



SOVA
consult

Аудит продаж
Построение продаж с нуля и до результата
Увеличение продаж
Внедрение технологий продаж
Обучение и работа с персоналом
Исследование

Гарантия: в случае недостижения результата – возврат денег по договору.

+7 960 283-44-81 info@sovaconsult.ru



Екатерина Уколова

5 ИДЕЙ ДЛЯ РОСТА ПРОДАЖ, О КОТОРЫХ МНОГИЕ НЕ ЗНАЮТ



(конспект)

Оглавление

Проверяем организационную структуру отдела продаж	3
Анализируем качество системы мотивации менеджеров	6
Возвращаем клиентов, чтобы выполнить план продаж	9
Считаем долю в клиенте	13
Настраиваем аналитику по срезам воронки продаж	17

1. Чек-лист для проверки эффективности структуры отдела продаж

Правильная структура отдела продаж сразу прибавляет вам много очков и позволяет опередить конкурентов. Проверьте, сколько у вас руководителей и менеджеров, как распределены их функции и что можно улучшить.

Какой должна быть структура отдела продаж

Наш опыт показал, что при создании или реорганизации отдела продаж стоит обратить внимание на следующие 9 пунктов.

Зона управляемости. Главный принцип – чем меньше людей находятся в подчинении у одного руководителя, тем эффективнее работает отдел продаж. Предлагаем ориентироваться на такие цифры:

- у одного руководителя отдела продаж должно быть не более 7 человек в непосредственном подчинении
- у одного топ-менеджера должно быть не более 5 руководителей в непосредственном подчинении.

Наличие руководителя отдела продаж. Обязательно должно быть лицо, контролирующее и направляющее менеджеров. Эту штатную единицу никак нельзя пропустить. Самостоятельная работа менеджеров в разы менее эффективна.

Разделение функций. Важно разделить функции между менеджерами, чтобы каждый из них одновременно не занимался всем. Как минимум, у вас должны быть менеджеры, которые привлекают потенциальных клиентов, соответствующих вашей целевой аудитории. Потом сотрудники, которые закрывают сделку. И те, кто продолжает их обслуживать, продавать дальше такой же или уже другой товар вашей компании.

Каналы продаж. На каждый канал продаж (розница, B2B, партнеры, франчайзи) у вас должен быть хотя бы один менеджер. Это связано с тем, что бизнес-процессы для каждого из них абсолютно разные.

Целевая аудитория. Здесь вы можете разделить клиентов по крупности или по отраслям. Это позволит увеличить конверсию в сделку, т.к. разные группы вашей аудитории требуют особого подхода и разных техник продаж.

Продукт. Если у вас несколько продуктов, то распределите их между менеджерами. Это важно, потому что у каждого продукта свои каналы продаж, точки контакта, сами клиенты, промежуточные показатели для контроля.

Территория. Если вы работаете в нескольких регионах или на всю страну, то вам необходимо поделить территорию между менеджерами. Это позволит им увеличить число встреч в одном регионе, выявить его специфику и факторы, влияющие на рост продаж.

Оптимальная структура. Единого рецепта не существует. Но вы можете выбрать тип отдела продаж: линейный (разделение по функциям) или ячеичный (разделение по клиентской базе).

Конкуренция. Важно создать конкуренцию внутри отдела продаж. Соревноваться могут руководители, менеджеры в рамках одного или нескольких отделов продаж. Следование этому принципу позволит, как минимум, на 30% увеличить выручку.

ЭФФЕКТ ОТ ИЗМЕНЕНИЯ СТРУКТУРЫ ОТДЕЛА

Производство

На заводе по производству дезинфицирующей продукции коммерческий директор управлял 25 менеджерами. Даже если 1 раз в неделю по 1 часу обсуждать клиентов с каждым менеджером, то 25 часов должно уходить только на общение. А когда же выполнять остальные 49 функций? Очевидно, что это неэффективно. Мы рекомендовали вместо одного сделать два отдела продаж и взять еще одного руководителя. В результате продажи выросли на 20%.

Услуги

В компании по продаже аккредитивов и банковских гарантий один и тот же менеджер работал одновременно с B2B-клиентами и тендерхантерами. Очевидно, что это две разные группы покупателей, бизнес-процессы продаж с которыми должны строиться по-разному. Мы закрепили за этим менеджером работу только с B2B-клиентами, и его продажи сразу выросли вдвое.

Розница

В компании, которая занималась продажей канцелярских товаров, одни и те же менеджеры занимались розницей и B2B. Как только мы разделили их, закрепив за каждым менеджером только одну группу клиентов, выручка в рознице выросла вдвое.



Аудит продаж
Построение продаж с нуля и до результата
Увеличение продаж
Внедрение технологий продаж
Обучение и работа с персоналом
Исследование

Гарантия: в случае недостижения результата – возврат денег по договору.

+7 960 283-44-81 info@sovaconsult.ru

2. Чек-лист для проверки качества системы мотивации менеджеров

Одна из главных ошибок, которая мешает выполнить план продаж и тормозит развитие конкуренции между менеджерами, – это отсутствие или неэффективная система мотивации. Читайте ниже, по каким принципам ее нужно построить, чтобы, как минимум, удвоить выручку.

Как правильно построить систему мотивации

Если до сих пор у вас нет системы мотивации, то вам нужно срочно ее разработать. Иначе вашим сотрудникам нет смысла выкладываться на полную. Если у вас уже внедрена система мотивации, это уже хорошо. Правда не факт, что она выполняет свою главную функцию – стимулирует менеджеров продавать все больше и больше. Поэтому мы предлагаем проверить, насколько грамотно вы построили систему мотивации. Для этого мы составили чек-лист, который откроет вам глаза на самые важные ошибки.

Принципы построения системы мотивации

Принцип Дарвина. Вы должны создать такую систему мотивации, которая бы естественным образом отсеивала слабых и удерживала сильных. Менеджеры, которые не выполняют план, должны получать доход ниже среднерыночного. А те, кто выполняет план, – выше среднерыночного. Тогда плохие сотрудники будут уходить, освобождая место для более эффективных. Если вы не учли этот

принцип, то у вас задерживаются слабые люди. Принцип Дарвина помогает выращивать отличных менеджеров.

Принцип прозрачности. Каждый сотрудник должен в течение 20 секунд посчитать, сколько он уже заработал и что надо сделать, чтобы улучшить результат. 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.

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.

Принцип 3-5 составных частей. Вы должны использовать не более 5 показателей, по которым мотивируете менеджеров. Многие говорят: «Почему так мало? У нас менеджер работает и с новыми, и со старыми клиентами, занимается холодными звонками, готовит общие отчеты, приглашает на мероприятия». Это означает, что у вас неправильно организована работа в отделе продаж и неправильно распределены обязанности. Начните с пересмотра структуры отдела. Затем постройте мотивацию для менеджера, который привлекает новых клиентов, для того, кто работает с текущими, для интернет-маркетолога, для email-маркетолога, для event-маркетолога.

Мотивация должна состоять из 3 блоков. Они включают:

- твердый оклад, который выплачивается всегда;
- мягкий оклад, который выплачивается только при достижении 100% показателей эффективности;
- бонусы и награды за ежемесячные, еженедельные и ежедневные конкурсы.

Оклад на уровне Икроу. Если оклад очень большой, это расслабляет менеджеров и никак не мотивирует показывать лучшие результаты. Основная часть дохода должна складываться из премий за выполнение плана. К тому же, высокий базовый оклад изначально будет привлекать недобросовестных работников.

Нет плана продаж. Менеджеры должны понимать, каких результатов им нужно достичь. Если нет плана, то нет цели и не к чему стремиться.

Нет системы конкурсов. Она помогает поддерживать дух конкуренции между менеджерами и демонстрировать лучшие результаты. Проводите их еженедельно, ежемесячно, один раз в квартал и один раз в год.

ЭФФЕКТ ОТ ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Выручка на одного менеджера выросла в 3 раза

В одной производственной компании мы диагностировали, что разница в доходе тех, кто выполняет, и тех, кто не выполняет план, составляет всего 10 000 руб. Поэтому даже хорошие менеджеры, которые в первый месяц работы показывали хорошие результаты, начинали быстро терять эти позиции. Тогда мы сделаливилку – 30 000 руб. и 120 000 руб. Уже через год в среднем каждый менеджер приносил по 1 700 000 руб. в месяц, хотя до этого – не более 500 000 руб.

Сильный отдел продаж

В одном банке система оплаты строилась так: 10 000 руб. оклад + 150 000 руб. бонусы. В другом – 60 000 руб. оклад + 20 000 руб. бонусы. В результате первый накапливал сильных менеджеров, а во второй банк уходили работать более слабые.

Рекорды по продажам

В компании по производству ортопедических изделий доход менеджеров начали считать по-новому. К окладу добавили KPI (число изделий в чеке, количество выданных бонусных карт клиентам, оценка за обучение) и премию.

При выполнении 80% плана менеджеру прибавляли 30% от оклада, при выполнении 100% плана – 100% от оклада. Эта система оказалась более понятной для менеджеров в отличие от той, которая была. В результате удалось на 30% побить последний рекорд продаж на одного менеджера.

3. Возвращаем клиентов, чтобы выполнить план продаж

Как правило, компании уделяют много времени текущим и новым клиентам. Однако опыт показывает, что вернуть потерянного клиента в несколько раз дешевле, чем найти ему замену. Читайте, почему нельзя их сбрасывать со счетов и каких ошибок важно избежать, предлагая ему вернуться.

Как вернуть потерянных клиентов

В каждой компании есть клиенты, которые по разным причинам перестали покупать ее товар или пользоваться услугами. Если у вас не разработан план возвращения потерянных клиентов, вы упустили, как минимум, 20-30% выручки. А если от вас ушла «крупная рыба», то можно лишиться и ее существенной доли. Поэтому относитесь к возврату потерянных клиентов также серьезно, как вы увлечены поисками новых.

Почему старые клиенты круче новых. Здесь нужно впечатлиться двумя факторами:

1. Ценой привлечения нового клиента. Опыт показывает, что порой достаточно позвонить клиенту, сделать новое выгодное предложение или извиниться за конфликтную ситуацию, и он снова ваш. Тогда как бюджет на поиск новых клиентов может исчисляться сотнями тысяч рублей.

2. Оцените пожизненную ценность (LTV), которую могли бы принести потерянные клиенты. Это можно сделать даже по среднему показателю в вашей компании. 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 100 клиентов, которых вы потеряли, то вы недополучили уже 12 млн руб. И это только за один год.

План по возврату потерянных клиентов

Чтобы разработать четкую стратегию возврата, вам нужны следующие действия:

Определите критерии, какие компании вы будете считать ушедшими:

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

Посчитайте следующие показатели:

- количество отказов;
- динамику отказов;
- по каким направлениям есть отказы;
- установите причины отказов (не понравилось качество, недовольны обслуживанием, переехали, сменился менеджер, была конфликтная ситуация и т.д).

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

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».

Действуйте.

Типичные ошибки в работе с потерянными клиентами

- 1. Составляя список проблемных клиентов, ошибочно сразу удалять из него компании, с которыми вы расстались из-за конфликтных ситуаций.** Во-первых, уже прошло время. Во-вторых, возможно, этот сотрудник уже не работает у клиента. В-третьих, у вас тоже могла поменяться команда менеджеров. Поэтому включаем в список абсолютно всех клиентов, которые перестали с вами работать с момента создания вашего бизнеса.
- 2. Бояться возвращать крупных клиентов после конфликта.** Опыт говорит, что достаточно им просто позвонить с извинениями, и клиент готов снова рассмотреть ваше предложение.
- 3. Пытаться вернуть всех клиентов.** Не стоит бросать все свои силы, чтобы вернуть абсолютно каждого. Следуйте расставленным приоритетам.
- 4. Думаете, что у вас будет несколько шансов, чтобы вернуть клиента.** Он у вас всего один. Если вам не удастся наладить контакт, то скорее всего, вы потеряли этого клиента окончательно. Особенно это правило важно для узких рынков, где число потенциальных клиентов сразу ограничено. Часто бывает, что начинают бизнес в узкой нише с мыслью: «Сейчас сделаем выручку, а дальше разберемся с качеством и клиентами». Если у вас не проработаны все процессы в продажах, то после того, как вы сделаете выручку, бизнес закончится.
- 5. Отказ руководителя компании общаться с клиентами.** Если вы потеряли крупного клиента, то вернуть его поможет как раз статус звонящего. Достаточно руководителю или топ-менеджеру позвонить и пригласить коллег на встречу, чтобы обсудить возникшие проблемы и в каком направлении работать дальше. Статус звонящего лица обязательно поможет наладить контакт. Среди клиентов Oу-li был пример, когда топ-менеджер смог за счет личных звонков вернуть клиентов на \$200 000.
- 6. Пытаться вернуть клиентов через email.** Об этом инструменте в контексте возврата покупателей стоит забыть. Используйте только звонки и личные встречи. Вы сразу увидите реакцию и сможете снять возражения.

7. Давать задание вернуть клиента менеджеру, который его потерял. Все ошибки, связанные с человеческим фактором, одни из самых трудно забываемых. Поэтому пусть другой менеджер отдела продаж попробует выполнить эту задачу.

ЭФФЕКТ ОТ ВОЗВРАТА ПОТЕРЯННЫХ КЛИЕНТОВ

Книга

Вместе с извинениями отправьте крупному клиенту, у которого, наверняка, тоже есть проблемы с возвратом потерянных покупателей, книгу Игоря Манна «Возвращенцы». Он должен 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 был их генеральный директор. Таким способом они хотели сказать: «Мы можем и такого добиться для наших клиентов, приходите к нам».

Бумажное письмо

В другой компании для потерянных клиентов написали на бумаге письмо и разбрызгали несколько капель воды. Так показали, насколько они расстроены из-за ухода клиентов, что даже не могут сдержать слез. Целевая аудитория состояла из женщин. Такой ход подействовал.



Аудит продаж
Построение продаж с нуля и до результата
Увеличение продаж
Внедрение технологий продаж
Обучение и работа с персоналом
Исследование

Гарантия: в случае недостижения результата – возврат денег по договору.

+7 960 283-44-81 info@sovaconsult.ru

4. Менеджеры не знают долю в клиенте

Все компании с периодическим циклом продаж товаров или услуг задумываются, как увеличить средний чек по текущим клиентам. Наше решение – начните с оценки доли вашей компании в продажах конкретному клиенту. Рассказываем, как ее посчитать и что потом делать.

Как продавать больше текущим клиентам

Это вопрос, который волнует всех предпринимателей. Существует более 30 способов, чтобы стимулировать покупателя оставлять в вашей кассе или на расчетном счету больше денег. Однако сначала мы советуем оценить потенциал покупателя или его мощность. Для этого посчитайте долю вашей компании в клиенте. В этом поможет формула пенетрации.

Пенетрация = доля вашей продукции в общем объеме закупок клиента по данной продукции

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

Что важно понимать про каждого клиента?

- Вашу долю в клиенте. Вы должны знать, сколько товаров клиент закупает у вас, а сколько у конкурентов.
- Вашу долю по потенциалу up-sale и cross-sale по текущим клиентам. Up-Sale — продажа той же самой продукции. Cross-sale — продажа перекрестной продукции тому же клиенту.

Как получить эту информацию?

Есть три метода:

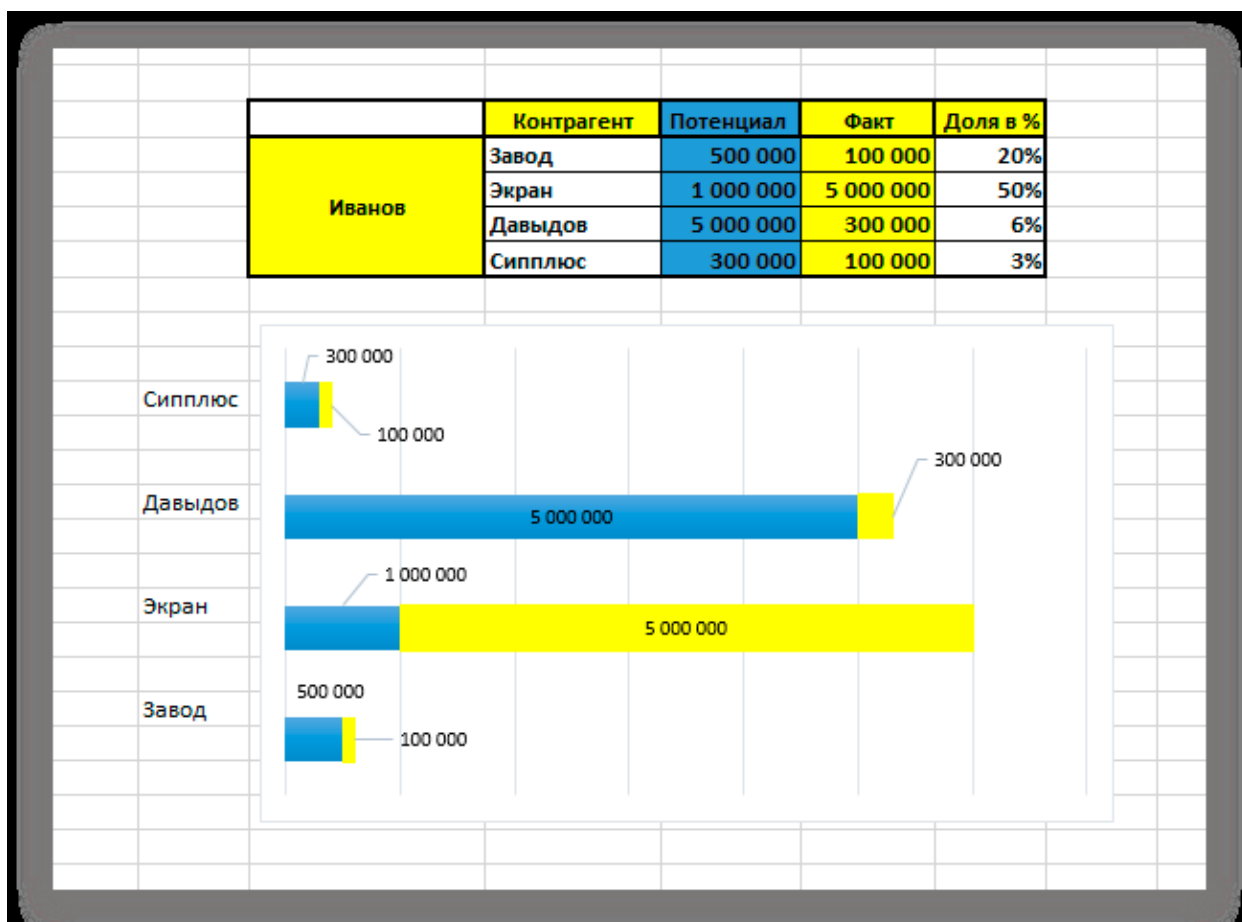
1. Статистический (анализируете доступные данные по объему вашего рынка, числу игроков, числу потребителей).
2. Опрос клиентов.
3. Результаты опроса службы по исследованию рынков.

При использовании этих методов важно понять не только вашу долю, но и узнать, что сделать, чтобы у вас покупали больше как того же самого, так и перекрестного продукта.

Поэтому 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 для клиента есть преимущества работы с вашими конкурентами?

Скорее всего, клиенты будут отвечать на эти вопросы неохотно. Поэтому надо разработать правильные скрипты разговора. Тогда ваши менеджеры смогут корректно подвести к нему и преодолеть все возражения клиента. В любом случае, наверняка, вам удастся получить информацию хотя бы по 60-70% клиентов. Улучшайте работу с ними, а потом, используя эти же методы, пробуйте изменить отношения и с остальными. Поэтому поработайте со всей базой. Менеджеры должны составить таблицу по каждому клиенту. После ее заполнения сразу сможете оценить их потенциал.



Что делать дальше?

1. Установите индивидуальные планы продаж по каждому клиенту.
2. Учтите все замечания конкретного клиента и сделайте новое коммерческое предложение.
3. Проработайте с отделом маркетинга инструменты, которые будут стимулировать увеличение закупок именно у вас.
4. Переведите такие опросы на регулярную основу.

ЭФФЕКТ ОТ ОЦЕНКИ ДОЛИ В КЛИЕНТЕ

Игрушки

Дилеры компании, которая занималась продажей игрушек, стали снижать объем закупок. Мы составили скрипт разговора, предложили обзвонить их и спросить, с чем это связано и что вы покупаете у других. Оказалось, что примерно 200 дилеров отдают предпочтение китайским, а не японским игрушкам. Тогда изменили систему закупок, и удалось со временем увеличить оборот по этому направлению в 2 раза.

Обувь

Мы замерили, какая доля в клиенте приходится на конкретную компанию, которая занималась продажей обуви. Оказалось, что она составляет 30%. Мы поменяли скрипты продаж для фермеров (менеджеров, которые взаимодействуют с клиентами). Покупатели рассказали им, какие обувные марки нужно добавить в ассортимент компании, чтобы они закупили больше. Такой шаг позволил увеличить долю в клиенте на 20%.

Сертификация

В компании по сертификации менеджеры выяснили у клиентов, что надо сделать, чтобы у них покупали больше. В итоге лучшие менеджеры стали продавать в 2 раза больше: те, кто приносил 500 000 руб. в месяц, стали продавать на 1 млн руб., кто продавал на 2 млн руб., смогли выйти на 4 млн руб.



Аудит продаж
Построение продаж с нуля и до результата
Увеличение продаж
Внедрение технологий продаж
Обучение и работа с персоналом
Исследование

Гарантия: в случае недостижения результата – возврат денег по договору.

+7 960 283-44-81 info@sovaconsult.ru

5. Настраиваем аналитику по срезам воронки продаж

Чтобы в комплексе увидеть, какие у вас есть проблемы и что надо «подкрутить» для роста продаж, начните с построения и анализа воронки продаж. Рассказываем, как «разрезать» ваши бизнес-процессы, чтобы увидеть слабые места.

7 разрезов воронки продаж

Один из самых важных инструментов, который может рассказать очень многое об организации и работе отдела продаж в компании, это воронка продаж.

Воронка продаж — это число потенциальных клиентов, которые находятся на разных стадиях взаимоотношений с менеджерами. Она показывает весь цикл продаж от знакомства с клиентом до момента заключения сделки.

В каких разрезах нужно анализировать воронку продаж?

Каждый руководитель отдела продаж, как минимум, должен уметь настраивать в CRM воронку продаж в следующих разрезах.

По каналам продаж. Изучайте, какие каналы продаж самые эффективные – холодные звонки, email-рассылка, наружная реклама, конференции, вебинары и т.д.

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

По текущим клиентам. Здесь нужно смотреть, как происходят вторая, третья и следующие продажи.

По новым клиентам. Обязательно нужно смотреть, как переходят с этапа на этап потенциальные клиенты с момента первого контакта и до оплаты вашего товара или услуг.

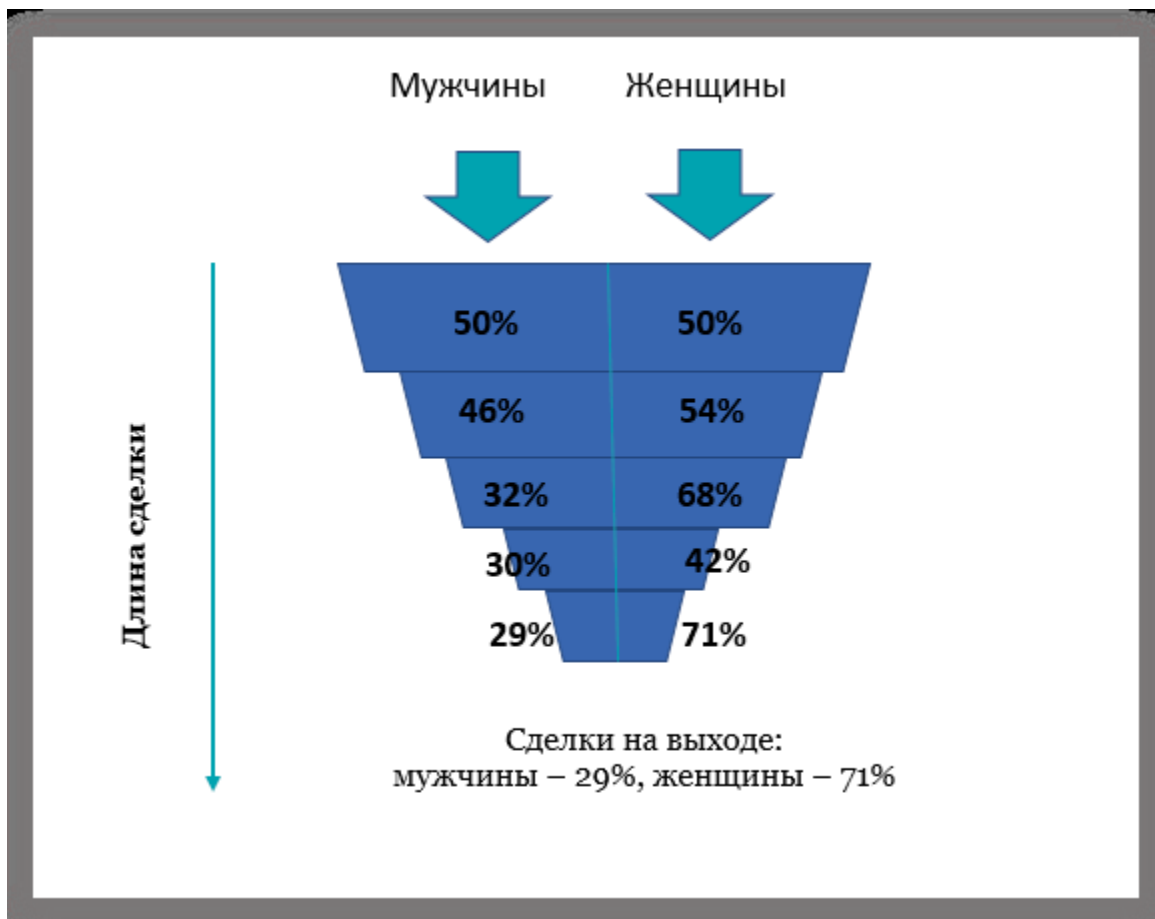


Здесь 1510 человек попали в воронку через холодные звонки. В итоге клиентами компании стали 153 человека.

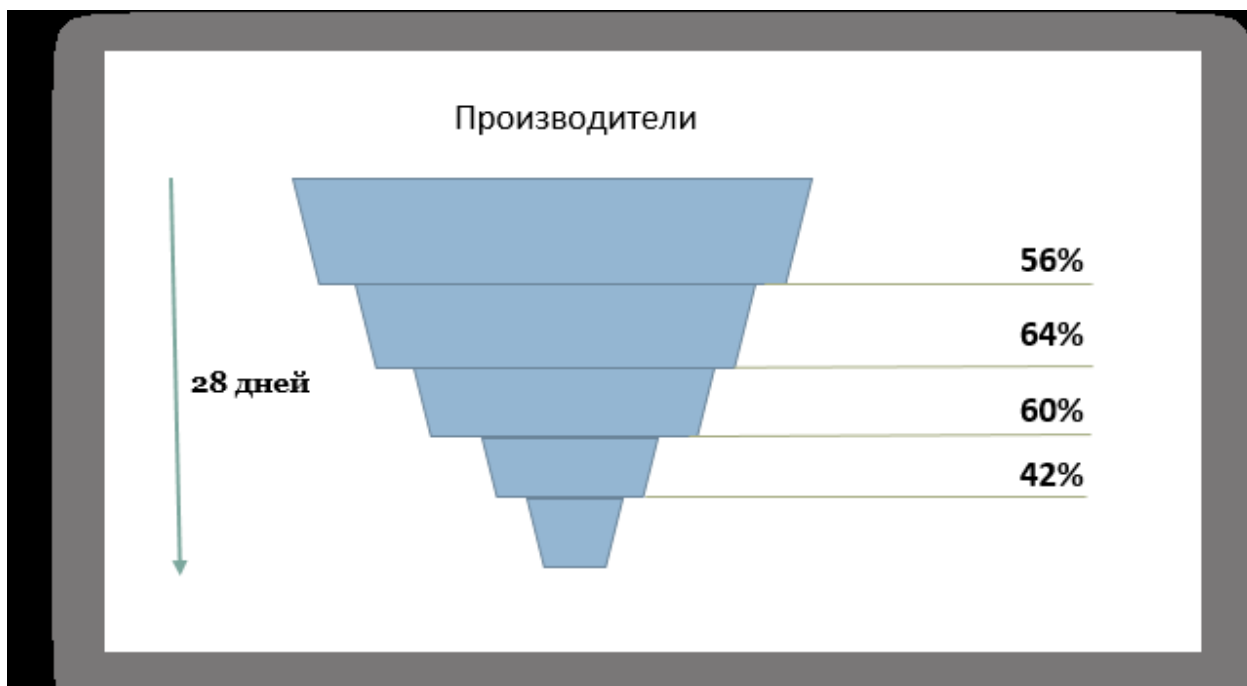
По региону. Исследуйте, в каких регионах ваши продажи идут лучше, задумайтесь почему. Увеличивайте усилия в этом направлении и параллельно пересмотрите свою маркетинговую стратегию в регионах, где ваш товар продается плохо.

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

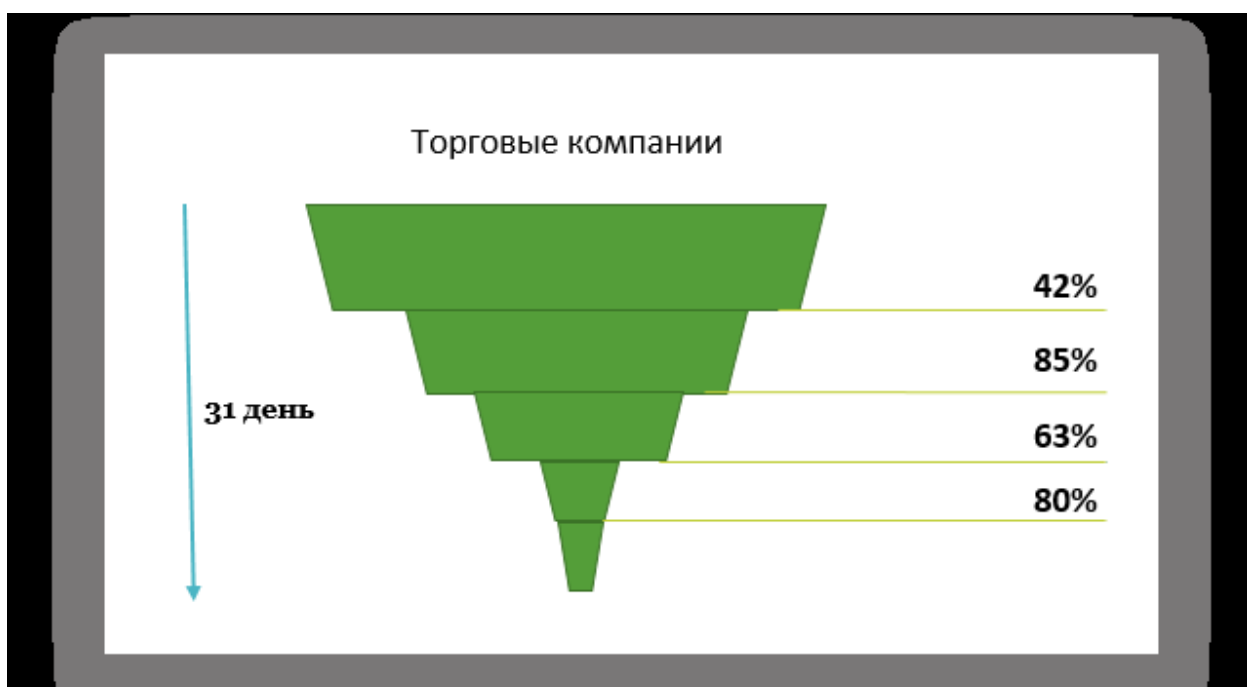
Например, по воронке продаж, опубликованной ниже, можно сказать, что женщины покупают товар лучше, чем мужчины. Соответственно, если направить усилия на работу с женщинами, то выручка вырастет. Хотя здесь нужно быть осторожным и еще оценить размер среднего чека.



Здесь видно, что воронка производителей неплохая: нет резких провалов при переходе с этапа на этап.

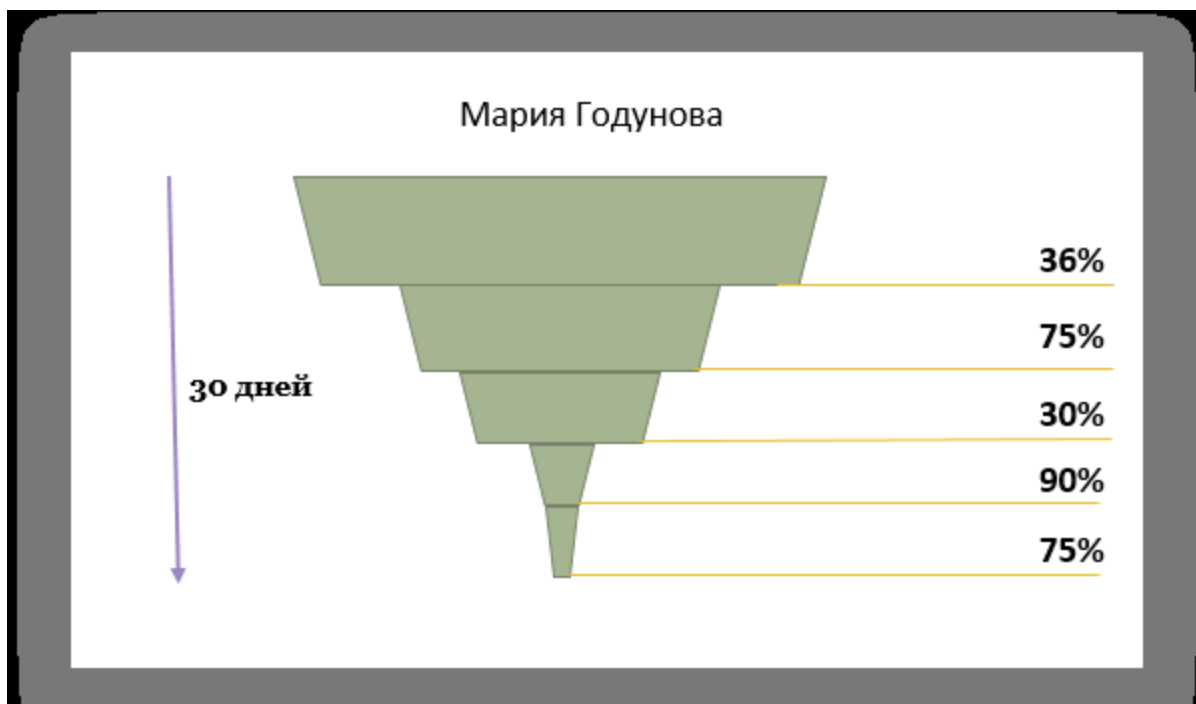


А в работе с торговыми представителями есть узкие места, на которые надо обратить внимание.



По сотрудникам. Это важно делать, чтобы понимать, на каких этапах вашим сотрудникам не хватает знаний, опыта, убедительности, что у

них не получается. И планировать их обучение в соответствии с выявленными проблемами.



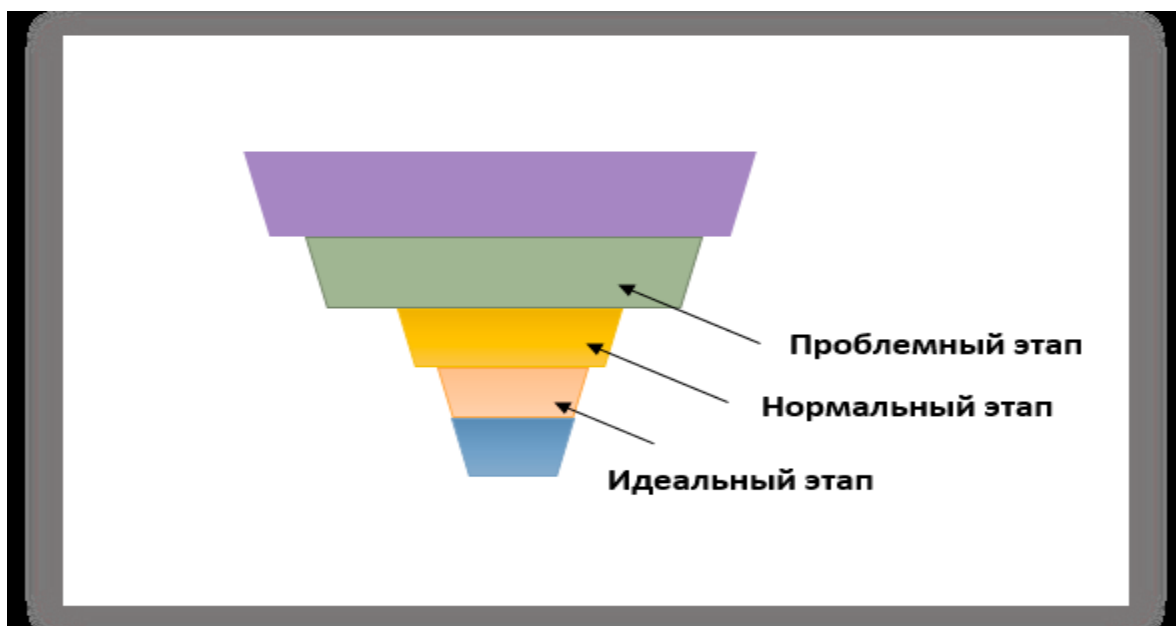
Какую стратегию выбрать по работе с воронкой?

1. Расширяйте стенки воронки и увеличивайте ее пропускную способность, чтобы на каждый этап заходили как можно больше клиентов.
2. Работайте над конверсией каждого этапа.
3. Вычисляйте в воронках наиболее конверсионные целевые группы, продукты, каналы продаж и направляйте усилия менеджеров и маркетологов на них.
4. Или параллельно работайте сразу над пунктами 1-3.

Задача для B2B – увеличить конверсию всей воронки и уменьшить длину сделки.

Задача для розницы – увеличить пропускную способность воронки и средний чек.

С какого этапа начинать работать с воронкой? Начните с самого проблемного, на котором происходит наибольшая потеря клиентов.



ЭФФЕКТ ОТ ПОСТРОЕНИЯ ВОРОНКИ ПРОДАЖ

Сервис доставки обедов

В компании, которая оказывала услуги по доставке готовых обедов, после настройки воронки по каналам продаж выяснили, что email-рассылка приносит 70% потенциальных клиентов, а реклама на разных площадках в интернете – 8%. Тогда отказались от работы с площадками и сконцентрировались только на email-рассылках, расширении базы подписчиков и качестве писем. Продажи увеличили в несколько раз.

Торговля

Компания продавала товар, в цвете которого преобладало золото. Когда посмотрели на воронку продаж в разрезе регионов, выяснили, что основная доля приходится на южные регионы – Краснодарский край, Ростовскую область, Дагестан. В других регионах этот товар продавался плохо. Перестроили бизнес-процессы в сторону работы с югом России и увеличили выручку на 30%.



Аудит продаж
 Построение продаж с нуля и до результата
 Увеличение продаж
 Внедрение технологий продаж
 Обучение и работа с персоналом
 Исследование

Гарантия: в случае недостижения результата – возврат денег по договору.

+7 960 283-44-81 info@sovaconsult.ru