

В подавляющем большинстве бизнесов продажи представляют собой настоящий черный ящик. Представление о связи между тем, что делается, и прибылью, которую реально приносят совершенные действия, у владельца бизнеса в лучшем случае есть только на интуитивном уровне. А зачастую нет и этого.

На первый взгляд понятно, что если провести массу разных мероприятий — разместить рекламу в целевых СМИ, обучить продавцов нормально обрабатывать клиентов, качественно обслуживать текущих клиентов и так далее, — то продажи повысятся. Однако что именно произойдет и какой конкретно финансовый результат последует — совершенно не ясно.

В этой книге мы предлагаем вам в корне иной подход. Выстройте в своем бизнесе следующую **систему продаж**:

- контролируемую — чтобы вы четко понимали, какой эффект дает каждый шаг;
- прозрачную — все элементы должны быть четко прописаны и понятны;
- отлаженную — каждый элемент системы надо настроить — возможно, не один раз, но так, чтобы он работал на автопилоте — с минимальным участием директора;
- взаимозаменяемую — если вы делаете ставку на людей — у вас будут большие проблемы. Да, стоит искать и приглашать к себе хороших специалистов. Но бизнес при этом все равно должен быть основан на системе, а не на личных качествах нескольких ключевых сотрудников. Если кто-то уходит — вы быстро находите нового человека и заменяете им ушедшего без существенных потерь для текущего процесса работы.

Пять ключевых составляющих

Чтобы реализовать систему продаж в своем бизнесе, вам необходимо четко представлять пять главных составля-

ющих — каждая из которых должна быть самого отменного качества:

- Входящий поток — потенциальные клиенты, которые каким-либо путем узнают о вашей компании.
- Первая покупка — каким образом вы превращаете потенциального клиента в реального.
- Средний чек — сколько оставляет у вас на кассе средний клиент (или какова сумма средней сделки).
- Повторные продажи — как вы работаете с постоянными клиентами.
- Прибыль — какую прибыль вы извлекаете из продаж.

Формула, которую каждый бизнесмен обязан знать наизусть

Есть одна формула, которая объединяет в себе все указанные ингредиенты и сразу ставит все на свои места. Она позволяет четко понять, над какими процессами в бизнесе стоит поработать в первую очередь. Чтобы лучше понять «волшебную формулу», давайте выведем ее последовательно:

$$\text{Прибыль} = \text{объем продаж} \times \text{маржа (M)},$$

где маржа — процент вашей прибыли от стоимости продукции.

$$\text{Объем продаж} = \text{количество клиентов} \times \text{средний доход с клиента.}$$

$$\text{В свою очередь количество клиентов} = \mathbf{K} \times \mathbf{Cv},$$

где **K** — число потенциальных (узнавших о вас) клиентов; **Cv** — коэффициент конверсии (сколько из узнавших о вас потенциальных клиентов превращается в реальных).

$$\text{Средний доход с клиента} = \mathbf{\$} \times \mathbf{\#},$$

где **\$** — средняя покупка; **#** — количество транзакций (покупок клиента за период).

Итого получаем:

$$\text{Объем продаж} = \text{leads} \times C_v \times \$ \times \#.$$

$$\begin{aligned} \text{Прибыль} &= M \times \text{объем продаж} = \\ &= M \times \text{leads} \times C_v \times \$ \times \#, \end{aligned}$$

под общепринятым в международной практике термином **leads** мы будем понимать количество потенциальных клиентов.

Теперь процесс повышения продаж представляет собой не более чем работу над повышением каждого из этих коэффициентов. А выстраивание системы — в налаживании четких исполняемых процессов по каждому из данных направлений.

В какой последовательности начинать работу?

Естественно, работать нужно над всеми коэффициентами. Но вы должны понимать, что, например, увеличение числа **leads**, которое делается в основном за счет рекламных ходов, — это самый дорогой из всех путей. Поскольку, по статистике, продать что-то текущему клиенту стоит примерно в семь раз дешевле, чем привлечь нового.

При этом реклама НЕ может увеличить продажи — она лишь способна увеличить количество обращений!

То есть, запуская рекламу, мы увеличиваем входящий поток клиентов. Но если на следующих шагах в компании бардак — продавцы хамят клиентам, сервис ужасный, после продажи с клиентом никто и никак более не работает — все ваши деньги будут выброшены впустую.

При этом, например, повышение коэффициента конверсии с 3% до 4% в итоге приведет к увеличению общего объема продаж более чем на 30%.

Чтобы лучше понять, как это происходит, давайте рассмотрим несколько примеров.

Пример №1. Супермаркет товаров для дома и ремонта

Допустим, вы владелец супермаркета товаров для дома и ремонта. За день к вам в магазин заходят в среднем восемьсот человек (специальные устройства на дверях позволяют вести точный учет количества посетителей в магазине, поэтому никаких сложностей в получении подобной статистики нет). Из них в среднем 30% совершают покупку. Средний чек составляет 1600 рублей. В день клиент совершает у вас только одну покупку (если бы мы взяли больший период — например, рассматривали данные за полгода — то, скорее всего, этот коэффициент — число транзакций — был бы равен двум или трем — примерно столько раз в полгода средний человек интересуется товарами для дома и ремонта).

Получается:

$$\text{leads} = 800$$

$$Cv = 30\%$$

$$\text{\$} = 1600 \text{ рублей}$$

$$\# = 1$$

$$\begin{aligned} \text{Итого объем продаж за день} &= \text{leads} \times Cv \times \text{\$} \times \# = \\ &= 384\,000 \text{ рублей.} \end{aligned}$$

При марже 30% прибыль за день = 115 200 рублей.

Теперь представим себе, что, проработав систему конвертации потенциальных клиентов в реальных, вы добились увеличения Cv до 35%.

$$\begin{aligned} \text{Теперь объем продаж за день} &= \text{leads} \times Cv \times \text{\$} \times \# = \\ &= 448\,000 \text{ рублей.} \end{aligned}$$

При марже 30% прибыль за день = 134 400 рублей. То есть на 19 200 рублей больше, чем в первом случае!

Пример №2. Оптовая торговля

Ваши менеджеры по продажам в день в среднем совершают двадцать пять «холодных» звонков (что составляет около пятисот звонков в месяц или полутора тысяч в квартал). Из них в среднем 2% переходят в заключенную сделку. Средняя сделка составляет 120 000 рублей. За квартал (в этом примере разберем другой период, хотя точно так же можно оценивать ежедневную активность) средний клиент дважды закупает у вас продукцию.

Получаем на одного менеджера:

$$\text{leads} = 1500$$

$$Cv = 2\%$$

$$\text{\$} = 120\,000 \text{ рублей}$$

$$\# = 2$$

$$\begin{aligned} \text{Итого объем продаж за квартал} &= \text{leads} \times Cv \times \text{\$} \times \# = \\ &= 7\,200\,000 \text{ рублей.} \end{aligned}$$

Если в отделе продаж у нас четыре менеджера по продажам, объем продаж всего отдела — 28 800 000 рублей соответственно.

При увеличении конверсии с 2 до 3% получаем рост продаж на 3 600 000 рублей.

Пример №3. Интернет-магазин товаров для здоровья

За день к вам на сайт заходят в среднем две тысячи человек. Из них в среднем 4% совершают покупку. Средний чек составляет 1200 рублей. В день клиент совершает лишь одну покупку.

Получается:

$$\text{leads} = 2000$$

$$Cv = 4\%$$

\$ = 1200 рублей

= 1

Итого объем продаж за день = **leads × Cv × \$ × # =**
= 96 000 рублей.

Теперь представим себе, что, проработав систему конвертации потенциальных клиентов в реальных, вы добились увеличения **Cv** с 4 до 5% (то есть из ста человек, зашедших на ваш сайт, в среднем пять вместо четырех человек совершает покупку).

Теперь объем продаж за день = **Leads × Cv × \$ × # =**
= 120 000.

То есть, увеличив данный коэффициент с 4% до 5%, вы добились увеличения объема продаж на целых 25%!

К слову, увеличив каждый из коэффициентов на 15%, вы добьетесь удвоения прибыльности своего бизнеса.

Таким образом, если раньше ваша прибыль составляла, к примеру, 10 000 долларов в месяц, теперь она станет 20 000.

Если же поработать серьезно и добиться удвоения каждого коэффициента, прибыль увеличится в тридцать два раза! 10 000 долларов превращаются в 320 000!

Конечно, добиться удвоения всех коэффициентов — отнюдь не легкая задача. Скорее всего, она займет у вас далеко не один месяц и даже не один год. Но, как вы видите, результат того стоит.

Поэтому первая ключевая вещь в увеличении прибыли компании — работа над этими пятью коэффициентами. Каждый из них можно увеличить. Причем зачастую весьма существенно.

Миф о волшебной таблетке

На этом этапе нам придется вас немного огорчить, открыв один важный секрет:

Нет ни одного волшебного способа, внедрение которого привело бы разом к увеличению вашей прибыли на сто процентов. Однако существуют сотни методов, использование которых приведет к увеличению прибыли или продаж на несколько процентов.

Внедрив их все (или хотя бы небольшую часть), вы добьетесь желаемых прибылей.

Хорошая новость заключается в том, что, используя различные технологии увеличения ключевых коэффициентов, вы добьетесь кумулятивного эффекта — когда каждый фактор в отдельности будет приносить небольшое увеличение прибыли или продаж, однако внедренные все вместе они принесут вам во много раз лучший результат.

В следующих главах мы подробно рассмотрим различные способы, стратегии, техники и фишки увеличения каждого из ключевых коэффициентов.

Последовательность проработки системы

Естественно, не всегда увеличение одного коэффициента оказывается простой задачей. И в каждом конкретном бизнесе более «дешевым» может оказаться свой коэффициент. Однако для большинства компаний наиболее оптимальная последовательность проработки системы продаж выглядит следующим образом:

Маржа × Средний чек × Конверсия ×
× Повторные продажи × Входящий поток.

Самый легкий способ получить дополнительную прибыль — работа с маржей, поскольку это единственный коэффициент, который напрямую влияет на вашу прибыль. Для этого есть ряд специальных методов, о которых мы поговорим в следующих главах.