструмент: ситуационные вопросы – проблемные вопросы – сделка.

В крупных сделках этап открытия не оказывает такого влияния на результат. А вот стадия «выявления/формирования потребностей» имеет решающее значение. Здесь вопросные методики являются основными.

4. Стил ь продаж

Когда вы продаете пылесос или фен, вам нужно заключить сделку немедленно после выяснения потребностей и презентации. Вам некогда выстраивать отношения – покупатель просто отправится в другой магазин через дорогу. Поэтому проявление настойчивости и напористости в мягком варианте будет весьма кстати.

Эти же качества помешают в длинных, крупных сделках, так как любое давление оказывается через манипуляции. Однако даже «сманипулированный» человек способен сразу вытащить из кармана лишь небольшую сумму. Крупные суммы сами по себе являются фактором, ограничивающим во времени. Если вы сильно «надавите» на человека при переговорах о серьезной поставке, то он почувствует дискомфорт и нежелание общаться дальше – а ведь именно общение служит «фундаментом» больших дел. В этом смысле технология СПИН является ключевой для формирования дружелюбных взаимоотношений с клиентом.

Какие задачи решают вопросы по СПИН-продажам

Вопросы по методике СПИН-продаж помогают создать эффекты, необходимые при заключении крупных сделок.

Так, в случае обсуждения серьезных сумм вам не удастся продать покупателю что-нибудь ненужное. Вопросы же помогут понять, чего конкретно он от вас ожидает, какие у него потребности, как их удовлетворить, чтобы продать.

Практика постановки вопросов по СПИН также позволит сфокусировать внимание покупателя четче, нежели искрометная презентация. Кстати, согласно исследованиям, даже самое яркое впечатление от последней развеивается через пять-семь дней.

Важно понимать, что для убеждения нужны не только и не столько красноречивые объяснения. Скорее расписывание во всех красках преимуществ продукта будет воспринято как навязчивость и неприкрытое желание заработать. Ведь у собеседника есть система своих убеждений, и они априори более сильные, чем привнесенные извне. В этом случае единственная возможность поколебать убеждения клиента – использовать при продаже метод СПИН.

Кроме того, умение задавать правильные вопросы помогает вызвать человека на разговор. Он, в свою очередь, выражает свои «глубинные» мысли и видит, что его слушают. Согласитесь, каждому важно почувствовать себя умным и значимым. Так предоставьте собеседнику эту возможность! Успешные продавцы, бизнесмены и психологи давно указывают на подобный эффект. Проведены исследования и замечена прямая связь: чем больше говорит покупатель, тем ближе к успеху продавец.

Извлекающие и направляющие вопросы помогут переключить внимание заказчика на последствия его бездействия и сформировать явную потребность. «Судя по тому, что вы говорите, это может привести к потере лидов? А насколько это чувствительно для бюджета, если принять во внимание стоимость каждой заявки с сайта?» При ответах в покупателе зарождается явная потребность. И сформулировать ее поможет направляющий вопрос: «Если вы автоматизируете заведение сделок и система сама перераспределит их между менеджерами, а затем напомнит о звонке, это облегчит работу? Актуально ли решить эту проблему?»

Когда вам нужно продать, в ход должны идти не характеристика, а выгоды. Освоение СПИН позволяет четко разграничить природу выгод, которые требуется демонстрировать для сделок разных размеров. Принято делить выгоды на две категории.

Выгоды А – преимущества продукта, которые вы озвучиваете после проблемных вопросов по СПИН при совершении мелких покупок.

Выгоды В – преимущества, которые удовлетворят явные потребности клиента, сформированные также по СПИН с помощью извлекающих и направляющих вопросов.

Разберем применение вопросных техник на конкретном примере в фазе «признание потребности». Начинаем с ситуационных и проблемных вопросов. Погружаем покупателя в проблему.

Продавец: *Какую CRM вы сейчас используете?* (Ситуационный вопрос)

Покупатель: *Мы пользуемся продуктом компании X.*

Продавец: *Легко ли с ней работать? Все ли необходимые аналитические данные можно добыть из нее без проблем? Быстро?* (Проблемный вопрос)

Покупатель: *Штука на самом деле сложная. Пока не смогли настроить прямо под нас. Но мы уже привыкли, и в целом она нас устраивает.*

Продавец: *Как-то это снижает результат работы?* (Проблемный вопрос)

Покупатель: *Думаю, что никак. У меня есть два сотрудника, которые могут во всем разобраться.*

Продавец: *Только двое из продавцов умеют пользоваться программой? Это не проблема?* (Проблемный вопрос)

Покупатель: *Ну разве если кто-то из них уходит в отпуск или уезжает в командировку.*

Затем начинаем подключать извлекающие вопросы.

Продавец: *То есть вы можете лишиться аналитики, если этих двух сотрудников по каким-то причинам не окажется на рабочем месте?* (Извлекающий вопрос)

Покупатель: *Да, другие менеджеры не смогут быстро разобраться. Они не любят пользоваться CRM, хотя данные из нее помогают принимать правильные решения.*

Продавец: *Как вы думаете, сколько ежемесячно денег вы теряете из-за того, что не все менеджеры видят важные данные?* (Извлекающий вопрос)

Покупатель: *Всего их десять человек. Количество сделок, закрытых двумя менеджерами, которые во всем разбираются, выше на 30 % в месяц.*

Покупатель уже достаточно «настрадался». Начинаем задавать направляющие вопросы.

Продавец: *То есть если решить проблему со сложностью CRM, то каждый из оставшихся продавцов потенциально мог бы работать на 30 % эффективнее?* (Направляющий вопрос)

Покупатель: *Пожалуй, что так.*

Продавец: *То есть если начать сейчас, то выручка уже со следующего месяца могла бы возрасти на треть?* (Направляющий вопрос) *У нас есть возможность изменить ситуацию.*

Представленная технология эффективна, но не проста. Понятно, что она требует детальной проработки и обучения сотрудников. Чтобы внедрить технику СПИН в работу, начните с использования правильных вопросов при составлении скриптов продаж. И далее через прослушивание разговоров менеджеров корректируйте и совершенствуйте их.

Ключ 17 Формируйте у клиента ценность

Убедитесь, что менеджеры могут объяснить, какова ценность вашего продукта для клиентов. Этот навык поможет значительно увеличить шансы на успешное закрытие сделки.

К СОЖАЛЕНИЮ, ДАЛЕКО НЕ ВСЕ МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПРОДАЖАМ – ПРОДАВЦЫ ОТ БОГА, умеющие показать преимущества продукта так, чтобы любой клиент немедленно захотел его купить. Распознать продавцов, которые неправильно преподносят ваш продукт, довольно просто. Как правило, они:

- не говорят с клиентом на языке ХПВ (характеристика – преимущество – выгода);
- не могут назвать дополнительные преимущества продукта;
- не знают историю компании, ее награды, ключевых клиентов и наиболее значимые кейсы;
- не рассказывают клиенту о выгодах, которые он получит от работы с вашей компанией.

Как сформировать ценность продукта?

Придерживайтесь следующих правил, чтобы исправить ситуацию:

1. Требуйте, чтобы менеджеры описывали свойства продукта на языке, понятном для клиента.

Он классифицируется как язык ХПВ-продаж, где Х – характеристика, П – преимущество, В – выгода. То есть важно не просто перечислить характеристики или свойства продукта – нужно рассказать о выгодах, которые подтолкнут клиента к покупке.

Можно вывести определенную формулу общения с клиентом на языке ХПВ:

Свойство продукта + фраза перехода + выгода = понятный для клиента язык

У ХПВ-языка пять компонентов: характеристика – свойство – преимущество – выгода – недостаток.

Характеристика – первый пункт алгоритма, по сути, это точные технические показатели и спецификация продукта. Например:

- габариты стиральной машинки – 850, 600, 300,
- объем оперативной памяти – 8 Гб,
- количество камер в оконном профиле – 5.

Скорее всего для потребителя эта информация окажется бесполезной. Она необходима самому продавцу, чтобы вовремя и грамотно интерпретировать характеристики в конечные выгоды.

Далее нужно перевести характеристики в свойства:

- габариты стиральной машинки – 850, 600, 300 – стиральная машинка узкая;
- объем оперативной памяти – 8 Гб – большой объем оперативной памяти в ноутбуке;
- количество камер в оконном профиле – 5 – повышенная звукоизоляция.

Чтобы грамотно выстроить общение с покупателем, продавец должен четко понимать, какие свойства являются выдающимися и когда они становятся недостатками.

Теперь следует показать выгоды, причем так, чтобы они точно соответствовали потребностям клиента:

- Узкая стиральная машинка экономит место, ее можно встроить даже в небольшом помещении;
- быстрый ноутбук работает с мощными программными пакетами и не нервнрует пользователя;
- окно с хорошей звукоизоляцией позволит высыпаться, даже если снаружи достаточно шумно и вообще идет военный парад.

Понятно, что у любого свойства есть недостатки или моменты, которые будут кем-то расценены как недостатки. Например:

- Узкая стиральная машина – шумит и придет в негодность быстрее, нежели со стандартными габаритами; в нее помещается мало белья.
- Быстрый ноутбук стоит гораздо дороже.
- Повышенная звукоизоляция стеклопакета не пропускает звуки с улицы, и от этого одиноко и страшно. Да еще и заплатить за нее придется больше!

Поэтому, действуя по алгоритму «характеристика – свойство – преимущество – выгода», двигайтесь поэтапно.

- Выявляем потребность и выясняем те критерии, которые действительно ценны для покупателя: размер, цвет, содержание, скорость, качество, цена и т. д.
- Определяем необходимое свойство, которое фигурирует в системе ценностей покупателя.
- Даем фразу-переход, где оговариваем преимущество от определенного свойства.
- Облачаем преимущество в индивидуальную «обертку» выгоды.

- Не пытаемся намеренно скрыть свойства, которые покупатель считает недостатками. Просто сдвигаем его в сторону необходимых ему выгод вплоть до смены продукта.

Самый главный этап в этой схеме – первый. Выявляйте истинные потребности, а остальное – дело техники и практики.

2. Пересмотрите и скорректируйте скрипты продаж.

Они пригодятся абсолютно всем менеджерам – даже самые успешные работники могут растеряться в неожиданной ситуации. Лучше, если у них будет заранее заготовлен ответ на любой неудобный вопрос.

3. Проверьте, есть ли в учебнике по продукту информация о вашей компании, о выгодах сотрудничества с вами, о плюсах товара или услуги, об отличии от конкурентов.

4. Начните контролировать поведение менеджеров во время телефонных звонков.

Так вы сможете своевременно скорректировать ошибки и отследить, все ли добросовестно выполняют свои обязанности. Настройте прослушивание звонков менеджеров, выявляйте ошибки и заносите их в листы развития.

5. Планируйте обучение менеджеров.

Далеко не все компании располагают сверходаренными менеджерами, но вполне успешно держатся на плаву. Просто включите этот навык в программу обучения ваших менеджеров и постоянно совершенствуйте его.

Ключ 18 Обучите менеджеров навыкам ведения переговоров

Даже когда в отделе продаж все настроено неплохо, вряд ли вы добьетесь успеха, если менеджеры не умеют торговаться и идут на поводу у клиентов. Убедитесь, что ваши продавцы владеют навыками переговоров.

ЕСЛИ ВЫ ИЩЕТЕ НОВЫЕ ТОЧКИ ДЛЯ РОСТА ПРОДАЖ, обратите внимание на навыки менеджеров в переговорах с клиентами: какие они задают вопросы, как работают с возражениями, умеют ли показать ценность, выгоды продукта и заинтересовать потенциального покупателя.

О наличии проблем вам «сигнализируют» следующие факты:

– продавцы легко уступают в условиях и ценах;

– менеджеры не знают, что такое переменные торги;

– продавцы ничего не предлагают из расширенного ассортимента;

– менеджеры соглашаются на условия клиентов и не просят о взаимных уступках.

К счастью, при наличии таких проблем не нужно менять всю команду и искать новых продавцов. Для проведения эффективных переговоров менеджерам важно не столько иметь природный талант, сколько владеть определенными навыками и следовать ряду правил.

Что важно знать о навыках переговоров?

Каждый менеджер должен усвоить шесть правил:

1. Уясните, чем отличаются переговоры от продаж (см. рис. 10). В продажах желание продать превышает желание купить. А в переговорах желание купить и продать одинаковы.

Процесс продажи

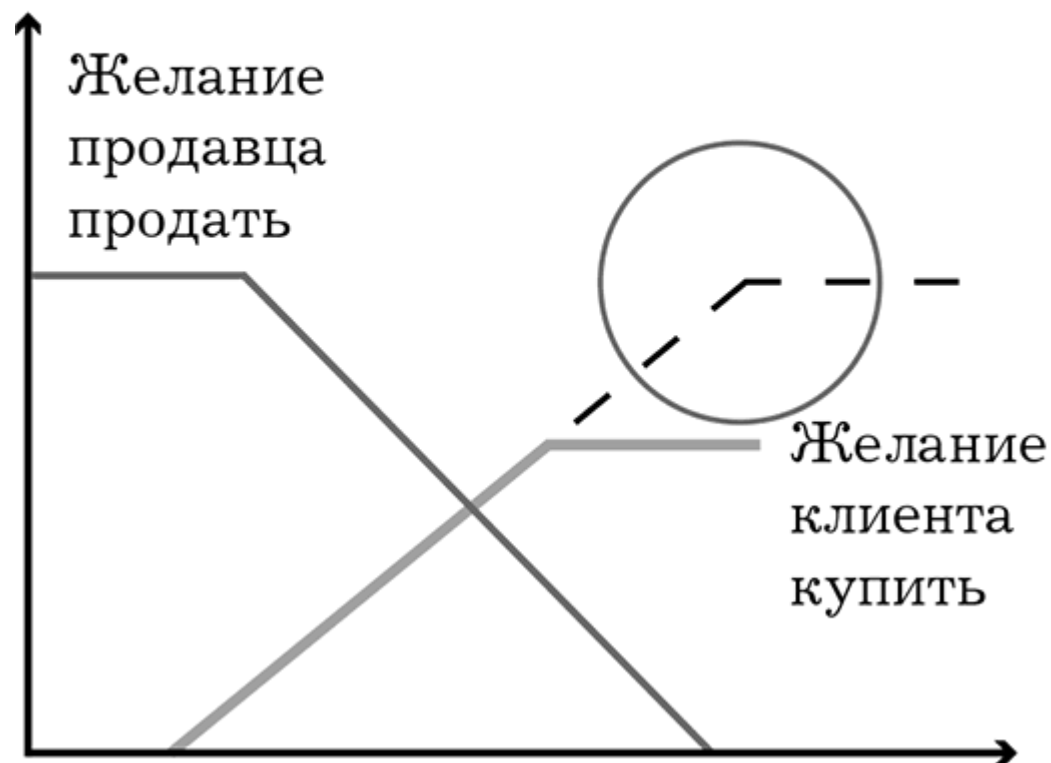
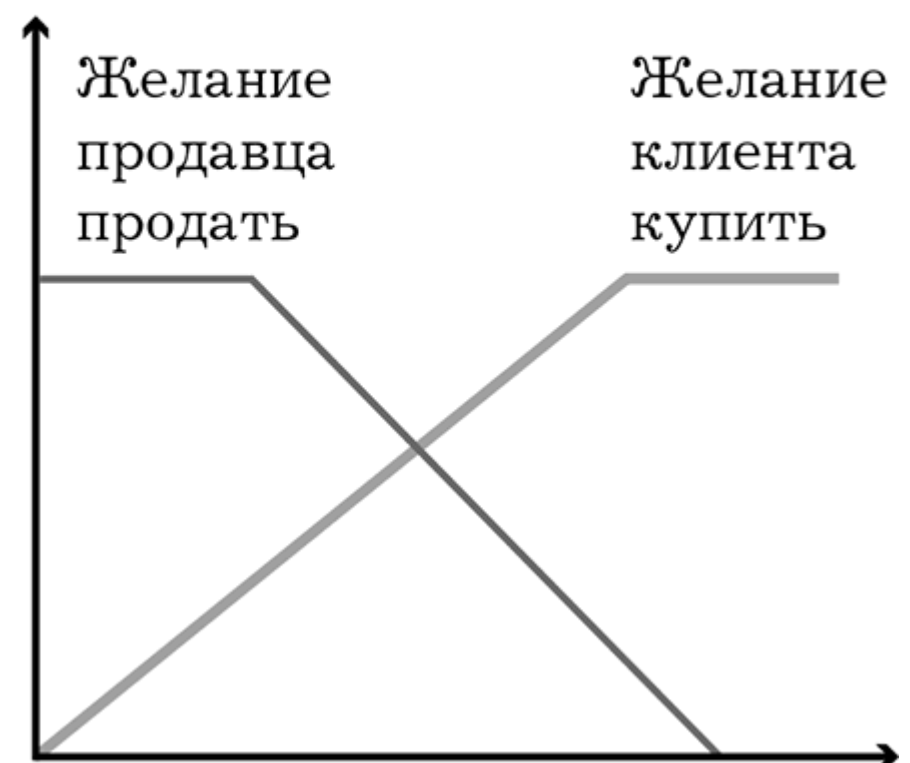


Рисунок 10

Процесс переговоров



- 2. Развивайте навык подготовки к переговорам.** Заранее определите, где ваши интересы пересекаются с интересами клиента. Проработайте сценарии с разными вариантами развития событий.
- 3. Заранее продумайте, что делать при первом контакте или встрече.** Важно понять, как установить связь с клиентом и настроиться на него.
- 4. Уясните, в чем разница между позицией и интересами клиента** (см. рис. 11). Для этого сначала нужно оценить его позицию – с какими условиями соглашения он пришел. И далее выяснить его интересы – что он защищает, отстаивает, к чему стремится.

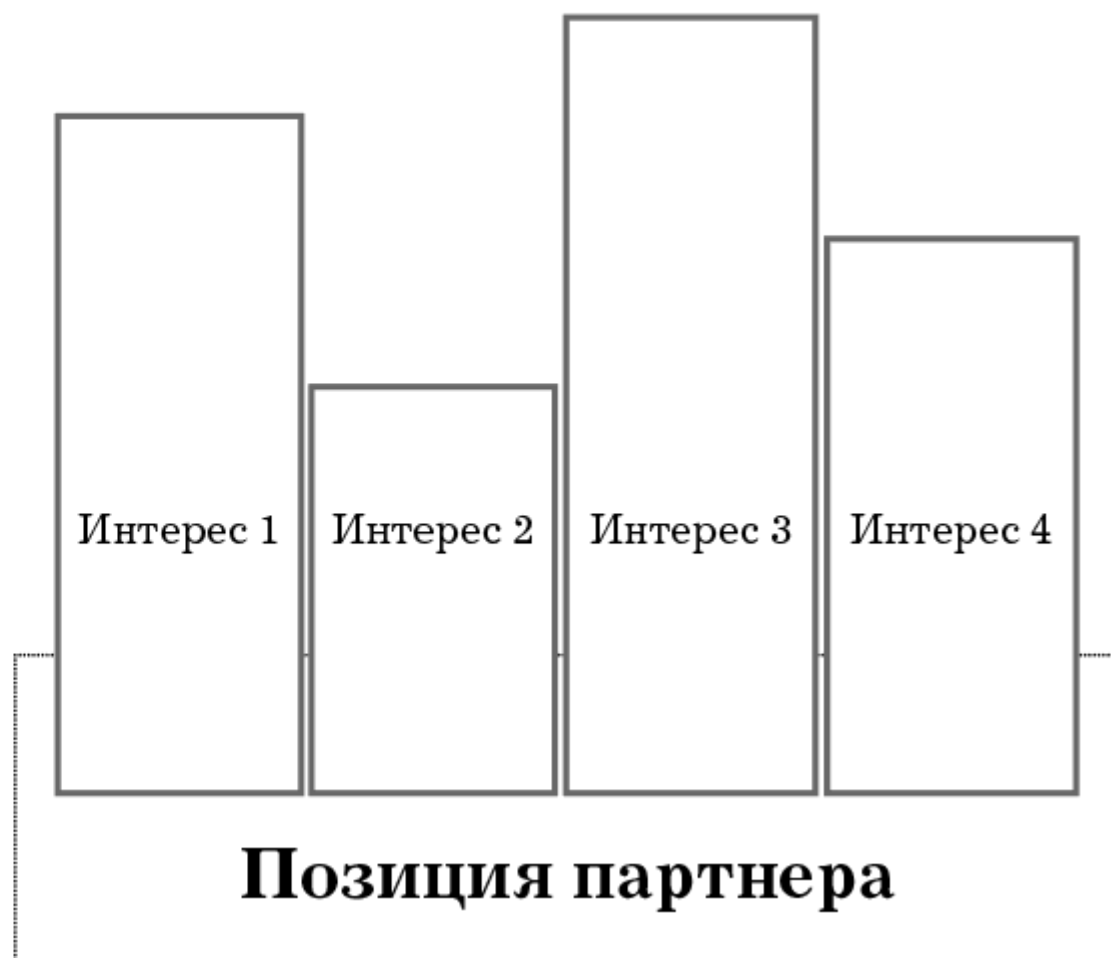
Задача переговорщика – используя свои навыки и опыт, найти общие поля интересов и исходить из них.

1. Выясните позицию оппонента



Рисунок 11

2. Выявите интересы, стоящие за позицией оппонента



Примеры полей интересов:

- цена,
- рассрочка,
- качество продукта,
- связи,
- доставка,
- бартер.

Кроме рабочих моментов важно найти и другие точки пересечения:

- хобби,

- путешествия,
- здоровье,
- охота.

Например, можно бесплатно пригласить клиента на охоту или в какую-нибудь поездку. После такого шага, скорее всего, вам удастся получить на переговорах более выгодные условия.

Как только вы разберетесь с интересами клиента, вам останется их удовлетворить, повлиять на позицию оппонента и изменить условия договора.

5. Уясните, как использовать переменные торги, чтобы настоять на своем предложении. Для достижения успешного результата сделайте следующие шаги:

- составьте список уступок, на которые вы готовы пойти в переговорах. Пронумеруйте их в обратном порядке;
- в рамках каждого поля интересов определите минимум четыре переменных торга;
- начинайте с небольших уступок, самые главные приберегите напоследок;
- просите уступку за уступку;
- не делайте уступок после заключения договора.

6. Подводите итоги. В момент завершения переговоров подтвердите согласие сторон, условия и установите порядок дальнейших действий.

Как научить менеджеров навыкам переговоров?

- Организуйте тренинг со специалистом. Инвестиции в обучение окупятся быстро: с новыми навыками менеджеры увеличат продажи по текущим клиентам и приведут новых.
- Внесите изменения в скрипты разговоров. Заранее продумайте, как продавцы должны представляться, что должны спросить, как удержать внимание во время переговоров и т. д.
- Внесите этапы переговоров в листы развития менеджеров, чтобы выявить ошибки в навыках и запланировать дальнейшее их обучение.
- Обсудите заранее, на какие уступки согласна пойти ваша компания. Дайте менеджерам четкие указания на то, по каким интересам можно торговаться, а когда в переговорах нужно твердо стоять на своем.
- Организуйте прослушивание звонков, чтобы контролировать навыки общения менеджеров по телефону.

Используйте все эти рекомендации, чтобы на переговорах ваши менеджеры всегда были на шаг впереди. Они должны контролировать ситуацию и управлять ею, а не просто соглашаться с каждой просьбой клиента, лишь бы закрыть сделку. Ведь от умения ваших продавцов вести переговоры зависят суммы контрактов и ваша выручка.

Кейс

Менталитет переговорщиков

Наш опыт показывает, что бизнесмены с российским менталитетом идут на переговоры с двумя вариантами предложений – минимальным и максимальным.

Мы советуем по каждому полю интересов иметь как минимум четыре варианта уступок. Тогда вы сможете, даже делая шаг назад, заключить договор на хороших условиях.

Азиатская ментальность другая. Например, в Индии торгуются долго и готовы уступать много раз.

На юге Европы тоже стоит подготовиться к длительным переговорам. Наш клиент поехал в Италию обсудить покупку оборудования. По каждому полю интересов приготовил шесть уступок. Но уже через час он их исчерпал, тогда как партнеры были готовы продолжать обсуждение.

Ключ 19

Разработайте единые скрипты продаж

Любая продажа – это общение с клиентом. И этот процесс обязательно должен быть регламентирован, протестирован и желательно автоматизирован. Проверьте, как организована в вашей компании работа со скриптами продаж.

ЧТОБЫ ВАШИ МЕНЕДЖЕРЫ ХОРОШО ПРОДАВАЛИ, у них перед глазами должен быть скрипт продаж. Это схема разговора, которая включает последовательность вопросов и предложений продавца и возможные варианты ответов потенциального покупателя.

Содержание скрипта продаж прежде всего зависит от конкретного бизнес-процесса, в котором он будет применяться. Как правило, под каждый этап продаж пишется свой скрипт: для «холодного» звонка, входящего звонка, общения в чате, разговора на вашем стенде на конференции и т. д.

Какие функции выполняют скрипты продаж?

Единые скрипты продаж необходимы в любом бизнесе, чтобы:

1. Достичь поставленной цели – продать товар или услугу.
2. Увеличить конверсию разговора в сделку.
3. Накопить опыт в общении с клиентами из вашей сферы.
4. Быть готовым ответить на любые вопросы клиента.
5. Не зависеть от настроения и навыков конкретного менеджера.
6. Ускорить процесс обучения новых менеджеров.
7. Контролировать работу менеджеров.

Алгоритм создания скрипта продаж

Шаг 1.

Подготовка.

На этом этапе определитесь со следующими моментами.

Цель звонка. В зависимости от того, что вы продаете, решите, какого действия или реакции должен добиться менеджер от клиента. Не все товары и услуги продаются сразу и по телефону. В качестве цели вы можете поставить визит клиента в ваш офис, чтобы более подробно раскрыть ему преимущества продукта или познакомить с командой. Целесообразно пригласить его на экскурсию по объектам, если вы продаете недвижимость, либо на ваш вебинар или конференцию. Возможно, для начала будет достаточно, чтобы он оставил вам электронную почту и номер мобильного телефона.

Портрет клиента. Определите, кто ваша целевая аудитория: мужчины/женщины, их возраст, доход, сфера деятельности, вовлеченность в социальные сети и т. д. Далее оцените, относится ли это лицо к принимающим решение от имени компании или нет, можно ли дозвониться ему напрямую или только через секретаря.

Изучите конкурентов. Проанализируйте, как ваши конкуренты разговаривают по телефону или в магазине. Используйте метод тайного покупателя, чтобы понять, как они презентуют продукт, какие преимущества подчеркивают, как отвечают на возражения, как реагируют на разные слова или действия. Обратите внимание, какие приемы, «фишки», способы убеждения они используют.

Знание продукта. Очень важно четко представлять, какой продукт вы продаете, какие проблемы потребителей он решает, какие преимущества имеет, чем отличается от аналогов конкурентов, какие виды этого продукта бывают, почему ваше предложение уникально, насколько можно адаптировать его под каждого клиента.

Например, вы продаете сразу несколько объектов недвижимости или квартиры, дома с разной планировкой. Ваши менеджеры обязаны четко ориентироваться в том, какой из объектов лучше подойдет для конкретного покупателя. Выяснив состав его семьи, возраст детей, пожелания к инфраструктуре, близости к центру города, продавец должен быстро понять, какой наилучший вариант предложить и организовать просмотр объекта, максимально отвечающего требованиям клиента.

Свобода действий. Определите, насколько гибким может быть ваш скрипт продаж. Есть виды бизнеса с сильными стандартами работы (банки, страховые компании, телекоммуникационные компании). Их менеджеры, как правило, предлагают конкретную услугу. Скрипт их разговора не позволяет сделать шаг вправо или влево.

А есть другой подход – когда необходимо подстроиться под ответы собеседника. В этом случае достаточно «рыбы» скрипта продаж, чтобы менеджер не отклонялся от цели и не забыл задать самые важные вопросы, – но при этом у него есть свобода формы предложения продукта.

Шаг 2.

Составление скрипта. Кто и как может создать скрипт?

Это могут быть тренер или РОП, чьи опыт и знания позволяют разобраться в том, какие слова, «фишки», техника помогут продать именно ваш продукт. Эти люди составляют скрипт продаж, передают его на тестирование менеджерам, а затем улучшают после выявления слабых мест.

Также можно дать поручение составить скрипт продаж лучшему менеджеру, вслед за которым РОП усилит ключевые моменты.

Кроме того, не исключен и комплексный подход. Составьте скрипт продаж исходя из опыта, накопленного вашей компанией. Попросите менеджеров обзвонить несколько десятков клиентов, запишите звонки. Потом прослушайте их, выпишите фразы, которые помогли продавцам двигаться к поставленной цели, и на их основе сконструируйте скрипт. Также особое внимание уделите «вылавливанию» стоп-слов – тех, которые лучше не употреблять.

Какой должна быть структура скрипта?

Она должна строиться по классической схеме продаж: представление – выяснение потребности – презентация продукта – работа с возражениями – завершение сделки.

Фразы, которые помогают начать разговор:

- Вы оставили заявку на нашем сайте в 15.00.
- Сейчас вы находитесь на странице с таким-то нашим продуктом. Давайте я помогу во всем разобраться.
- Я обещал вам позвонить, когда вы откроете мое коммерческое предложение. Вижу, что открыли, и вот звоню.
- Мне рекомендовал позвонить вам Иванов Иван Иванович.
- Вы оставили свои контакты на нашем стенде на такой-то выставке.

Фразы, которые помогут выяснить потребности:

- Что для вас важно?
- Что для вас неприемлемо?
- Каковы ваши предпочтения?
- Выберите из перечисленных мною вариант, который бы вас устроил.
- Кто будет принимать окончательное решение?
- Нужно ли вам с кем-нибудь посоветоваться?
- На какой бюджет вы рассчитываете?
- Если мы поступим так, вам будет удобно?

Фразы, которые помогают продвинуться к завершению сделки:

- Что нужно сделать, чтобы наша сделка состоялась?
- Какие условия помогли бы вам сейчас принять решение?
- Какой пункт договора нужно исключить, чтобы вы его подписали?
- Какие условия оплаты вы бы хотели получить, чтобы сейчас принять решение?

- Давайте договоримся о следующем звонке/встрече.

Нужны ли эмоции в скриптах?

Безусловно! Телефонный собеседник должен ощущать ваше отношение к нему. Для этого можно использовать выражения: «Мы рады вас слышать!», «Это отличное предложение», «Мне кажется, вам нравится мое предложение», «Вы абсолютно правы». По сути, во время диалога (даже дистанционного) менеджер должен улыбаться и чувствовать настроение собеседника.

Какой должна быть длина скрипта?

Это зависит от цели разговора. Если задача состоит в том, чтобы совершить продажу, то можно общаться, пока цель не будет достигнута. Если же цель – промежуточный этап (назначение встречи), то не следует отнимать у потенциального клиента более пяти минут.

Шаг 3.
Тестирование скрипта.

Итак, вы написали скрипт – теперь его надо проверить и скорректировать. Сценарий разговора можно сначала «обкатать» на самих менеджерах, потом на некрупных клиентах. «Шлифовка» скрипта – это большой и трудоемкий процесс. Она может занять до 1,5 месяца.

Чтобы ничего не упустить, используйте прослушивание звонков менеджеров. Мы советуем слушать хотя бы по одному разговору каждого менеджера в день. Обращайте внимание на ряд моментов:

1. Разговаривают ли менеджеры по скрипту.
2. Двигается ли разговор по скрипту к поставленной цели.
3. Все ли варианты ответов/возражений клиента учтены в скрипте.
4. Удалось ли удержать внимание клиента.
5. Какие фразы или слова привели к срыву переговоров.

После этого исправляйте и совершенствуйте свою разработку. Помните, что идеального скрипта не бывает. Любая новая фраза может улучшать или ухудшать конверсию. Работайте над скриптом – и скрипт будет работать над ростом ваших продаж.

Шаг 4.
Автоматизация.

Подумайте, как автоматизировать работу со скриптами продаж. Важно, чтобы менеджеры всегда работали с его последней версией. Например, чтобы увеличить эффективность телефонных продаж, вы можете использовать сервис HyperScript.

Ключ 20
Настройте систему прослушивания звонков менеджеров

Практически ни одна сделка не заключается без телефонных переговоров. Поэтому, чтобы держать руку на пульсе, важно слышать, как ваши менеджеры общаются с клиентами. Подключите IP-телефонию и контролируйте процесс.

КАК ПРАВИЛО, БОЛЬШИНСТВО ВОПРОСОВ с клиентами менеджеры обсуждают по телефону. Однако даже самые исполнительные и старательные работники не застрахованы от элементарных ошибок.

Если РОП не будет слушать телефонные разговоры, то не сможет вовремя принять меры и скорректировать менеджеров. А собственник и вовсе лишится прибыли, которая практически была у него в руках.

Кроме того, в штате каждой компании наверняка есть не слишком усердные работники, которых отсутствие какого-либо контроля будет только расхолаживать. Прослушивание звонков либо заставит их серьезнее подходить к работе, либо выявит их недобросовестность. Тогда с ними придется распрощаться.

Как организовать систему прослушивания звонков менеджеров?

Последовательно пройдите шесть этапов:

1. Подключите IP-телефонию и интегрируйте ее с CRM. Вы сможете записывать все разговоры и хранить их в карточке каждого клиента.

2. Составьте чек-лист для оценки качества разговора. Для этого разработайте листы развития.

Листы развития – это перечень навыков, которые каждый менеджер должен применить на разных этапах общения с клиентом (см. табл. 7).

Таблица 7

1. Общение с ЛПРом/ми					
	44 %	0 %	0 %	0 %	0 %
1. Установление контакта	1	2	3	4	5
- приветствие, представление	1				
- узнает должность	1				
- узнает название, сферу деятельности компании	1				
- использует технику: комплимент, small talk	1				
- озвучивает цель звонка	1				
- узнает сайт компании	1				
- заходит на сайт компании (разделы: о компании, услуги)	1				
- обращается к клиенту по имени (на протяжении всего звонка)	1				
- говорит на позитивном языке (не использует: проблема, сложность, нет, не знаю)	1				
2. Выявление потребностей					
- использует вход в воронку вопросов					
- использует технологию СПИН					
- управляет ходом диалога, перехватывает (отсутствие пауз в разговоре, инициатор задавания вопросов)					
- использует техники активного слушания (ага, угу, я правильно понимаю и т.д.)					

Как работать с листами развития?

- Поручите составить листы развития РОПу или тренеру.
- Разбейте их на этапы согласно бизнес-процессам, которые вы контролируете через воронку продаж.
- Опишите алгоритм разговора с клиентом с первого по пятый звонок.
- Проконтролируйте, чтобы менеджеры разговаривали с клиентами по листу развития.

Использовать листы развития важно в работе как с новыми, так и с текущими клиентами. Как правило, с последними менеджеры уже общаются по-свойски. Но если при этом они забывают технологию, то никакой второй, третьей и дальнейших продаж не будет.

Лист развития помогает менеджеру настроиться на правильный разговор и вести общение с текущими контрагентами по стандартам. Опыт показывает, что внедрение последних увеличивает конверсию в сделку по текущим клиентам на 20–30 %.

Для объективности оценки по листу развития принята следующая система: «1» – означает «продавец использует элемент» и «2» – «продавец не использует элемент».

Сотрудники не должны знать, в какой момент прослушиваются их разговоры. Заполненные листы вкладываются в личные дела, чтобы в дальнейшем РОП мог увидеть динамику развития.

Проводить такой мониторинг могут специалисты на аутсорсинге. В случае когда штат отдела продаж превышает 50 человек, то целесообразно нанять собственного сотрудника.

3. Начните прослушивать звонки. Каждый день случайным образом выбирайте два звонка по каждому менеджеру. Прослушивание поможет вам:

- оценить навыки каждого менеджера;
- исключить недопонимание в ситуациях, когда между клиентом и менеджером произошел конфликт. Запись поможет во всем разобраться;
- выявить лучшие и худшие схемы разговора, распознать закономерности и скорректировать скрипты продаж.

4. Составляйте и накапливайте базу данных хороших и плохих разговоров. Они пригодятся вам для обучения новых сотрудников и развития уже работающих менеджеров.

5. Добавьте KPI по качеству звонков в мотивацию менеджеров. Для этого рассчитайте «формулу хорошего звонка», перечислив все индикаторы поведения, которые должен продемонстрировать менеджер во время разговора. Отметьте те, которые ваши продавцы уже используют, вычислите их долю и далее поднимайте планку. Вы должны стремиться к тому, чтобы 80 % звонков были проведены максимально качественно.

6. Собирайте статистику по каждому менеджеру:

- количество обработанных вызовов;
- количество пропущенных вызовов;
- скорость поднятия трубки с момента звонка;
- среднее время разговора;
- время удержания клиента в ожидании;
- процент повторных обращений;
- продолжительность разговора;
- оценка, выставленная клиентом в конце разговора.

Таблица 8

Юлия			
Категория	№ зв.	Кол-во	%
А	1	-	0 %
	2	-	
В	1	-	50 %
	2	1	
С	1	1	50 %
	2	-	
D	58		

Петр			
Категория	№ зв.	Кол-во	%
А	1	-	0 %
	2	-	
В	1	-	50 %
	2	1	
С	1	1	50 %
	2	-	
D	58		

Дата	Звонки	ФИО
		Юлия
01.06.2016	1	44 %
	2	63 %
02.06.2016	1	0 %
	2	0 %
03.06.2016	1	0 %
	2	0 %
04.06.2016	1	0 %
	2	0 %

Дата	Звонки	ФИО
		Петр
01.06.2016	1	50 %
	2	75 %
02.06.2016	1	0 %
	2	0 %
03.06.2016	1	0 %
	2	0 %
04.06.2016	1	0 %
	2	0 %

Кроме листов развития контролировать качество разговоров можно с помощью системы «Светофор» (см. табл. 8). Она предполагает оценку уровня владения навыком по шкале от 0 до 100 %.

Для наглядности результаты визуализируются в цветах светофора.

- Красный – используется менее 60 % навыков.
- Желтый – 60–80 %.
- Зеленый – больше 80 %.

Так РОП с первого взгляда, даже не вдаваясь в подробности, сможет оценить качество работы каждого подчиненного и побеседовать с ним в случае необходимости. Как видно из системы, внимание следует уделять «желтым» и «красным» звонкам.

Также важен количественный контроль звонков: чем больше человек звонит, тем больше у него шансов закрыть сделку. Большое количество исходящих звонков создает и повышает статистическую вероятность оплат, а значит – роста выручки.

Поработайте с полученными данными о длительности разговоров с клиентами:

- Отслеживайте длительность бесед по сделкам, завершившимся продажами.
- Контролируйте количество звонков по наиболее успешным сотрудникам.
- Сопоставьте количество и длительность успешных бесед и выявите наиболее удачное сочетание длительности и количества.
- На основании замеров работайте над скриптом, чтобы он укладывался в «идеальные» параметры.

Наш опыт показал, что прослушивание звонков позволяет за месяц улучшить навыки работы менеджеров и увеличить продажи минимум на 15 %.

Ключ 21
Создайте систему отчетности

Чтобы практически ежечасно оценивать ситуацию с выполнением плана, необходимо настроить систему отчетности. Располагая содержащимися в ней данными, вы всегда будете иметь шанс вовремя принять решение, скорректировать действия менеджера и добиться оплаты от клиентов.

МНОГИЕ СОБСТВЕННИКИ ОТКАЗЫВАЮТСЯ ВНЕДРЯТЬ СИСТЕМУ ОТЧЕТОВ по продажам, объясняя это уникальностью своего бизнеса. Но на самом деле отчетность очень важна независимо от сегмента бизнеса – B2B, B2C, B2G, B2P.

Зачастую нежелание руководителя принять нововведение связано лишь с непониманием того, как внедрить его в свой бизнес и какой эффект в итоге будет получен.

Наш опыт показывает, что в каждой организации должна быть настроена система метрик, которая дает максимально точные цифры по всему, что связано с клиентом и продажами. Приводим основные шаблоны, которые помогут вам настроить отчетность.

Таблица 9

Ежедневный отчет «План оплат на неделю»

ФИО МП	Клиент	Годовой оборот	Чем занима- ется	Сайт	Курс	Тариф	Сумма	Когда оплатит	Ссылка на клиента	Коммен- тарий

Имея отчет и прогноз, форма которого представлена в табл. 9, можно вывести потенциальную сумму, на которую план рискует быть невыполненным.

На основании этого отчета принимаются решения, позволяющие достичь установленной планки по выручке. План на очередную неделю составляется в конце предыдущей, затем ежедневно актуализируется и высылается руководителю отдела.

Следует обратить особое внимание на столбец «Годовой оборот». Он обозначает «крупность» клиента. Как уже говорилось выше, этот критерий компания-продавец определяет самостоятельно. В качестве такового могут выступать годовой оборот клиента, площадь магазина, количество торговых точек, количество персонала и т. д.

Иногда между руководителем отдела и его сотрудниками возникает полемика по поводу столбца «Когда оплатит». Последние утверждают, что невозможно запланировать дату оплаты. Тем не менее мы настоятельно рекомендуем требовать от своих менеджеров проставлять даты оплат. Подобное требование вырабатывает более серьезное и ответственное отношение со стороны ваших работников и мобилизует их. Конечно, речь не идет о розничном бизнесе. Тут можно планировать только крупные чеки.

Таблица 10

Ежедневный отчет «Факт оплат за сегодня»

Название продукта	Сумма оплаты	Дата	Статус оплаты	Ссылка на клиента в вашей CRM

Это наиболее простая форма отчета (см. табл. 10). Названия столбцов говорят сами за себя. В «Статусе оплаты» (столбец 4) указывается состояние – «оплачено», «частично оплачено», «счет на оплате».

В течение дня (в 12.00 и 16.00) важно контролировать две реперные точки на предмет продаж на текущий день и указанный час. Такой частый контроль стимулирует менеджеров работать более эффективно.

Отчет можно заполнять путем простой переписки в группе в любом мессенджере. Видимые всем результаты каждого сотрудника отдела стимулируют менеджеров во чтобы то ни стало выполнить дневной план, чтобы не остаться «в хвосте».

Таблица 11

Ежедневный отчет «План оплат на завтра»

Название продукта	Название клиента	Сумма оплаты	Статус оплаты	Ссылка на клиента в вашей CRM

В этот отчет (см. табл. 11) вносится название компаний-клиентов и суммы, которые они оплатят завтра. Удобнее всего его запрашивать, составлять и получать в конце дня, который предшествует плановому. Вечером можно успеть существенно скорректировать работу менеджеров. Заниматься анализом этого вида отчета в плановый день (то есть завтра) просто бессмысленно.

Таблица 12

«Доска» на текущую дату

ФИО менед- жера	% выпол- нения плана на текущий день	Факт (аб- солютное значение)	Осталось (абсо- лютное значение) выпол- нить до конца недели	План на месяц	Дней в меся- це	Дней прошло (включая данную неделю)	План до конца недели	Кол-во прошед- ших дне, включая сегодняш- ний

Разберем, как заполнять некоторые из столбцов, представленных в табл. 12.

Процент выполненного плана на текущий день. Этот показатель считается по следующей формуле:

Факт на текущий момент / (План на месяц / общее количество рабочих дней в месяце x количество отработанных дней за месяц) x 100.

То есть сначала абсолютная цифра плана каждого сотрудника делится на общее количество рабочих дней в месяце. Потом ежедневно умножается на количество отработанных дней. После этого цифра текущего факта продаж по каждому из менеджеров делится на полученную цифру и умножается на 100, чтобы получить результат в процентах.

Эту формулу можно адаптировать с учетом сезонности, сферы бизнеса и т. д.

Осталось (абсолютное значение) выполнить до конца недели. Считать следует с учетом того, сколько осталось выполнить до конца недели (промежуточные итоги). Например, можно рассчитать, сколько конкретному менеджеру нужно «закрыть» клиентов до конца недели.

План до конца недели. Здесь считается сумма цифр из столбцов 3 и 4.

Руководитель ежедневно контролирует работу отдела по этой форме отчета. Она позволяет также перераспределять нагрузку между теми, кто уже выполнил план, и теми, кто недотягивает.

Также полезно распечатать или нарисовать форму на доске, чтобы менеджеры заполняли ее самостоятельно. При этом любой сотрудник может сравнить свой результат с результатом коллег. Таким образом, «доска» действует как дополнительная форма мотивации.

Таблица 13

Сводный отчет

Факт	Процент выполнения плана	Нужно до конца недели	Нужно до конца месяца	Предоплаты	Оплаты не в план

Форма (табл. 13) представляет собой сводную таблицу по всему отделу. Столбцы 1–4 могут считаться автоматически по мере заполнения предыдущей формы отчета о продажах по каждому сотруднику отдела.

Это основные формы отчетов, которые необходимо настроить, чтобы легко контролировать работу сотрудников и управлять ими в разрезах месяца, недели, дня и часа. Помимо контроля данные формы мотивируют менеджеров улучшать свои результаты ежедневно.

При этом важно помнить, что развитие компании предполагает усложнение бизнес-процессов, увеличение числа сотрудников, укрупнение сделок. Но эта «эволюция» не должна делать отчеты по продажам более громоздкими. Собственнику и руководителю всегда нужны понятные данные.

Ключ 22

Организуите процесс подбора персонала

От команды отдела продаж во многом зависит судьба всей компании.

Чтобы не ошибиться с его составом, правильно организуйте эффективный процесс подбора менеджеров.

ЗАДУМАЙТЕСЬ НАД ТЕМ, КАК У ВАС ОРГАНИЗОВАН ПОДБОР МЕНЕДЖЕРОВ и что вы делаете, чтобы заполучить лучших из них. Для этого посмотрите, знакомы ли вам такие проблемы:

- вакансии не закрываются по плану;
- текущих сотрудников сложно заменить;
- нет «холодного» поиска менеджеров;
- нет воронки по подбору менеджеров.

Если вы нашли у себя хотя бы одну проблему из списка, значит, пора усовершенствовать вашу систему или даже создать ее с нуля. Для этого независимо от размера компании воспользуйтесь нашей схемой.

Как организовать подбор менеджеров?

1. Определитесь с бизнес-задачей. Ответьте на вопрос, с какой целью вы решили заняться подбором сотрудников:

- нужно с нуля создать отдел продаж;
- отдел продаж не справляется с планом, нужно поднять эффективность его работы.

2. Решите, каких целей вы хотите достичь. При подборе менеджеров этот шаг поможет понять, сколько и какие сотрудники нужны, с каким уровнем квалификации, каким опытом и навыками.

Для ориентира возьмите размер желаемой выручки и число лидов. Теперь посчитайте от обратного. Например, чтобы получить 300 000 руб. выручки надо:

- выставить пять счетов;
- сделать 50 повторных звонков;
- отправить 100 коммерческих предложений;
- сделать 1000 первичных звонков.

3. Подумайте, сколько вам нужно менеджеров, чтобы выполнить эти задачи. Используйте любой из трех методов:

- сравните плановые и текущие показатели уже работающих у вас продавцов;
- проверьте на себе: выполняйте несколько дней все обязанности менеджеров, замеряйте эффективность и результативность;
- сделайте предположение: посмотрите, сколько человек работает в отделе продаж у коллег по рынку, или проведите примерный расчет – сколько времени уходит на звонок, встречу, составление коммерческого предложения.

4. Составьте портрет кандидата. При подборе сотрудников определите, на какую должность нужен человек, его обязанности, требования к нему и условия (наличие мотивации, KPI, командировок, ДМС). Эту информацию используйте для написания и размещения вакансии.

5. Выберите каналы поиска кандидатов. Обратите внимание на следующие:

- хантинговые сайты;
- вузы;
- социальные сети;
- рекомендации.

6. Запустите воронку по подбору менеджеров. Анализируйте, что происходит с числом кандидатов на каждом этапе воронки. Наш опыт показал, что при хорошем объеме загрузки воронки цифры такие:

- 100 откликов на вакансию получили;
- 90 смогли дозвониться и пригласить на собеседование;
- 80 согласились прийти на собеседование;
- 75 пришли на собеседование;
- 75 прошли во второй тур;
- 60 удовлетворяют требованиям;
- 50 согласились выйти на работу;
- 10 вышли на работу;
- двое прошли испытательный срок.

Количество потенциальных кандидатов в воронке зависит от региона и способа подбора. Чем больше их попадет в воронку, тем больше шансов найти подходящего менеджера.

7. Проведите собеседование. Чтобы понять на стадии подбора, какой перед вами кандидат и насколько он вам подходит, следуйте правилам:

- **разработайте навыковую модель сотрудников.** Для этого отдельно опишите бизнес-процессы продаж по новым и по текущим клиентам. Каждый из них разбейте на этапы, указав к какому результату надо стремиться и что делать на каждом из них. Например, должна быть четкая инструкция, как говорить с секретарем, по какой схеме начать переговоры с лицом, принимающим решение, что делать на стадии обсуждения коммерческого предложения;
- **опишите систему подбора менеджеров, ориентированную на навыковую модель.** Вы должны искать продавцов, которые выполнят ваши конкретные задачи, а не выбирать их на основе резюме. При этом учтите три момента:

1) Во время подбора проверяйте кандидатов на соответствие навыковой модели. Создайте чек-лист и оцените их уровень владения навыками. Включите в него:

- проверку установления контакта;
- выявление потребностей;
- работу с возражениями;
- презентацию продукта;
- закрытие сделки.

Например, чтобы оценить работу с возражениями, попросите кандидата использовать три техники – уточнить, согласиться, аргументировать и потом закрыть сделку.

Чтобы оценить, как менеджер выявляет потребности, узнайте, знаком ли он с технологией СПИН-продажи и какие направляющие вопросы он может задать клиенту.

Или смоделируйте диалог между менеджером и лицом, принимающим решение (ЛПР). Ориентируйтесь на пример чек-листа для разговора с ЛПР. Сравните варианты ответов в табл. 14.

Таблица 14

Первый разговор с ЛПР

Установление контакта	Установление контакта
Не представился и не представил компанию	Представился, представил компанию, обозначил, чем занимается компания
Говорит обезличенно	Обращается по имени более 3-х раз
Не использует технику объединений	Использует технику объединений
Повествовательная информация	Говорит позитивным языком
Отсутствуют паравербальные характеристики	Присутствуют паравербальные характеристики
Не использует технику настройки на разговор	Использует Small-talk

Выявление потребностей	Выявление потребностей
Не использует вход в воронку вопросов	Использует вход в воронку вопросов
Не использует открытые вопросы	Использует открытые вопросы
Не использует активное слушание, во время монолога клиента «тишина»	Использует активное слушание, минимум 3 приема
Не использует СПИН	Использует СПИН

--	--

Работа с возражениями	Работа с возражениями
Спорит	Присоединение
Не уточняет	Уточнение
Не аргументирует	Аргументирует одним из методов аргументации
Не закрыл	Закрыл возражение, альтернатива или с ограниченным сроком
Итого:	Итого:

- 2) При подборе оценивайте кандидата по компетенциям: насколько он амбициозен, как ориентирован на результат, готов ли обучаться.
- Например, чтобы проверить, насколько кандидат ориентирован на результат, спросите, чего он достиг на последнем месте работы, что главное в работе продавца, почему ему нравятся продажи?
- Менеджер, которому интересен результат, ответит, что главное – деньги на счету, получение оплаты, выполнение плана. Менеджеру, ориентированному на процесс, будет интересно общаться с людьми, вести переговоры.
- 3) Используйте нашу подсказку (табл. 15), чтобы оценить, для какого вида менеджера важны наличие конкретных компетенций и опыт.
- **разработайте кадровую модель по работе с персоналом.** Даже после того, как подбор завершен и вы приняли кандидата на работу, не стоит расслабляться. Чтобы сотрудник развивался, продумайте перспективы его роста, карьерные ступени и процесс повышения его квалификации. Так вы сможете увеличить «срок жизни» менеджера в вашей компании.
- 8. Создайте систему постоянного обучения менеджеров.** Мы рассмотрели восемь этапов, которые важно пройти при подборе менеджеров. Следуйте этой системе, чтобы найти кандидата, нацеленного на результат, удержать хороших продавцов и выполнить план продаж.

Таблица 15

Менеджер	Опыт и компетенции
Телемаркетолог, хантер, торговый представитель	Значительно легче взять без опыта, но с необходимыми компетенциями или с опытом из схожего бизнеса и ОБУЧИТЬ
Клоузер, фармер	Легче взять без опыта, но с необходимыми компетенциями или с опытом из схожего бизнеса и ОБУЧИТЬ
Бригадир, старший менеджер, руководитель группы	Легче вырастить из текущих сотрудников, либо взять на рядовую позицию с быстрым ростом (1—3 месяца)
Руководитель отдела продаж	Легче привлечь готового через стандартный подбор персонала
Коммерческий директор	Легче всего «схантить» из области со схожими задачами

Ключ 23

Настройте систему мотивации

Одна из главных ошибок, которая мешает выполнить план продаж и тормозит развитие конкуренции между менеджерами, – это неэффективная система мотивации или отсутствие таковой. Узнайте, по каким принципам ее следует разрабатывать.

ЕСЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ДО СИХ ПОР НЕТ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, то необходимо срочно ее разработать. Иначе вашим сотрудникам нет смысла выкладываться в полную силу.

Если у вас уже внедрена система мотивации, это хорошо. Но мы предлагаем проверить, насколько грамотно вы ее настроили. Проконтролируйте себя: учли ли вы следующие принципы?

Принципы построения системы мотивации

1. Принцип Дарвина. Согласно теории эволюции Дарвина, выживает сильнейший. Вы должны создать такую систему мотивации, которая бы естественным образом отсеивала слабых и удерживала сильных. Менеджеры, которые не выполняют план продаж, должны получать доход ниже среднерыночного. Те, кто справляется с планом, могут рассчитывать на зарплату выше рынка. Тогда плохие сотрудники будут уходить, освобождая место для более эффективных. Если вы не учли этот принцип, то у вас задерживаются слабые работники.

2. Принцип составных частей. Доход менеджера должен складываться из трех блоков:

- твердый оклад, который выплачивается всегда (30 % от общей суммы дохода продавца);
- «мягкий» оклад, который выплачивается только при достижении 100 % показателей эффективности (10 %);
- бонусы и награды (60 %).

3. Принцип 3–5 составных частей. Используйте не более пяти показателей, которых должен достичь менеджер, выполняя свой план продаж. Например объем выручки, средняя сумма чека и количество позиций в чеке.

4. Принцип больших порогов. Нужно разделить план продаж на уровни с большой разницей в зарплате.

Например:

- за выполнение 80 % плана менеджер не получает бонусы;
- за 80–100 % – плюс 40 % от оклада;
- за 100–120 % – плюс 60 % от оклада;
- более 120 % – плюс целый оклад.

5. Принцип 20 секунд. Каждый сотрудник должен в течение 20 секунд суметь подсчитать, сколько он уже заработал, и решить, что надо сделать для улучшения результата. Система начислений премий и бонусов должна быть проста и понятна. Если вы проводите отдельные тренинги для сотрудников, чтобы научить их разбираться в системе мотивации, значит, она у вас построена неправильно.

6. Принцип небольшого оклада. Высокий оклад расслабляет менеджеров, никак не мотивирует показывать лучшие результаты и создает риск притока недобросовестных работников. Основная часть дохода должна складываться из премий за выполнение плана.

7. Принцип наличия плана продаж. Менеджеры должны понимать, каких результатов им нужно достичь. План продаж отсутствует – значит, нет цели и не к чему стремиться.

8. Принцип создания системы конкурсов. Она помогает поддерживать дух конкуренции между менеджерами и демонстрировать лучшие результаты. Проводите конкурсы еженедельно, ежемесячно, ежеквартально и ежегодно.

При этом важно позаботиться о мотивации не только для менеджеров отдела продаж, но и для сотрудников отдела маркетинга. Кстати, создание такого отдела, который будет стабильно поставлять лидов, – одна из первоочередных задач. У вас могут быть отличные менеджеры, но без создания трафика клиентов ваши продажи не будут расти. Сколько же платить маркетологу, чтобы он выполнял план по лидогенерации?

Чтобы понять это, нужно проработать несколько ключевых вопросов, которые касаются:

- структуры подразделения;
- планов по трафику и стоимости лида;
- эффективной мотивации, которая ставит размер его зарплаты в прямую зависимость от результата.

Какие специалисты нужны?

Чтобы создать настоящую «машину», которая будет генерировать необходимое количество качественного трафика, нужно определить, какие каналы будут делать это наиболее эффективно:

- Таргетированная реклама в социальных сетях

- SMM
- Контент-блог, контент в YouTube
- Сайт/лендинг
- SEO
- E-mail-маркетинг
- Реклама в YouTube
- Google, Yandex
- Средства программирования
- Web-аналитика

Совершенно очевидно, что силами одного специалиста справиться со всеми этими задачами невозможно. Но и «раздувать» свое подразделение до бесконечных размеров не нужно. Решение – вынесите отдельные из перечисленных функций на аутсорсинг. Для наглядности приведем цифры по зарплатам для сторонних специалистов:

- Ведение рекламных компаний в Yandex – 4000–5000 рублей в месяц.
- SEO – от 30 000 до 50 000 рублей в месяц.
- E-mail-маркетинг – от 10 000 до 15 000 рублей в месяц.

Как поставить план?

Ваша «маркетинговая машина» будет работать как часы только при правильной мотивации. Первый шаг к стимулирующей зарплате – планирование. Все цифры по задачам разбейте в зависимости от каналов.

Например, это можно сделать:

- по плановым цифрам по каждому каналу;
- по количеству поступающих заявок из каждого канала;
- по темпам выполнения плана (% на текущую дату);
- считается стоимость лида – план/факт.

Какой должна быть мотивация для штатного специалиста?

Мы рекомендуем формировать зарплату маркетолога по схеме, состоящей из двух частей:

1. Фиксированный оклад.
2. Бонус, который выплачивается в зависимости от выполнения поставленных задач. Он рассчитывается по простой формуле:

Бонус = k1 * k2,

где k1 – процент выполнения плана по заявкам, k2 – процент выполнения плана по стоимости заявки (см. табл. 16).

Таблица 16

Plan	Менее 80 %	От 80–100 %	Свыше100 %	Цена заявки	Менее 80 %	От 80–100 %	Свыше100 %
k1	0	0,5 оклада	1,0 оклада	k1	0	0,5 оклада	1,0 оклада

Такая мотивация по зарплате позволяет увеличить объем трафика потенциальных клиентов примерно вдвое, так как маркетолог становится заинтересован не только в количестве и качестве лидов, но и их плановой стоимости.

Результаты введения правильной системы мотивации вряд ли можно переоценить: она сразу дает рост результативности на 15–20 %, значительно увеличивает продажи и, что самое главное, привлекает эффективный персонал.

Кейсы

Отделили лидеров от аутсайдеров

В одной производственной компании мы диагностировали, что разница в доходе тех, кто выполняет план, и отстающих, составляет всего 10 000 руб. Поэтому даже добросовестные менеджеры, которые в первый месяц работы показывали хорошие результаты, начинали быстро терять свои позиции. Тогда мы сделали вилку – 30 000 руб. и 120 000 руб. Уже через год в среднем каждый менеджер приносил по 1,7 млн руб. в месяц вместо прежних 500 000 руб. и менее.

Стимулируют бонусы, а не зарплата

В одном банке система оплаты строилась так:

10 000 руб. оклад + 150 000 руб. бонусов. В другом – 60 000 руб. оклад + 20 000 руб. бонусы. В результате первый собрал команду сильных менеджеров, а во второй уходили работать более слабые.

Разнообразили систему мотивации

В одной компании по производству ортопедических изделий изменили систему мотивации. Теперь доход менеджеров складывался из трех составляющих:

- оклад.
- KPI (+ 20–30 % от оклада): коэффициент комплексности (число изделий в чеке), количество выданных бонусных карт клиентам, оценка за обучение.
- премия: при выполнении 80 % плана менеджеру прибавляли 30 % от оклада, при выполнении 100 % плана – 100 % от оклада.

Эта система, в отличие от прежней, оказалась более понятной для сотрудников. В результате удалось на 30 % побить последний рекорд продаж на одного менеджера.

Ключ 24
Внедрите систему конкурсов

Одним из важных инструментов уже для нематериальной мотивации менеджеров является проведение конкурсов. Перспектива оказаться на Доске почета, получить выходной или ужин в ресторане стимулируют менеджеров более качественно выполнять свою работу.

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОДАЖ понятно каждому руководителю. Однако, несмотря на очевидную пользу стимулирующих мер, во многих компаниях до сих пор практически не уделяется внимания конкурсам. В одних они существуют исключительно номинально, не принося видимого эффекта. В других отсутствуют совсем.

Между тем грамотно разработанная система конкурсов помогает в решении большинства проблем, с которыми может столкнуться бизнес, будь то малый приток новых клиентов, слабый рост продаж или низкая результативность сотрудников.

Конкурсы – это отличный способ нематериальной мотивации менеджеров. Несмотря на то что приз может быть «вполне денежным», ставка делается в первую очередь на интерес, соревновательность, а не на материальную выгоду. Вам нужно просто сыграть на азартности, которая присуща всем людям.

Впрочем, организация конкурсов не так проста, как может показаться на первый взгляд. Если вы просто пообещаете своим подчиненным награду за хорошую работу, вряд ли сложившаяся в вашей компании ситуация ощутимо изменится.

Четыре правила для создания системы конкурсов

Можно выделить четыре правила, выполнение которых необходимо для создания рабочей системы конкурсов.

1. Разработайте конкурсы как часть внутренней культуры компании. Человек каждый день выполняет примерно одни и те же обязанности. Элемент соревновательности оживляет работу и пробуждает интерес к ней. Наличие системы конкурсов может добавить аргументов в вашу пользу при выборе работодателя. Соискатели вакансии хотят понимать, ждет ли их только будничная рутина или еще и «творческий элемент».

2. Конкурсы должны чередоваться. Если вы просто объявите, что каждый месяц будете награждать нескольких лучших работников, довольно быстро такие конкурсы начнут восприниматься как дополнительная премия для избранных. Призы будут получать одни и те же работники, а у остальных не возникнет ни возможности, ни особенного желания проявить себя. Система конкурсов должна включать в себя несколько различных, динамически сменяющих друг друга соревнований с разными наградами и разными требованиями.

3. Конкурсы должны соответствовать долгосрочным целям вашего бизнеса. Просто назначив награду за увеличение продаж, вы рискуете оказать своей компании медвежью услугу. Далеко не все решения, которые могут привести к росту продаж сейчас, благотворно скажутся на бизнесе в будущем.

4. Призы должны быть действительно ценными.

Сами подумайте – стали бы вы целый месяц работать на пределе своих возможностей ради небольшой прибавки и кружки с логотипом компании? Наградой за первое место в конкурсе должна быть награда, которая серьезно заинтересует всех подчиненных, – и тогда их совместные старания с лихвой покроют затраты на приз.

При этом заметим, что при проведении конкурсов денежные призы работают хуже. Лучше подарить менеджеру один выходной или заказать для него такси, чем вручить ему 500 руб. Не обменивайте энтузиазм на деньги – важно подарить эмоции.

Разрабатывая конкурс, не руководствуйтесь собственными представлениями: ведь они могут кардинально отличаться от желаний сотрудников. Отталкивайтесь от предпочтений менеджеров, узнать о которых можно путем опроса.

Как вариант можно использовать такие призы:

- поход в ресторан на двоих;
- полет на воздушном шаре;
- аренда лимузина на целый день;
- поездка за границу;
- участие в международной конференции;
- абонемент в фитнес-центр;
- дополнительный выходной;
- еда в офис;
- кресло суперменеджера как переходящий символ победителя.

Помимо стандартной схемы проведения конкурсов в формате «продал больше всех – получил приз» существует и несколько специфических вариантов:

– **для улучшения результатов в конце месяца.** Если промежуточные итоги текущего месяца хуже, чем вам хотелось бы, внеплановый конкурс поможет закрыть отчетный период с достойными результатами. Кроме того, периодические конкурсы в конце месяца полезны и тогда, когда дела идут хорошо, – закончив его с прекрасными результатами, менеджеры вряд ли захотят сразу спускаться на прежний уровень результативности;

– **для решительного старта в начале месяца.** Проведение конкурса в начале отчетного периода может задать отличный темп работы – если менеджеры выполнили половину плана в первую неделю, вероятно, им захочется продолжить в том же темпе;

– **для улучшения промежуточных результатов.** Конкурсы не обязательно должны быть направлены только на заключение сделок и повышение прибыли. Вы вполне можете предложить своим подчиненным награду и за повышение качества проведения встреч или телефонных разговоров;

– **для усиления командного духа.** Сотрудники вашей компании в той или иной степени взаимозависимы. Так что проведение небольшой командной игры поможет им начать более внимательно относиться друг к другу и понять, как их собственные результаты влияют на результаты коллег – и наоборот;

– **для достижения больших целей.** Конкурсы могут затрагивать не только интересы конкретных работников или отдельных команд. Можно организовать и мероприятие, в котором все сотрудники компании будут стремиться к общей цели. Подобные конкурсы также оказывают благотворное воздействие: помогают каждому понять, что значение имеют не только его личные успехи, но и успехи товарищей.

Результаты конкурсов должны появляться на Dashboard. По природе своей люди не хотят быть отстающими – каждому приятно попасть в число лучших. Поэтому все результаты выписывайте на доску.

Наряду с моментами поощрения в компании должна быть четко прописана система штрафов. По законодательству материальные штрафы запрещены. Поэтому сразу исключите вариант лишить менеджера части оклада.

Составьте внутренний документ, где четко прописано, что считается нарушением и что грозит сотруднику, например, за опоздание, срыв сроков по проекту, если он не провел работу над ошибками по звонкам и т. д. Работники должны понимать, в каких случаях применяется наказание.

Примеры штрафов:

- Покупка пиццы на всех сотрудников.
- Положить в общую копилку 100 рублей.
- Лишение возможности работать с определенным клиентом.
- Ограничение в работе с «теплыми» лидами и т. д.

Мы не сторонники штрафов в контексте системы мотивации. Наказывать следует за административные нарушения, а не за показатели. Если сотрудник не достиг требуемых показателей, то он просто не получает бонус.

Ключ 25 Визуализируйте результаты работы менеджеров

Чтобы в отделе продаж кипела работа, все менеджеры должны понимать, насколько в данный момент они далеки от выполнения плана продаж, и видеть достижения остальных. Придумайте, где вы разместите доску с результатами ежедневной деятельности отдела.

ПРОВЕДИТЕ НЕБОЛЬШОЙ ТЕСТ. Зайдите в свой отдел продаж и оцените обстановку. Хорошую работу менеджеров можно определить по двум показателям:

1. Вы слышите гул голосов и звонки, а отдел продаж напоминает пчелиный рой.
2. В отделе продаж никого нет, так как все менеджеры на встречах.

Если вы получили другие впечатления, воспользуйтесь простым, но действенным инструментом – визуализацией результатов. Ваши менеджеры должны видеть, как их успехи соотносятся с чужими.

Наглядное отображение результатов действует сразу на весь коллектив:

– лучшие работники видят, что коллеги уже дышат им в затылок и стоит поднажать, чтобы сохранить свои позиции;

– сотрудники среднего уровня понимают, что до повышения в рейтинге не так далеко, а отстающие пытаются добиться, чтобы их результаты не выглядели слишком «бледно» на общем фоне.

Пять шагов для визуализации результатов:

1. Используйте Dashboard. Это электронная или магнитная доска в отделе продаж, на которой публикуются (вывешиваются) самые важные показатели за конкретный день.

Наглядность необходима, чтобы менеджеры понимали, что уже сделано на данный момент для выполнения плана продаж, а что еще предстоит. По сути это управленческая панель, которая аккумулирует всю важную информацию в одном месте, где ее удобно анализировать. Такая визуализация данных подстегивает конкурентную борьбу среди менеджеров.

Dashboard настраивается по ключевым показателям, которые могут отличаться в зависимости от вида бизнеса. Но вы можете использовать хотя бы эти:

- активность работы по новой клиентской базе (звонки, встречи);
- активность работы по текущей базе (звонки, встречи);
- средний «отвал» клиентов;
- число закрытых сделок;
- план/факт по каждому сотруднику на текущую дату. Общий объем плановой выручки за месяц делим на количество рабочих дней и выводим ежедневную норму (см. табл. 17)

Таблица 17

Первый разговор с ЛПР

Установление контакта	Установление контакта
Не представился и не представил кампанию	Представился, представил компанию, обозначил, чем занимается
Говорит обезличенно	Обращается по имени более 3-х раз
Не использует технику объединений	Использует технику объединений
Повествовательная информация	Говорит позитивным языком
Отсутствуют паравербальные характеристики	Присутствуют паравербальные характеристики
Не использует технику настройки на разговор	Использует small-talk
Выявление потребностей	Выявление потребностей
Не использует вход в воронку вопросов	Использует вход в воронку вопросов
Не использует открытые вопросы	Использует открытые вопросы
Не использует активное слушание, во время монолога клиента «тишина»	Использует активное слушание, минимум 3 приема
Не использует СПИН	Использует СПИН
Презентация продукта и компании	Презентация продукта и компании
Говорит характеристики	Использует язык выгод
Не использует мотивы покупки в презентации	Использует выгоды, исходя из мотивов к покупке более 3-х раз
Работа с возражениями	Работа с возражениями
Спорит	Присоединяется
Не уточняет	Уточнение
Не аргументирует	Аргументирует одним из методов
Не закрыл	Закрыл возражение, альтернатива или с ограниченным сроком

2. С помощью разных цветов выделяйте достижения и провалы. Довольно часто мы слышим отговорки: мол, зачем такая доска, когда есть общий файл, куда каждый может зайти и все увидеть. Но наш опыт показал, что если менеджеры сами в течение дня корректируют свои цифры на доске и следят за показателями коллег, производительность всей команды увеличивается минимум на 20 %.

3. Регулярно рассылайте всем сотрудникам отчеты о работе. Такая рассылка не только стимулирует менеджеров работать усерднее, но и поможет им перенять опыт лучших продавцов.

4. Отмечайте лучших и худших работников. Звучит немного жестко, но менеджеры должны знать, что не только старание, но и его отсутствие не останется без внимания.

5. Настройте цели в CRM. Грамотно настроенные цели помогут и в составлении отчетов, и в отслеживании результатов.

Кейсы

Авиация

Первой компанией, которая придумала использовать Dashboard для стимуляции работы сотрудников, стала Boeing. В каждом отделе повесили доску с результатами работы сотрудников. Производительность всей команды удалось увеличить на 20 %.

Туризм

В оздоровительном комплексе стали ежедневно записывать на доске результаты работы каждого менеджера в сравнении с поставленным планом продаж. Такая визуализация результатов позволила увеличить эффективность работы отдела: число проданных путевок выросло на 20 %.

Ключ 26

Добейтесь равномерного выполнения плана продаж

Если ваши менеджеры нестабильно выполняют план продаж, обратите на это внимание. Скорее всего, дело не в ситуации на рынке или конкурентах, а в неправильной организации работы продавцов. Предлагаем ряд решений, чтобы изменить положение дел.

СТИХИЙНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА ПРОДАЖ даже при нормальном среднем результате ни к чему хорошему не приведет. Если вы не можете предсказать, будет ли выполнен план продаж, значит, нельзя оценить и перспективы вашего бизнеса: принесет он прибыль или убытки.

Оцените, насколько стабильно работают ваши менеджеры:

- выполняют ли они план продаж регулярно;
- могут ли они в один месяц сделать план, а в другой нет;
- имеется ли у вас отчетность по промежуточным показателям эффективности их работы;
- есть ли разделение отчетности по новым и текущим клиентам;
- есть ли практика ежедневных отчетов о результатах продаж.

Можно назвать две причины выполнения плана продаж зигзагами:

- менеджеры совершают продажи случайно;
- план продаж составлен так, что его нельзя выполнять стабильно.

Чтобы исправить проблему, выполните четыре действия:

1. Сначала разделите отчетность по новым и текущим клиентам, чтобы понять, где продажи идут неравномерно. Тогда можно будет сосредоточиться на них, внести изменения и выйти на стабильный результат.

2. Внедрите систему KPI в отделе продаж на промежуточные показатели эффективности, которые влияют на продажи. Вы должны понять, на каком этапе и у каких менеджеров продажи «проваливаются». Добавив промежуточные показатели в KPI, вы сможете выяснить, насколько эффективно работает каждый из продавцов, какие этапы вызывают затруднения. Затем целесообразно изменить скрипты, коммерческое предложение, внедрить систему обучения, листы развития, а возможно, и уволить кого-то.
3. Поставьте планы по промежуточным показателям для новых и текущих клиентов. Это важно для более объективной оценки работы менеджеров. Возможно, пока некоторые из них активно налаживают отношения с клиентами, другие ничего не делают. И так как работа с разными группами клиентов происходит по-разному, для каждой стоит поставить отдельный план продаж, учитывающий специфику бизнес-процессов.
4. Ежедневно изучайте отчет о продажах и проводите собрание с менеджерами. Тогда как минимум двадцать раз за месяц вы проконтролируете ситуацию и внесете изменения. Поверьте, это сразу отразится на ежедневном выполнении плана.

Отчет может выглядеть так (см. табл. 18):

Таблица 18

Менеджер	Этапы	1	2	план	факт
Боганова	всего звонка			450	0,00 %
	звонки новым			25	0,00 %
	перезвоны			425	0,00 %
	подборки			8	0,00 %
	счета			8	0,00 %
	кол-во оплат в шт			5	0,00 %
	ср. чек на тек дату				
	объем дс всего:				
	- марка 1				
	- марка 2				
	- марка 3				

В сегменте B2B важно обратить внимание на следующие показатели по новым и текущим клиентам: количество звонков, число встреч, число входящих обращений, число высланных коммерческих предложений.

Для розницы нужно оценить входящий поток, средний чек, число единиц в чеке, продукцию в чеке по сегментам, продажи по акции, трафик по часам.

Все перечисленные шаги помогут лучше понять, где у вас неправильно настроены бизнес-процессы, как скорректировать план продаж, от каких клиентов, возможно, стоит вообще отказаться, а на каких, наоборот, бросить все силы.

Ключ 27 Продавайте сразу несколько продуктов

Зачастую менеджеры компании продают только один продукт, и то в небольшом количестве. Если вам знакома такая ситуация, то, очевидно, ваш план продаж регулярно не выполняется. Рассказываем, как «переломить» ее и что предпринять, чтобы у вас покупали больше.

МНОГИЕ КОМПАНИИ СТАЛКИВАЮТСЯ С ТЕНДЕНЦИЯМИ, когда из всего ассортимента продуктов продается только один или при большом потоке покупателей объем продаж не слишком высок. И если ваш товарный ряд не содержит каких-то неожиданных сочетаний, а цены не слишком отличаются от средних по рынку, проблема, скорее всего, кроется в недостаточной квалификации менеджеров.

Вероятно, у вас неправильно построена система мотивации персонала и отсутствует проработанная маркетинговая стратегия.

Чтобы понять, существует ли такая проблема, проверьте следующие факторы:

- у вас маленький средний чек;
- к вам часто обращаются топовые компании или крупные клиенты, но в итоге покупают мало;
- в разговоре с клиентами менеджеры не выясняют их текущий потенциал;
- нет процесса квалификации клиента по «крупности» и потенциалу.

Если напротив каждого пункта этого чек-листа вы мысленно поставили «галочку», то мы предлагаем сделать следующие четыре шага, чтобы изменить ситуацию:

Шаг 1.

Ввести процесс квалификации клиента по «крупности» и потенциалу.

Важно именно на входе понять, какой клиент перед вами. Для этого необходимо составить соответствующий скрипт разговора менеджера, чтобы он выяснил ряд моментов:

1. Какой максимальный объем закупок может сделать клиент? От чего он зависит?
2. Как часто этот продукт нужен клиенту?
3. У кого из конкурентов он покупает такой же продукт?
4. Что его устраивает и что не устраивает у конкурентов?
5. Что нужно сделать, чтобы клиент совершал закупки только в вашей компании?

Шаг 2.

Провести обучение сотрудников по продажам Up-Sale и Cross-sale.

Up-Sale – продаем больше того же товара. Ваши менеджеры должны уметь добавить к конкретному заказу еще 10–15 % выручки за счет предложения дополнительного товара или услуги. Вспомните: при приобретении, например, новой пары обуви покупателю, как правило, уже на кассе предлагают крем, щетку для ее чистки, салфетку от пыли, более удобные стельки или даже целый набор по уходу.

Cross-sale – продаем перекрестный товар. Менеджеры сразу должны предложить смежные товары. Здесь работает психология. Клиент уже доверился вам, сделав выбор. Продавцам достаточно лишь подтолкнуть его к дополнительной покупке. Предлагайте к пальто шарф, к туфлям сумку, к ноутбуку чехол и т. д.

Шаг 3.

Замотивировать менеджеров на высокий средний чек или поставить вынужденно завышенные планы.

Поработайте в двух направлениях:

1. Пересмотрите систему мотивации менеджеров. Очевидно, она у вас не работает. Об основных принципах ее разработки читайте в ключе 23.

2. Пересмотрите свою маркетинговую стратегию. Для ее изменения используйте такие приемы:

Акция три по цене двух

- такая акция проводится только с высокомаржинальными товарами;
- продавцы должны быть обучены продавать товары по такой акции;
- у менеджера должна быть возможность подойти к клиенту и презентовать такое выгодное предложение;
- мотивация у продавцов должна быть направлена на рост среднего чека.

Больший объем

- научите продавцов предлагать 100 мл вместо 50 мл за счет более выгодной цены;
- замотивируйте менеджеров продавать товары большего объема;
- сформируйте наборы;
- скомпонуйте смежные товары;
- сделайте специальное предложение при покупке комплекта.

Хит продаж

- используйте на ценниках формулировки «Хит продаж», «Лучший товар месяца», «Выбор большинства покупателей»;
- направляйте покупателя на то, чтобы он сделал конкретный выгодный вам выбор из множества предложений.

Средняя цена

- сформируйте три предложения для контраста:
с низкой ценой, средней и высокой;
- поставьте задачу менеджерам – продать товар по средней цене.

Варианты на выбор

- на ценнике и в интернет-магазине используйте фразу «С этим товаром еще покупают...». Этот ход поможет расширить ваш ассортимент в глазах клиента.

Шаг 4.

Внедрите прослушивание звонков и контролируйте качество разговора.

Анализируйте:

- как разговаривают ваши менеджеры;
- как снимают возражения;
- как презентуют товар;
- как формируют потребность;
- как формируют ценность;
- насколько отходят в разговоре от утвержденных скриптов.

Используйте предложенные приемы, чтобы увеличить средний чек и скорректировать ситуацию, когда менеджеры продают только один товар в небольшом объеме.

КЕЙСЫ

Тренинги

В компании, которая продавала тренинги по английскому языку, мы сформировали и предложили клиентам несколько пакетов: обычный тренинг в группе, индивидуальный тренинг, тренинг с носителем языка. В результате средний чек компании вырос вдвое, а выручка увеличилась на 20 %.

Детские товары

В магазине детских товаров для продавцов разработали чек-лист: что нужно покупать ребенку в зависимости от возраста. Менеджеров замотивировали на увеличение среднего чека, разыграв набор косметики. В результате средний чек вырос на 10 %, а прибыль – на 20 %.

Ключ 28

Разделите клиентов по величине и значению

Одна из наиболее распространенных ошибок отделов продаж заключается в том, что они работают со всеми клиентами по одной и той же схеме, не учитывая их «весовую» категорию. Чтобы «привязать» к себе клиента и продолжать на нем зарабатывать, создайте программу лояльности.

ОЧЕНЬ ЧАСТО МЕНЕДЖЕРЫ ПРЕДЛАГАЮТ ВСЕМ ОДНИ И ТЕ ЖЕ ПРОДУКТЫ на одинаковых условиях, несмотря на то что клиенты отличаются друг от друга как возможностями, так и потребностями. В результате остаются только покупатели, которым выгодны именно эти конкретные условия сотрудничества, а компания теряет значительную часть выручки.

Чтобы избежать этой ошибки и расширить клиентскую базу, проведите работу в двух направлениях:

Разработайте подходы для разных клиентов.

Помните: чем более точно вы разделите клиентов по категориям, тем лучше будет результат. Для этого сделайте ABCXYZ-анализ. Возможность выбора разных линий поведения позволит менеджеру подстроиться под любого клиента.

Разработайте эффективную программу лояльности.

Не ограничивайтесь только снижением цены. Можно выбрать и другие бонусы, которые сделают сотрудничество приятным для клиентов:

- индивидуальные условия доставки;
- более гибкие сроки или изменение комплектации;
- программа для друзей клиента;
- рассрочка платежа;
- вторая вещь в подарок;
- участие в розыгрыше;
- особая упаковка.

Зачем компании программа лояльности?

Во-первых, правильно разработанная программа лояльности поможет удержать покупателей. Те, кому важны бонусы и скидки, перейдут в категорию постоянных клиентов, – а это одна из важнейших задач для роста продаж.

Чем дольше покупатели остаются приверженцами вашего бренда или товара, тем выше их LTV (Lifetime Value – «пожизненная ценность клиента») и тем больше денег вы заработаете на каждом из них. А если еще удастся вырастить из них адвокатов бренда, то такие клиенты помогут в продвижении вашего продукта.

Во-вторых, можно стимулировать первичные и повторные покупки за счет накопительных бонусов. Так вы вовлекаете клиента в увлекательную игру. Его подсознание будет выдавать мысль: «Чем больше потрачу, тем больше получу».

В-третьих, вы сможете собрать достаточно много информации о ваших покупателях, чтобы нарисовать их портрет. Как правило, перед участием в какой-либо программе клиент заполняет специальную анкету, из которой можно узнать его предпочтения, проблемы, пожелания и т. д. Исходя из этих данных, вместе с отделом маркетинга усовершенствуйте продукт и разработайте дальнейшие шаги для построения крепких взаимоотношений с участниками программы.

Что включить в программу лояльности?

Проведите опрос среди клиентов и составьте рейтинг NPS (Net promoter score). Он позволит узнать, насколько клиенты довольны товаром или услугой. Обязательно спросите у клиентов, что нужно сделать, чтобы вам поставили 10 баллов.

Конечно, советы будут разные – в том числе снизьте цены в два раза и дайте рассрочку на пять лет. Здесь главное проанализировать ответы, сделать выводы и решить, какой инструмент изменит ситуацию.

Помимо этого программа лояльности зависит от типа компании. Так, если у вас магазин модной одежды, основная задача – уделять больше внимания клиентам, поздравлять их с праздниками, сообщать о скидках и новых поступлениях. Главное – не переусердствуйте: все должно быть в меру, чтобы клиент не устал от лишней информации. А если вы работаете в сегменте B2B, то поднять ваш рейтинг в глазах клиента помогут своевременная поставка, минимум брака, отсутствие проблем с документами, рассрочка платежа.

Помните, что клиент обращается в конкретную компанию не только из-за бонусов или каких-либо подарков. В первую очередь его интересует качество товаров и услуг, которые предоставляет ваша компания, а программа лояльности – это только способ поддержания взаимоотношений.

Как программа лояльности влияет на продажи?

Помните, что старого клиента гораздо проще вернуть в компанию, чем привлечь нового. Ему можно сделать комплимент, скидку, подарок – и он снова станет к вам лояльным.

Наш опыт показывает, что программы лояльности помогают сохранить как минимум 30 % клиентов. А благодаря этому выручка компании может вырасти на 25–80 %. Не забывайте, что постоянный покупатель может принести вам на 40 % больше выручки, чем случайно наткнувшийся на ваш продукт человек.

Какие могут возникнуть вопросы перед стартом программы лояльности?

Несмотря на очевидные преимущества, принять решение о создании программы лояльности сложно. Предстоит решить вопросы экономического, технического и маркетингового характера.

Например, во сколько вам обойдется запуск такой программы и в течение какого срока вы сможете вернуть вложенные в нее деньги? Кто должен разработать программу, управлять ею и контролировать ее результаты? Насколько она будет эффективна? Сколько времени понадобится, чтобы ее запустить?

Важно понимать, что все вложения в создание программы лояльности – это не затраты, а инвестиции, которые могут значительно увеличить продажи и прибыль.

Чтобы снизить риски невозврата вложенных средств, обязательно рассчитайте точку безубыточности и коэффициент окупаемости инвестиций (ROI).

Для достижения запланированного результата недостаточно просто существовать на рынке и даже иметь хороший продукт или услугу. Ведь конкуренты тоже в состоянии предложить не менее качественный товар. Программа лояльности – как раз то, что поможет вам выиграть битву за покупателя.

Ключ 29

Повысьте эффективность работы РОПа

Чтобы эффективно управлять сотрудниками, обязанности РОПа должны быть строго очерчены и понятны. В числе основных его функций – планирование, организация, мотивация, контроль, обучение.

ОТЛИЧНЫЙ РОП МАСТЕРСКИ ВЫПОЛНЯЕТ БОЛЕЕ 50 ФУНКЦИЙ – от организации рабочего дня до полного контроля над каждым внутренним бизнес-процессом. Он ведет себя как тамада, и все время находится в контакте с менеджерами: интересуется, чем они сейчас заняты, какие изменения есть по сделкам, дает советы, стимулирует их выполнить дневной план продаж, проводит совещания... Если же ваш РОП тихо сидит на своем рабочем месте, а сотрудники отдела работают сами по себе, стоит задуматься о его замене.

Рассмотрим пять основных направлений, где РОП должен себя чувствовать как рыба в воде.

Планирование

Надлежащее планирование в отделе продаж подразумевает появление подробного документа с декомпозированными общими целями. Необходимо детализировать активность менеджеров в разрезах дня, недели, месяца, квартала и т. д.

Чтобы эффективно осуществлять такое планирование, необходимо учитывать немало общечеловеческих аспектов и работать над ними.

1. Психология сотрудника

Сотрудники часто воспринимают работу через призму будущее/прошлое/настоящее. Один может жить будущим, ожидая сезонного всплеска, внедрения CRM, мотивационного стимула, окончания кризиса... Другой работает в компании более трех лет и любит вспоминать «о старых добрых временах», демотивируя себя работать сейчас («продажи совсем не те, вот пять лет назад...», «сейчас заработать не так легко, как три года назад...» и т. д.).

Задача РОПа – устранить разброд и шатания, вернуть сотрудников в позицию «здесь и сейчас».

2. Личные цели сотрудника по SMART

Одна из действенных технологий, которую РОП может использовать в работе с сотрудниками, называется SMART. Это инструмент постановки целей, который позволяет сделать будущие результаты осязаемыми. Расшифровка аббревиатуры подразумевает несколько этапов оценки целей:

- **Specific** (конкретизация цели).
- **Measurable** (измерение цели, чтобы понять, когда она будет достигнута).
- **Achievable** (выполнимость цели).
- **Relevant** (обеспеченность ресурсами).
- **Timebound** (срочность цели, т. е. ее достижение должно быть ограничено по срокам).

В обязанности руководителя отдела продаж входит обсуждение личных планов сотрудника по технике SMART для выполнения конкретных целей, например:

- купить квартиру,
- погасить кредит,
- купить машину,
- отпразновать свадьбу на Мальдивах,
- отправить ребенка учиться в престижное учебное заведение.

3. Растяжка

Можно стимулировать сотрудников к выполнению планов, играя на чувстве их финансового «голода». РОП на личном примере показывает материальные плоды своей работы, относящиеся к элементам «сладкой» жизни. Сотрудник может захотеть того же. Пусть и в кредит. То есть расширить, «растянуть» свои денежные потребности, выйдя из зоны комфорта. При этом он будет вынужден много работать и добиваться высокого финансового результата.

4. Уменьшение доходов сотрудников

При критическом падении доходов собственника такой инструмент управления вполне оправдан. Речь не идет о фактическом уменьшении зарплат. Необходимо оптимизировать рабочий день сотрудников с целью уплотнить его, наполнив новыми обязанностями. То есть менеджер должен будет сделать больше, чтобы получать столько же.

Организация

При приеме на работу РОПа важно понять, какую стратегию управления он будет применять. Наш опыт показывает, что можно получить отличные результаты, используя цикл Деминга.

Навыки и способности ваших менеджеров по продажам, несомненно, играют огромную роль в успехе вашего бизнеса. Однако без грамотного управления их работа может быть крайне неэффективной. Хороший РОП должен не только успешно заключать сделки и мастерски вести работу с клиентами, но и уметь организовывать и контролировать рабочий процесс всех своих подчиненных. Что, к сожалению, под силу далеко не каждому талантливому продавцу.

Для этого РОП должен строить свою работу с использованием цикла Деминга (или цикл PDCA), который представляет собой алгоритм действий руководителя, включающий четыре стадии:

Plan – Планируй

Do – Делай

Check – Проверяй

Act – Изменяй/Корректируй.

Цикл Деминга помогает максимально эффективно контролировать работу менеджеров. Ведь для роста выручки важно тестировать новые подходы, анализировать результаты и проводить корректировку ошибок.

Использовать цикл Деминга следует при принятии любых решений – как для «обкатки» новых идей, так и совершенствования уже действующих техник/продуктов/инструментов.

На практике цикл Деминга должен активно использоваться в процессе проведения планерок или собраний с менеджерами.

Принципы проведения эффективных совещаний по циклу Деминга:

1. Собrania не должны превращаться в «посиделки» с коллегами. Их нужно проводить быстро и рассматривать все вопросы по существу.
2. Всех сотрудников важно собирать вместе. Здесь действует психология человека – он работает лучше, если другие знают о его успехах и неудачах. «Гласность» стимулирует его к действиям.
3. Планерки нужно проводить один раз в день и еще два-три раза собирать менеджеров, чтобы быстро обсудить контрольные точки. Это должны быть короткие пятиминутки – желательно в 11.00, 14.00, 16.00. Они позволят руководителю скорректировать действия сотрудников и выполнить дневной план продаж.

Например, менеджер заявляет, что клиент не может оплатить услуги или товар, так как его бухгалтер заболел. РОП оперативно подсказывает алгоритм действий: «Узнай, кто у них заменяет бухгалтера, кто выполняет его обязанности». Или «Клиент не берет трубку» – «Напиши смс или позвони с другого номера». Так работает цикл Деминга – сделали, не получилось, корректируем действия, двигаемся дальше.

Представьте две конкурирующие компании. В одной из них руководитель встречается с менеджерами каждый день, в другой – раз в неделю. Задумайтесь, какая из них будет успешнее: та, в которой в результате ежедневных обсуждений изменили стратегию действий двадцать один раз за месяц, или та, в которой ее поменяли только четыре раза?

4. На совещании важно подвести промежуточные итоги по выполнению плана продаж, обсудить дальнейшие шаги, задать настроение на весь день, провести работу над ошибками. То есть пройти по каждому этапу цикла Деминга.

5. Необходимо определить четкий порядок проведения собраний:

- факт за вчера (по каждому сотруднику и отделам);
- план на сегодня (по каждому сотруднику и отделам);
- что предпринять, чтобы повторить успех или не повторять действие, связанное с неудачей;
- итоги по промежуточным показателям эффективности в разрезе выполнения месячного плана.

6. На собраниях РОП должен записывать все, что сообщают сотрудники: когда и сколько клиент заплатит; сколько звонков, встреч уже сделано, каковы результаты; на каких стадиях переговоров находятся разные сделки. Для строгого учета необходимо иметь лист с записями с прошлого собрания – тогда будет виден итог.

7. Все цифры по плану/факту продаж нужно отображать визуально, например с использованием Dashboard (доски). Это поможет всем сотрудникам видеть полную картину, свое место и свои результаты в сравнении с остальными. Использование Dashboard мотивирует менеджеров на улучшение результатов.

8. После собрания желательно отправить каждому сотруднику скорректированный план действий, чтобы он понимал: он несет ответственность за его выполнение.

Собрания, проведение которых входит в обязанности РОП:

1. Еженедельное собрание длительностью до 60 минут

Цель – задать настроение на неделю и скорректировать результаты предыдущей. На еженедельном собрании проходятся по следующим контрольным точкам:

- итоги недели;
- групповое обучение по кейсам недели (трудности, возражения, обратная связь по телефонным переговорам);
- планы на неделю по оплатам и задачам;
- промежуточные итоги конкурсов между сотрудниками отдела продаж (если такой вид мотивации внедрен).

2. Ежедневная планерка

Цель – поставить план на день и мотивировать к его выполнению. РОП контролирует следующие показатели:

- факт за вчерашний день (отдельно по каждому сотруднику и всему отделу);
- план на завтра (отдельно по каждому сотруднику и всему отделу);
- что сделать, чтобы повторить / не повторить результаты вчерашнего дня;
- итоги по промежуточным показателям эффективности;
- небольшой блок по обучению и мотивации (если планерка происходит утром).

3. Пятиминутка

Проводится раз в три часа не со всеми сотрудниками, а выборочно с одним-тремя в зависимости от текущей занятости. При этом обсуждается:

- выполнение задач по сделкам,
- осуществление оплат.

Как убедиться, что РОП знаком с техникой управления по циклу Деминга? Для этого задайте кандидату следующие вопросы:

- Как часто он проводит совещания с менеджерами?
- Что он на них обсуждает?
- Зачем он проводит совещания?
- Какого результата он ждет от каждого совещания?
- Что он делает с результатами совещания?

Сравните его ответы с тем, что мы описали выше, и примите правильное решение, подходит вам кандидат или нет. Если ваш РОП начнет использовать в работе цикл Деминга, то всего за несколько недель вы увидите, как начала расти выручка.

Мотивация

Важно помнить, что существуют разные типы и способы мотивации:

- мотивация достижения, когда требования выполняются с целью получить привилегии/вознаграждение;
- мотивация избегания, когда требования выполняются с целью избежать неприятностей.

Также РОП должен учитывать еще один алгоритм персональной мотивации, которая реализуется в трех направлениях.

Я: Преобладает эгоистичный интерес сотрудника получить от компании максимум. Человек хочет для себя: больше заработать, приобрести опыт, продвинуться по карьерной лестнице.

Ты: Это мотивация, направленная на повышение коллективной сознательности. Ее можно проиллюстрировать утверждением: «Не выполнишь план ты – не выполнит весь отдел. Отдел и руководитель не получают свои бонусы. Что ты об этом думаешь?»

Дело: Мотивация более высокого порядка и широкого спектра. Понимается в контексте достижения/недостижения целей всей компании по захвату рынка, освоению новой территории, импортозамещению. Поднять мотивацию до такого уровня довольно непросто. Но если вам это удастся, результаты будут наилучшими.

Контроль

Для исполнения своих обязанностей по контролю активности сотрудников РОП помимо настройки системы отчетности в CRM должен использовать современные средства коммуникации:

- WhatsApp,
- Skype.

Используя эти приложения как средства контроля можно легко осуществлять функции:

- напоминания,
- обсуждения плана работ по клиенту/сделке,
- отчета по факту оплат,
- контроль местоположения сотрудников.

Чтобы выстроить максимально эффективные взаимоотношения с менеджерами, РОП должен контролировать их работу через пайплайн.

Пайплайн – список сделок в работе менеджера, которые находятся на разных стадиях завершения с разной вероятностью оплаты.

Для эффективного использования пайплайна сотрудники должны заполнять несколько форм отчетности.

К ним относятся:

- «План оплат на завтра» – такая форма заставляет думать сотрудника о результате следующего дня и делает все его усилия рациональными и осмысленными. Продавец знает, что несет ответственность за результат ежедневно, и предшествующий успешный день никак не может оправдать его бездействие на следующий.
- «План оплат на неделю» – позволяет «заглянуть» и сотруднику и его руководителю в несколько более отдаленное будущее. Учит мыслить стратегически и действовать проактивно, что сразу отражается на динамике в пайплайне.

Что нужно уметь делать с пайплайном?

1. РОП должен ежедневно проводить собрания с каждым менеджером, анализируя его личный pipeline. Для этого нужно выгрузить из CRM таблицу (см. табл. 19):

Таблица 19

Контрагент	Сумма сделки	Этап сделки	Товар/услуга	Менеджер	Вероятность

Важно уметь работать с этими данными и понимать, какой набор действий или инструментов будет способствовать положительному закрытию конкретной сделки и росту конверсии воронки продаж.

2. Нужно составить план оплат на неделю и месяц с разбивкой по дням. В зависимости от стадии сделки РОП должен определить вероятность оплаты по каждой из них.

Например:

- выставлено коммерческое предложение – вероятность оплаты до 50 %;
- отправили договор – 50–70 %;
- подписали договор – 70–90 %;
- выставили счет – 90–100 %.

Формула расчета вероятности может быть разной в зависимости от этапов заключения сделки и от того, с каким уровнем контрагентов работает менеджер – с лицом, которое принимает решение, или, например, с таким же менеджером, как он сам.

- 3.** В течение дня РОП должен дважды проверить статусы сделок у каждого менеджера. Мы советуем делать это в 12.00 и 15.00. Тогда у вас еще останется время, чтобы внести коррективы до конца дня.
- 4.** Важно контролировать динамику клиентов в пайплайне у каждого менеджера. В их таблицах должны появляться новые клиенты и уходить те, с кем сделки закрыты.
- 5.** Необходимо отслеживать динамику статуса по каждой сделке. Он должен изменяться, двигаться в сторону закрытия сделки, а не стоять на месте.
- 6.** РОП должен следить за средним чеком в пайплайне. Контроль поможет вовремя скорректировать стратегию общения с клиентом, предложить ему более дорогой, но лучший продукт или допродать сопутствующий товар.
- 7.** РОПу следует выработать стратегию работы с каждым менеджером. Он должен ставить такое число задач в пайплайне, которое менеджер может выполнить.
- 8.** Если пайплайн маленький, то надо проводить встречу с менеджером и увеличить число сделок путем анализа базы клиентов в CRM и подбора тех, с кем можно еще поработать.

9. Совместно с отделом маркетинга необходимо придумывать различные акции и бонусы, чтобы подтолкнуть клиентов скорее закрыть сделку. Особенно это важно на стадии заключения договора, чтобы стимулировать клиента скорее оплатить счет. Например:

– отправку коммерческого предложения может сопровождать подарок в виде полезной электронной книги;

– на презентации продукта можно дать успешные кейсы использования продукта другими контрагентами;

– чтобы оплата по договору произошла скорее, можно предоставить небольшую скидку, а лучше бонус. Но ограничить возможность их получения одним-двумя днями.

Все это поможет РОПу ежедневно показывать результаты, добиваясь успешного закрытия сделок, своевременно снижать риски неоплаты и потери клиентов.

Обучение

Если в компании отсутствует должность внутреннего тренера, то обязанности по обучению перекадываются на РОПа. Тренинги для сотрудников должны охватывать следующие составляющие:

- Навыковая модель. Она подразумевает совершенно четкий набор навыков, которые варьируются в зависимости от сегмента бизнеса. Тренинги должны быть предельно сфокусированы на этом наборе.

- Листы развития. Этот инструмент помогает декомпозировать до конкретных элементов необходимые для вашей компании навыки менеджеров. К таковым могут относиться техники СПИН, сторителлинга, small talk.

- Прослушивание звонков. Обучение проводится на основе записей звонков конкретных сотрудников. На реальных кейсах разбираются ошибки менеджеров и возражения клиентов.

При этом РОП должен всегда стремиться быть № 1. Ему необходимо уметь вести подчиненных за собой, вселять в них уверенность, что под его началом они добьются больших успехов.

Конечно, здесь важно обсудить с РОПом, чего он хочет, сформулировать его желания в виде SMART-целей и постараться свести глобальные мечты (например, стать богатым и успешным) к простым и вполне достижимым в обозримом будущем вещам (например, купить машину и улучшить показатели своего отдела на 30 %).

Вам нужно донести до РОПа, что его собственные цели должны иметь точки соприкосновения с целями вашего бизнеса. Договоритесь «на берегу», что пока он приносит пользу вашему бизнесу, ваш бизнес приносит пользу ему.

Нельзя забывать и о совершенствовании навыков РОПа. У него также должна быть программа личного развития, включающая в себя чтение актуальной литературы и необходимые для повышения квалификации тренинги.

В числе обязанностей РОПа – взаимодействие с отделом маркетинга. Оно необходимо, чтобы быть в курсе лояльности ваших клиентов, рейтинга NPS, планировать возможные акции и другие «фишки», которые стимулируют скорейшее завершение сделок.

В беседе с собственником бизнеса РОП не должен играть роль диктофона, транслируя то, что ему говорят менеджеры, а менеджерам – клиенты. Он обязан уметь изменять ситуацию, влиять на нее. Ведь наверняка вам хочется слышать не о том, почему сделка сорвалась, а как завершить ее успешно.

И конечно, РОП должен продавать наравне с подчиненными. Ведь, по сути, это лучший менеджер в вашей команде!

КЕЙСЫ

Производство арматуры

На заводе по выпуску арматуры провели аудит работы РОПа. Выяснилось, что он не справляется и многое из перечисленных выше пунктов в его работе отсутствует. Чтобы снизить риски падения выручки, руководство решило не увольнять его сразу. Вместо этого ему «придали» двух заместителей. За полгода продажи утроились, а РОПа пристроили в другой бизнес.

Производство кормовых добавок

В компании по производству кормовых добавок для животных провели диагностику коммерческого отдела. Выяснилось, что он работает неэффективно: много отказов, мало активности. После смены коммерческого директора уже на следующий год прибыль увеличилась вдвое.

Кондитерское производство

Аудит коммерческой службы кондитерского производства показал, что в отделе продаж на каждых двух клиентов приходится по одному менеджеру. Поменяли коммерческого директора, сократили персонал. В результате сэкономили 50 млн руб. в год, а выручка осталась прежней.

Сертификация

Мы работали с компанией по сертификации и внедрили обязательные индивидуальные встречи по pipeline с каждым менеджером. В результате у лучших из них продажи выросли на 15 % по сравнению с тем же месяцем прошлого года.

Продажа CRM

Компания занималась продажами CRM на базе Dynamics. Через три месяца после проведения ежедневных совещаний по pipeline длина ее сделок сократилась в два раза – с шести до трех месяцев. И как следствие, продажи выросли практически вдвое.

Медицина

На заводе по производству продукции для лечебно-профилактических учреждений мы поменяли руководителя отдела продаж на профессионала. Плюс внедрили индивидуальную проработку каждого клиента. За восемь месяцев продажи завода выросли в три раза.

Ключ 30 Проработайте точки контакта

Если вы все время задаетесь вопросом «Как привлечь новых клиентов и удержать их?», проработайте с точками контакта. От вас потребуются только время и личные усилия.

Никаких дополнительных затрат и пересмотра бюджета!

ЧТОБЫ ВАША ВЫРУЧКА УВЕЛИЧИВАЛАСЬ, недостаточно построить воронку продаж и посчитать конверсию. Важно знать, с помощью каких инструментов можно на нее повлиять. Одним из таких рычагов влияния являются точки контакта.

Точки контакта – это место соприкосновения компании с клиентом. К ним можно отнести рекламу, сайт, распространяемый контент, персонал, репутацию, бизнес-процессы, звонок секретарю и т. д. От того, какой будет первая точка контакта, зависят дальнейшие взаимоотношения: захочет ли клиент сотрудничать или уйдет к конкурентам.

Очень подробно о точках контакта рассказал Игорь Манн в своей одноименной книге^[3]. Он предлагает выбрать из 189 точек контакта те, которые подходят вам, и постепенно улучшать каждую из них.

Три закона о точках контакта

ЗАКОН 1. У каждого объекта (бизнеса, продукта, услуги, подразделения или сотрудника компании) есть более одной точки контакта.

Если вы нашли всего одну точку у объекта, с которым работаете, проанализируйте ситуацию более тщательно. Приведем простые примеры точек контакта:

- для услуги: название, презентация, буклеты, отзывы клиентов, сотрудники, продающие услугу;
- для продукта: упаковка, название, инструкция по использованию, гарантия качества;
- для бизнеса: офис, вывеска, реклама, сайт, голос секретаря.

Важно понимать, что любой из объектов имеет свой уникальный набор связей. Каждая из них может быть как положительной, так и отрицательной.

Каждая точка отличается по степени важности и может быть краткосрочной или долгосрочной, одномоментной или повторяющейся. Помните, что все они воздействуют на человеческие чувства, поэтому должны иметь свои «фишки».

ЗАКОН 2. Точки контакта образуют цепочки контакта.

Иными словами, точка контакта состоит из нескольких более мелких, которые в свою очередь состоят из еще более мелких точек контакта. Так образуется цепочка – это важно понимать и использовать в работе.

Цепочка связей содержит начальные, промежуточные и конечные звенья. Отрицательная точка в результате приводит к разрыву цепочки. В любой компании всегда есть несколько таких цепочек связей. Каждую из них должно завершать финальное звено, которое даст начало новой цепочке.

ЗАКОН 3. Точками контакта необходимо управлять.

Важно планировать работу над точками контакта, исполнять поставленные задачи и контролировать весь процесс. Некоторые владельцы бизнеса даже не догадываются о том, сколько существует вариантов соприкосновения с покупателями. Рассмотрим некоторые примеры:

- **Фасад здания.** Здание и офис можно оформить настолько привлекательно, что ни один потенциальный клиент не пройдет мимо.
- **Сайт компании.** Знакомство с компанией начинается с ее сайта. Покупатели просматривают его страницы, узнают цены и ищут отзывы. От того, насколько он удобен, информативен и современен, будет зависеть первое впечатление о компании и возможность завладеть вниманием потенциального покупателя. Если на вашем сайте имеются только разделы «О нас», «Товары и услуги» и «Контакты», а у конкурентов – красочный контент с яркими фото, электронным калькулятором для подсчета цен, обратный звонок, к кому будет больше обращений? Скорее всего, выбор окажется не в вашу пользу.
- **Визитная карточка.** Представьте, что ваша визитка вместе с визитками конкурентов попала к потенциальному клиенту. Подумайте, какой она должна быть, чем отличаться от остальных, чтобы человек сделал звонок именно вам;
- **Маркетинг-кит.** Именно он формирует представление о вашей компании, максимально быстро обрисовывает все преимущества работы с вами и делает вашим клиентам предложение, от которого невозможно отказаться, до того, как они отвлекутся на что-нибудь еще. В нем содержится практически все, о чем нужно знать потенциальным покупателям, он демонстрирует ваши ключевые компетенции и повышает лояльность клиентов. Эта точка контакта помогает менеджерам успешнее продавать ваш продукт и постоянно расширять поле деятельности.

С чего начать работу над точками контакта?

1. Начните с их формализации. Подумайте, какими точками контакта вы уже располагаете и какие стоит добавить. Для составления списка устройте мозговой штурм с коллегами и опросите сотрудников, занимающих самые разные должности. (Последних можно рассматривать в том числе с позиции клиента.) Не забывайте, что представители одной целевой аудитории по-разному могут воспринимать одну и ту же точку контакта.

2. Доведите точки контакта до нужных стандартов. Изучите, как работают с точками контакта конкуренты и лидеры в вашем сегменте, проанализируйте опыт коллег из других стран и сфер деятельности. Постарайтесь собрать максимум информации и выберите то, что лучше всего подойдет именно вам.

Если серьезно подойти к работе над точками контакта, то она будет весьма долгой и кропотливой. Однако результат стоит потраченных усилий: вы полностью измените имидж своей компании и добьетесь ощутимого повышения лояльности со стороны своих клиентов.

КЕЙСЫ

Конверсия во встречу выросла в 10 раз

В компании, которая выпускает сертификаты, мы создали отличный отдел продаж. Все менеджеры прошли обучение и показывали хорошие результаты, делая по 150 звонков в день. Но была одна проблема: как только они выходили на крупных клиентов, после первых же переговоров связь обрывалась. Анализ показал, что сайт компании и коммерческое предложение (КП) не соответствуют уровню таких клиентов. Мы поменяли структуру КП, добавили картинок, призывы. Изменили сайт, чтобы у клиентов не возникало ощущения, что уже завтра компания закроется и уйдет с рынка. В результате конверсия во встречу выросла в 10 раз.

Продажи увеличились почти на треть

К нам обратился собственник компании, которая занималась бизнес-авиацией: его чистая прибыль сократилась в два раза – до 2,5 млн руб. в месяц. Для него мы нашли точку роста в маркетинговых материалах. Оказалось, что предложение о перелете стоимостью 600 000 руб. сопровождалось маленькой картинкой самолета с его характеристиками без указания выгод. После внесения изменений продажи увеличились на 30 % и чистая прибыль вернулась на уровень 5 млн руб. в месяц.

Каких результатов можно добиться. Бизнес-примеры

Публикуем реальные истории участников тренингов Оу-ли. Бизнесмены рассказывают, с помощью каких инструментов им удалось в разы увеличить свои продажи и обойти конкурентов.

Интернет-маркетинг
СПРАВКА

MarketArts – агентство комплексного интернет-маркетинга, проводит маркетинговую экспертизу в более чем 45 сферах бизнеса. Имеет три офиса – в Москве, Екатеринбурге, Белгороде.

Штат – 21 человек, годовая выручка – 61–400 млн руб.

Рост выручки за год в три раза, прибыли – в два раза

Кирилл Фомичев, собственник:

«Нам удалось внедрить управленческую отчетность, на основании которой мы стали принимать правильные решения. Мы поняли, какие направления приносят нам основной поток денег. Это позволило сместить приоритеты в их сторону и сконцентрироваться на улучшении их качества.

С помощью аналитики мы выяснили, что основной трафик формируется благодаря «сарафанному радио» и рекомендациям текущих клиентов. Соответственно, мы перестали тратить деньги и усилия на поиск новых «холодных» клиентов.

Теперь мы видим больше потенциала в текущих клиентах. Такой подход стимулирует разбираться в бизнесе каждого из них, чтобы предложить нужные инструменты развития. При этом мы настроили новую систему мотивации, в которой зарплата сотрудников привязана к результатам клиентов. Например, клиент ставит задачу увеличить входящий трафик. Доход менеджера зависит от числа целевых обращений в компанию».

Медицинское производство
СПРАВКА

«Орто-Доктор» – производит и продает протезно-ортопедические изделия. Салоны расположены в Курской, Белгородской, Липецкой, Воронежской, Орловской областях. Собственное производство в Курске.

Штат – 140 человек, оборот компании в 2015 г. – 150 млн руб.

Рост выручки на 20 % за два месяца

Роман Алехин, собственник:

«Теперь доход менеджеров складывается из трех составляющих. Кроме оклада есть KPI (+ 20–30 % от оклада), в числе которых коэффициент комплексности (число изделий в чеке), количество выданных клиентам бонусных карт, оценка за обучение. Также менеджеру выплачивается премия: при выполнении 80 % плана прибавка составляет 30 % от оклада, при выполнении 100 % плана – 100 % от оклада.

Кроме того, мы поменяли скрипты продаж, настроили систему контроля с помощью планерок, совещаний, отчетности: обсуждаем с менеджерами их показатели во время пятиминутки, ежедневно и еженедельно.

Чтобы удержать клиентов, мы постоянно разрабатываем системы скидок и программы повышения лояльности. Мы задумались над точками контакта. К примеру, теперь вместо слова «цена» на ценнике мы пишем: «Инвестиция в здоровье».

Фитнес
СПРАВКА

Fitness Development – занимается фитнес-консалтингом, поиском инвесторов, открытием, развитием и управлением фитнес-центров. Соинвестор фитнес-клубов «GYMPRO Реутов» и POWERHOUSE GYM Reutov.

Штат – 60 человек, оборот – 120 млн руб. в год

Рост продаж 20 % за один месяц в несезон

Дарья Вишняк, совладелец:

«Чтобы контролировать менеджеров, мы установили видеорегистраторы, внедрили CRM-систему с возможностью записи и прослушивания телефонных звонков. Сотрудники понимают, что каждый разговор записывается, и это держит их в тонусе. Если раньше они могли нарушать технологию продаж, то теперь действуют четко по скрипту.

CRM и IP-телефония также работают на сбор всех входящих звонков в базу. Даже если звонок сорвался, мы знаем, кому перезвонить, чтобы ответить на вопрос, назначить встречу и затем закрыть сделку. Все эти меры дали стабильный эффект, который выразился в повышении конверсии из звонка во встречи примерно в два раза.

Сосредоточиться на своей целевой аудитории нам помог замер показателя NPS. Рост продаж стимулировала программа лояльности «Приведи тело».

***Лакокрасочное производство
СПРАВКА***

«Мефферт Полилюкс» – производитель лакокрасочной продукции. Завод «Мефферт Продакшн» в Подмоскowie выпускает продукцию под марками Düfa, Mattlatex и Superweiss в сегменте DIY.

Штат – более 300 человек, оборот – свыше 3 млрд руб. в год.

Рост продаж 30 % к предыдущему году

Юрий Гришин, заместитель генерального директора:

«У нас прошла децентрализация отдела продаж: вместо одного руководителя регионального отдела теперь работают несколько руководителей секторов. Также в отдельную структуру был выделен операционный отдел, ответственный за процесс отгрузки клиентам.

Также мы изменили мотивацию. Вместо процента от валовой прибыли действует многоступенчатая система с премированием за выполнение плана продаж, контроль дебиторской задолженности, выполнение плана по товарным группам.

Кроме того, в компании была внедрена и усовершенствована отчетность. У нас есть отчет эффективности клиента, комплекс отчетов по контролю процесса развития территориальных секторов, по контролю работы региональных представителей, а также по общим показателям продаж (отчет по продажам, по направлениям, по товарным категориям, по развитию новинок, по развитию фокусных товарных групп)».

***Отель
СПРАВКА***

Гостиница «Охтинская» 3* (Санкт-Петербург) расположена на берегу Невы. Номерной фонд – 293 номера, одновременное заселение до 600 человек.

Штат – 100 человек.

Рост выручки на 17 %, чистой прибыли – в 1,4 раза

Мария Богданова, директор по продажам:

«На основании ABCXYZ-анализа мы переориентировались на работу с сектором B2B, а также обратили пристальное внимание на B2G-сферу. За счет верного алгоритма работы с данными рынками значительно снизились разрывы в загрузках между сезонами. Также анализ помог нам выявить потерянных клиентов. Мы выяснили причины их ухода, провели с ними встречи, разработали спецпредложения. Результат – вернули многих и подписали выгодные долгосрочные контракты.

Мы обновили сайт, что помогло увеличить трафик и повысить конверсию более чем на 5 %. Одна из находок – добавление кнопки «Связаться с директором». Прямой канал связи с руководством свидетельствует о нашей открытости к диалогу, и стимулирует персонал работать так, чтобы через этот канал не шли жалобы.

Изменилась система мотивации, которая теперь состоит из твердого оклада, «мягкого» оклада (по показателям исполнения задач) и премиальной части».

***Медицинское оборудование
СПРАВКА***

«Медицинские решения» – дистрибьютор ведущих мировых производителей медицинского оборудования (Санкт-Петербург). Компания поставила и обслуживает более 100 единиц крупной медтехники в российских клиниках.

Штат – 12 сотрудников, выручка – 50–70 млн руб. в год.

Рост выручки на 20 % за два месяца, активности продавцов – вдвое

Родион Соколов, совладелец:

«За прошедшие три месяца мы определили годовую цель, которую затем декомпозировали на каждый квартал, а далее – на месяц и неделю. Еженедельно дается оценка результативности каждого менеджера, ежедневно проходят планерки.

Внедрена доска с показателями активности менеджеров: каждый сотрудник видит, насколько его результат отличается от других, и при необходимости подтягивается.

Мы составили карту рабочего дня менеджеров, что дало возможность проанализировать, сколько времени уходит на основные дела, а сколько тратится впустую. Также определили показатели активности: оцениваем эффективность менеджера на промежуточных этапах сделки по трем основным показателям – звонки, встречи, выручка.

Внедрили CRM, интегрировали ее с IP-телефонией, сайтом, разрабатываем лендинг-страницы для увеличения трафика».

***Стройматериалы
СПРАВКА***

«Теплоплекс» – предоставляет услуги по закупкам стройматериалов для застройщиков (Москва).

Штат – 9 сотрудников, годовой оборот – 120 млн руб.

Рост продаж на 35 % за один месяц

Антон Стрюков, соучредитель и коммерческий директор:

«Самое главное – создание четкой мотивации: и продавцам, и собственникам ясно, за что выплачивается вознаграждение. В нашей мотивации теперь есть твердая и гибкая окладные части, бонусы (процент с валовой прибыли и премии).

Кроме того, дополнительные деньги сотрудник может получить, выиграв в конкурсе. Выставляются разные показатели: рекорд по количеству звонков и встреч в день, лучший по качеству звонок дня, кто первым закроет сделку, чемпион продаж месяца и т. д.

Новая система мотивации помогла увеличить число звонков и встреч. Улучшилось и качество бесед с клиентами, поскольку мы начали контролировать звонки по листам развития. Сам лист развития разбит на блоки: приветствие, обращение по имени, выявление потребностей, презентация релевантного решения, отработка возражений, фиксация договоренностей и закрытие сделки.

IP-телефония с возможностью записи звонков – один из элементов автоматизации. В конечном счете все интегрировано в одной системе на платформе «Битрикс» вместе с документооборотом в 1С».

***Мебельное производство
СПРАВКА***

Fresca Design – производит домашний текстиль, мягкую и бескаркасную мебель (Чебоксары).

Штат – 15 сотрудников, выручка за 2016 год – 3 млн руб. в месяц.

Рост продаж на 20 % за два месяца

Наталья Аниченкова, учредитель:

«Менять работу отдела продаж начали с системы мотивации, разделив ее на три части – оклад, KPI, бонус. Теперь заработок менеджеров зависит от таких показателей, как правильное ведение CRM, количество поступающих лидов в день, выставление коммерческого предложения в тот же день. Размер бонусов зависит от процента выполнения плана.

Усилили контроль: ежедневно по утрам проводятся планерки, а к концу рабочего дня менеджеры заполняют и сдают отчет «План/факт на текущую дату». Все результаты выводятся на доску.

Повысить активность менеджеров помог конкурс: тот, кто быстрее выполнил недельный план, награжден бесплатными обедами на месяц. Удивительно, что при бюджете 4000 руб. можно получить такой эффект!

Замерили рейтинг NPS: приятно слышать хорошие отзывы и полезно узнать пожелания. Теперь после каждой доставки в сегменте B2B мы звоним клиенту и просим поставить оценку. Вроде элементарно, а дает огромный результат: с коммерческой точки зрения это увеличило нам объем заказов».

***Трубопроводная арматура
СПРАВКА***

«ЕвроСтэп» – занимается продажей и производством трубопроводной арматуры (г. Одинцово).

Штат – 50 сотрудников, отдел продаж – 23 человека, выручка за 2016 год – 850 млн руб.

Рост выручки по сравнению с прошлым годом в валюте составил 10 %

Юрий Шумаков, собственник:

«ABCXYZ-анализ показал, что нет фокуса на интересных клиентах. Это обстоятельство стало основанием для реформ в отделе продаж. Прежде у нас не было деления обязанностей менеджеров. Теперь сформирован первый отдел по обслуживанию текущих клиентов – наиболее крупных покупателей категории АХ. Два других отдела продаж тоже обслуживают текущую базу: одни ведут торговые компании, другие – промышленные предприятия. У каждого продавца есть процессёр – сотрудник, который обрабатывает заказы и выставляет клиенту счет. Кроме того, «с нуля» был создан отдел по поиску новых клиентов.

В целом изменилась система мотивации – теперь это твердый оклад, «мягкая» часть и бонусы. Для хантеров ввели премию за новых клиентов с определенным чеком. Если сотрудник приводит больше пяти клиентов в месяц, то премия составляет 5000 руб. за каждого, если три-пять клиентов – 3000 руб. За первую продажу новому клиенту хантеры получают повышенный процент – в два раза больше установленного. Причем этот бонус не зависит от объема продажи, главное, чтобы покупатель соответствовал критериям целевой аудитории».

***Обучение
СПРАВКА***

PROSELLER – занимается обучением персонала. География – Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург.

Штат – 8 сотрудников

Рост прибыли в два раза за год

Елена Орлина, основатель:

«Самый важный совет, который я получила, оказался и самым неожиданным. «Покажи всем свое лицо, – сказали мне на курсах. – Не скрывайся за своей компанией. Ведь консалтинг, которым ты занимаешься, – это, прежде всего, доверие клиентов. А клиенты доверяют не компании – они доверяют эксперту. Они доверяют конкретной личности».

Чтобы последовать совету, пришлось набраться храбрости, развеять сомнения. Теперь я – визитная карточка бизнеса! И такой подход сработал. Рост доверия со стороны клиентов мы ощутили по увеличению числа заказов: год назад у нас в одновременной разработке было два проекта, теперь – четыре.

Мы переделали наш сайт, повысив его удобство и наполнив понятными текстами. За год после реконструкции ресурса количество его подписчиков выросло в 60 раз.

Кроме того, мы обновили каналы продаж. Теперь 50 % приходится на партнерку, остальные 50 % поровну делят между собой соцсети и выступления».

***Ивенты
СПРАВКА***

«Арт-центр Плюс» – организует и проводит конкурсы в сфере культуры и творчества (Москва).

Штат – около 50 человек, оборот – 18 млн руб. в год

Рост бизнес-показателей на 20–30 % за 1,5 месяца

Елена Лашенко, генеральный директор:

«Мы фактически с нуля создали отдел продаж по направлениям B2B и B2C, отделив его от отдела продюсирования. Я взяла на себя направление B2G – взаимодействие с различными департаментами и министерствами.

У отдела продаж есть четкие и понятные планы, новая система мотивации, стимулирующая выполнять их без срывов. Это сразу дало результаты: удалось выйти на докризисный уровень продаж 1,5 млн руб. в месяц. Мы вывели из оборота чужие деньги, и теперь не возникает такой ситуации, когда привлекается 1 млн руб. от клиента и из них 800 000 руб. отдается контрагентам.

Компания представлена во всех соцсетях, но главным ресурсом является сайт. На этих площадках мы добавили дополнительные каналы для взаимодействия с заказчиком, что увеличило конверсию с 1,5–2 % до 7–8 %.

В нашей CRM появилось много новых функций, более точно интегрировали систему с 1С и сайтом».

***Производство одежды
СПРАВКА***

«Сканди-Финлэнд» – производство и оптовая продажа верхней одежды под торговой маркой SCANNDI FINLAND (Москва).

Штат – 30 сотрудников, годовой оборот – 300 млн руб.

Рост продаж на 40 % за 1,5 месяца

Ольга Титова, директор по маркетингу:

«Мы сформировали два отдела продаж. Первый – хантеры, которые заточены на поиск новых партнеров. Второй обслуживает текущих клиентов. Теперь сотрудники четко понимают функциональные обязанности.

Выполнение планов продаж контролируем через утренние планерки, а также пятиминутки в течение дня. Вечером оцениваем результаты. Процент выполнения плана на текущий момент фиксируется на электронной доске. Также используется система «Светофор», отображая показатели в цветовой гамме.

РОП начал слушать звонки, выявляя хорошие разговоры, которые затем можно использовать для обучения, и плохие, по которым потом проходит разбор с менеджером. По нашим оценкам, прослушивание звонков повысило активность менеджеров на 60 %.

Важный момент – мы учим менеджеров формировать ценность бренда. Прежде многие «плыли», не могли убедить клиента в необходимости приобрести нашу продукцию. Теперь они знают, что и кому продают».

Получите 70 шаблонов для отдела продаж

Хотите увеличить продажи на 30 % с гарантией результата по договору?

Переходите по ссылке, оставляйте свои контакты и получите 70 шаблонов ценностью в 1,5 млн руб. для настройки работы отдела продаж.

<http://blog.oy-li.ru/70-templates/>

Примеры шаблонов:

- Книга продаж
- Скрипты продаж
- Все виды отчетов в отделе продаж
- Техническое задание для настройки CRM
- Описание бизнес-процессов продаж
- Листы развития менеджеров и учебник по продукту
- Примеры тестов для менеджеров

- Шаблон для удаленного отдела контроля качества
- Шаблон ABCXYZ-анализа
- Шаблоны по мотивации менеджеров и РОПа
- Шаблоны работы с возражениями и другие.

Сэкономьте три года на поиск нужных решений!

Внедряйте шаблоны для роста продаж!

* * *