

1

Как определить слабые стороны вашей компании? «Воронка продаж»

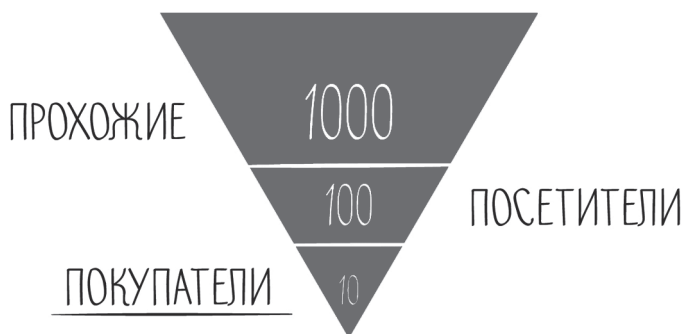
Первый принцип, который мы осветим в этой главе, называется «Воронка продаж». Это понятие знакомо многим. Оно может вызвать некоторое отторжение, поскольку когда-то было испорчено маркетологами.

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

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

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

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



Если вы проведете сравнительный анализ работы каждого менеджера по «воронке», то увидите, у кого

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

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

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

Если вы хотите, чтобы отдел продаж совершал не 10 сделок в неделю, а 20, то нужно либо пропорционально увеличивать «воронку», либо ее выравнять. Вместо 1000 звонков в неделю делаем 2000 — соответственно, у вас будет 200 назначенных встреч и т.д. Так же можно выравнять воронку, повышая конверсию. Например, изменить систему мотивации персонала

и серьезно заняться его обучением. В результате по итогам 1000 звонков будет назначено 200 встреч. Но, на самом деле, нужно и расширять «воронку» и обучать персонал. Больше попыток — больше результатов — лучше показатели конверсии. Это самый базовый принцип, с которым необходимо работать.

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

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

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

2

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

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

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

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

Под каждый рекламный носитель, чтобы отследить его эффективность, вы выделяете отдельный телефонный номер. Это не значит, что нужно закупать сразу 20 sim-карт. Существует система «Мульти-номер», которая позволяет использовать 20 номеров, при этом звонки поступают на один телефон. Статистику можно отследить в интернете на своей странице. Дальше вы можете понять, что реклама в журнале принесла вам 2000 звонков в месяц, а реклама на радио с тем же бюджетом — всего 100. Соответственно, анализируем, почему получилось именно так, и делаем выводы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lifetimevalue — это показатель жизненного цикла клиента вашей компании. Один клиент постоянно закупает у вас продукцию, к примеру, в течение года. Для компаний-поставщиков этот показатель, как правило, оказывается значительным. Отследить это можно, проанализировав статистику продаж по клиентам и рассчитав средний показатель.

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

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

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

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

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

В качестве пробного рекламного носителя был выбран рекламный щит на авторынке. Стоимость рекламы, включая изготовление и размещение, составила 29 000 рублей. В рекламное объявление был включен индикатор — телефонный номер, отличный от постоянного. В течение месяца по этому номеру позвонили 42 человека. Благодаря тому, что менеджеры правильно приняли звонки, пробную покупку сделали 20 человек. Один из них на сегодня входит в десятку самых крупных клиентов этой фирмы.

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

Здесь же рассмотрим еще один полезный инструмент — бюджетно-холодное тестирование. Если у вас есть фиксированный месячный бюджет на рекламу, то 15% от него нужно выделять на тестирование новых носителей. Вы вкладываете деньги маленькими

порциями в тестовую выборку, в какие-то новые форматы.

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

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

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

3

Правильный подход к каждому изменению. Тест, замер, корректировка

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

Но самое страшное — это когда руководитель, занимающийся раскруткой своего магазина или сайта, сталкивается с неудачей в применении конкретного

носителя и в принципе отказывается от его дальнейшего использования.

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

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

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

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

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

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

1. СДЕЛАЙТЕ ДВА ВАРИАНТА ПИСЬМА



2. ПООЧЕРЕДНО РАСПРОСТРАНИТЕ ПИСЬМА
ОДИНАКОВЫМ ТИРАЖОМ



3. ЗАМЕРЬТЕ ОТКЛИК В ВИДЕ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОНВЕРСИИ



4. СДЕЛАЙТЕ ВЫВОД ПО НАИБОЛЕЕ
ЭФФЕКТИВНЫМ ЭЛЕМЕНТАМ



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

В итоге вы преобразовываете неэффективный инструмент продвижения в эффективный.

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

купить слона

в найденном

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

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

Яндекс Директ
Феникс слон
 Скульптуры и статуэтки, 955 руб., самовывоз
 Адрес и телефон samara.e5.ru

Обучающий слон с шариками
 Утеч Игрушка, Детские игрушки и игровые комплексы, 2360 руб., доставка
 Адрес и телефон wildberries.ru
 Россия

ВАШИ ОБЪЯВЛЕНИЯ

Этот инструмент для размещения контекстных рекламных объявлений на страницах Яндекса исполь-

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

И вот тут очень удобно тестировать эффективность заголовков рекламных обращений. Тестируете каждый заголовок в течение недели, платите за конкретные клики — переходы на ваш сайт. Таким образом, вы точно узнаете их число и сможете сравнить эффективность разных объявлений. Эффективность исчисляется количеством кликов, поделенным на количество показов

вашего объявления в поиске Яндекса. Рекомендуем познакомиться с Яндекс.Директ поближе. Неправильно сделать одно объявление, ведущее на ваш сайт, и успокоиться на этом. Объявления надо регулярно менять. Размещать одно, другое, удалять третье, создавать и запускать четвертое. При этом надо стремиться к непрерывному росту эффективности. Процент конверсии с объявления можно сделать достаточно высоким. Не привычные многим 0,005%, а 15 и даже 20%. Проверено на практике.

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

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

4

Как правильно прогнозировать результаты продаж. План. Прогноз. Отчет

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

сайт «потому что у приятеля есть», а не потому, что он нам нужен. Если вы видите, что реклама дает эффект, то надо наращивать его мощность.

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

Помните, не обязательно сразу использовать сложную систему показателей. Так можно и надорваться, и бросить благое дело, едва начав. Все эти рекомендации надо использовать упрощенно. Например, не вводить все рассмотренные показатели одновременно. Начните просто с объемов продаж. Так будет проще. Мы тоже пришли ко всему постепенно, а сейчас используем систему из многих показателей, потому что отлично понимаем принцип работы каждого из них, и умеем с ними обращаться.

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

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

Теперь поговорим о подведении итогов планирования. План продаж состоит из трех документов. Первый — итоговая цифра плана, разложенная по срезам. Она включает личные планы продавцов (сколько прибыли должен принести каждый), планы по товарным группам (какое количество основных и сопутствующих товаров вы хотите продать) и возможные планы по поставщикам. Эта цифра — деньги, которые вы хотите заработать по итогам периода планирования. Второй документ — список ресурсов, то есть список того, что вам нужно, чтобы выполнить план. Это деньги, количество продавцов в торговой точке, рекламные объявления и т.д. Исходя из списка ресурсов, вы составляете третий документ — список действий. Действия — это самое важное. Не будет третьего документа, не будет его исполнения, не будет результата.

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



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- ОЦЕНКА СВОЕГО МЕСТА В СТРУКТУРЕ РЫНКА
- АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК
- ПЕРЕСМОТР ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ И ПОЛИТИКИ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ



ТАКТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЦЕСС ПРОДАЖ



ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- ПРОДАЖИ
- ЗАКУПКИ
- РАБОТА С КЛИЕНТАМИ

«по солнцу» или «по звездам» вам нужно будет, непрерывно двигаясь. Иначе пойдете ко дну.

Пересматривать свой путь, анализировать соответствие выбранной нише, планировать открытие новых торговых точек и увеличивать эффективность уже имеющихся, пересматривать ценовую политику и т.п. лучше через определенные промежутки. Раз в месяц или раз в квартал назначайте собрания с руководителями компании и обсуждайте эти вопросы. Так вы достигнете удвоения прибыли. И, конечно, не стоит заниматься компанейщиной в духе «всех сняли с продаж, и давай дружно рекламой заниматься».

5

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

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

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

Как это происходит обычно? Менеджер по продажам, не слишком уверенный в себе, звонит клиенту и говорит: «Здравствуйте, меня зовут Роман, можно

ли с вами поговорить? Можно, точно? Можно. Вот, я бы хотел предложить вам сотрудничество с нашей компанией. Я вас точно не отвлекаю? Ну, извините, позвоню в следующий раз. Да, да, извините». И потом он говорит руководителю: «Ну, они не хотели с нами сотрудничать».

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

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

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

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

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

Продолжительность цикла сделки зависит от отрасли. Одни компании говорят о сроке 1–2 недели. После замера выясняется, что цикл составляет 8 недель,

а то и все 12. Важно понимать: иметь столь продолжительный цикл сделки — крайне нежелательно. Такая длительность означает, что скорость привлечения денег, скорость оборачивания денег очень низкая. В таких ситуациях нужно понять, сколько требуется касаний клиента, чтобы сократить цикл сделки и увеличить конверсию.

Сокращение цикла сделки позволит увеличить оборот

Как это можно сделать?

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

Рассмотрим пример. Компания производит, например, гидромассажные ванны. Отдел продаж, выстроенный по предлагаемой методике, привлекает 9–10 новых клиентов каждую неделю. По каждой новой сделке руководитель отдела продаж отслеживает историю взаимодействия с клиентом и спрашивает у менеджера: «Так, когда ты начал общение с этим клиентом? Когда был первый звонок?» Потом: «Сколько раз ты

ему звонил?» Затем: «Сколько раз ты с ним встречался? Что мы ему отправляли?» Эта компания ведет учет своей деятельности, всех звонков, встреч и поставок и грамотно использует имеющуюся информацию, выстраивая цепочку касаний клиентов.

В итоге можно проследить эффективность персонала, впустую тратит время менеджер или нет. Например, если он изображает бурную деятельность, бегает взмыленный, что-то делает и выполняет в результате план по звонкам, это еще не значит, что он эффективен. Необходимо проанализировать результативность его звонков. Если план — 50 звонков и 30 новых клиентов, а наш менеджер из своих звонков назначил всего 6 встреч, ему есть над чем работать.

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

6

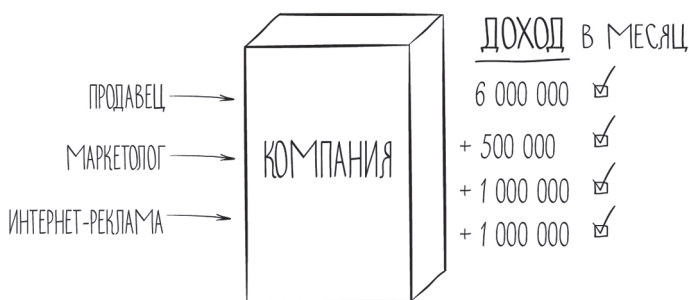
Правильное отношение к продажам. Продажи как система

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

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

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

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



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

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

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

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

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

7

Формула продаж — основа системного подхода

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

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

Во-первых, в процесс продаж входят потенциальные клиенты, которых мы называем *лидами* (от англ. *leads*).

Лид — это тот, кто в принципе может стать вашим покупателем.

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

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

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

где:

L — посетители;

Cv — коэффициент конверсии;

φ — частота сделок;

$\$$ — средний чек.

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

Лиды

Приведем конкретный пример: компания — поставщик продуктов питания, официальный дистрибьютор

Unilever, например, в Нижнем Новгороде. Все розничные продуктовые магазины и палатки города и области являются потенциальными клиентами (лидами) этой компании.

Конверсия

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

$$\text{Коэффициент конверсии} = \frac{10 \text{ купивших}}{100 \text{ зашедших}} \approx 10\%$$

Средний чек

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

$$\text{Средний чек} = \frac{\text{сумма всех покупок}}{\text{количество чеков}}$$

Количество покупок

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

Как работать с этими показателями?

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

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

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

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

Количество покупок одного клиента можно увеличить с помощью различных программ лояльности,

бонусов, подарков, работы с базой. Надо постоянно контактировать с клиентами и напоминать им о себе.

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

Не нужно бояться масштабности предполагаемых действий. Для справки: даже если вы вплотную займетесь только показателем конверсии, это уже даст ощутимый результат. Предположим, из 100 потенциальных клиентов совершают покупки 3 компании, а после ряда изменений станут покупать 4. Ваши продажи при этом вырастут на 33%. Никаких догадок и абстрактных философских понятий, только конкретные цифры.