ИВАН ТЮРИН



ОТДЕЛ ПРОДАЖ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

БОНУС ВНУТРИ • БОНУС ВНУТРИ •

более 50 шаблонов для скачивания

Иван Тюрин

Отдел продаж на всю жизнь

«Автор»
2024

Тюрин И.

Отдел продаж на всю жизнь / И. Тюрин — «Автор», 2024

Прочитав эту книгу, вы поймете, что такое идеально настроенный отдел продаж, работающий как исправный часовой механизм и приносящий компании максимальную прибыль. В книге подробно и систематично изложена методика построения эффективного отдела продаж на всех ключевых этапах этого процесса. Автор, имеющий опыт успешного налаживания системы продаж более чем трехсот компаний, делится своими обширными знаниями по всем аспектам бизнеса, связанным с данным вопросом. Ознакомившись с книгой, вы сможете самостоятельно определить, как можно усовершенствовать ваш отдел продаж, чтобы получить больше прибыли. Многие идеи автора способны не просто изменить ваш взгляд на продажи, но и помочь определить новый вектор развития бизнеса

© Тюрин И., 2024
© Автор, 2024

Содержание

Вступление 6
Давайте познакомимся 6
Путь автора 7
Моя методология и структура книги 10
Глава 1 12
Воронки и стратегия продаж 12
1.1. Что такое целевой клиент 13
1.2. Что такое воронка в отделе продаж 15
1.3. Ключевой этап воронки 17
1.4. Отказы и их значение в воронке продаж 18
1.5. Все, что нужно знать про конверсию 20
1.6. Самые распространенные воронки продаж 22
1.6.1. Основная воронка 22
1.6.2. Воронка квалификации 23
1.6.3. Воронка холодного обзвона 23
1.6.4. Воронка повторных продаж 24
1.6.5. Воронка отказов 24
1.6.6. Воронка перспективы 25
1.6.7. Маркетинговая воронка 25
1.6.8. Воронка обратной связи, или NPS 26
1.6.9. Воронка производства 27
1.7. Принципы проектирования воронок продаж 28
Полезные материалы к этой главе 30
Глава 2 31
Ключевые показатели и планы 31
2.1. Виды ключевых показателей 33
2.1.1. Количественные показатели 33
2.1.2. Качественные показатели 33
Конец ознакомительного фрагмента. 35

Иван Тюрин
Отдел продаж на всю жизнь

Это моя первая книга, и я хотел бы посвятить ее памяти своей матери, которая сумела вырастить и воспитать нас с сестрой вопреки самым сложным испытаниям судьбы. Ее жизненный оптимизм, несгибаемая целеустремленность, легкость в общении и житейская мудрость навсегда стали моими спутниками. Не будет преувеличением сказать, что без нее этой книги просто не было бы. Во всех смыслах.

И, конечно, я хочу поблагодарить своих любимых жену и сына, которые вдохновляют меня и придают сил – им будет приятно еще раз об этом узнать!

Вступление

Давайте познакомимся

Приветствую вас, мой уважаемый читатель! Вы не представляете, какие трепет и радость я испытываю при мысли, что некий человек держит в руках эту книгу, чтобы познакомиться с моими идеями. Огромное спасибо вам за это чудесное чувство. Искренне надеюсь, что наше знакомство окажется для вас полезным!

В первую очередь я бы хотел рассказать о том, почему выбрал для своей книги такое название. Ответ на этот вопрос лежит скорее в области философии, чем бизнеса, но я, как дипломированный философ, могу себе такое позволить.

Во-первых, «Отдел продаж на всю жизнь» – это кредо нашей компании ТЮРИН, символизирующее определенный подход к работе.

Мы строим нашим клиентам отделы продаж, создавая систему, которая будет приносить деньги всегда. Основой такого результата выступает авторская методика, которая подробно описана в этой книге, – по ней мы успешно выстроили уже более 150 отделов продаж.

Во-вторых, говоря «Отдел продаж на всю жизнь», мы имеем в виду бизнес ради жизни, а не наоборот. Когда предприниматель создает компанию, он хочет улучшить свою жизнь и помочь другим людям, но в процессе что-то идет не так. В итоге, все больше времени и ресурсов требуется на поддержание бизнеса, и остается меньше места для других дел. Наша задача – построить систему, которая освободит жизнь для жизни. Иными словами, отдел продаж на всю жизнь – это возможность полноценно проживать каждый момент своей жизни!

В-третьих, «Отдел продаж на всю жизнь» – это история про нас, фанатов своего дела, то есть людей – сотрудников и владельцев компаний, которым интересно заниматься бизнесом и продажами в долгосрочной перспективе. Дело в том, что и в нашей команде, и среди наших клиентов подавляющее число истинных приверженцев своей профессиональной деятельности, и нам это очень нравится.

Конечно, это и моя личная история. Не так давно я осознал, что единственное дело, которое всегда отвечало мне полной взаимностью, – это именно продажи.

Я долго не замечал того, как много в данном направлении умею и каких высоких результатов добился. Теперь я понял, что лично для меня отдел продаж – действительно дело всей жизни, и хочу посвятить себя этому.

Путь автора

За плечами каждого специалиста обязательно есть какой-то путь, представляя который, можно понять, насколько этот человек является экспертом в данной области, и оценить авторитетность предлагаемых им идей. Чтобы вы могли познакомиться со мной поближе, поделюсь с вами очень краткой версией собственной истории успеха.

Можно сказать, что мой путь в продажах начался, еще когда я был подростком. На тот момент мне было примерно лет 14, и я согласился помочь бабушке с реализацией продуктов собственной фермы на рынке. Сейчас бы я это назвал «прямые продажи в условиях агрессивной конкуренции». Бабушка отошла буквально на час, а мы с братом за это время сумели продать все, что у нас было! Секрет нашего успеха состоял вот в чем – едва бабушка скрылась с глаз, мы начали паясничать и кричать: «Продукты, свежие продукты! Налетай, народ, на наш огород!» – и что-то еще в таком же духе. Нам это казалось увлекательной игрой, и, как сейчас я понимаю, мы излучали эмоции, к которым людям хотелось прикоснуться. Сегодня я бы назвал такие действия «сломом шаблона» (я эту технику часто использую в своих продажах и по сей день, правда, уже полностью осознанно).

Следующим ярким штрихом моего развития в данном направлении стало открытие ИП для торговли одеждой на рынке, когда мне даже не было 18. До службы в армии я еще успел попробовать себя в Москве в качестве дистрибьютора. Для тех, кто не знает, – это когда ты с тремя сумками наперевес входишь в любые открытые двери со словами: «Доброго дня, реализация таможенного товара» – и пытаешься что-то продать. Поэтому сейчас я всегда искренне веселюсь, когда мне говорят, что холодные звонки – это тяжело. Нет, холодные и при этом прямые продажи – вот что реальный хардкор. Именно в тот период я понял, что продажи – это трудно, но зато весело и прибыльно!

После армии я начал свою карьеру обычным продавцом в компании «Евросеть». Мне очень повезло, что я попал туда в эпоху Евгения Чичваркина. Этот период был одним из самых ярких с точки зрения личных продаж. За три года работы я стал директором магазина, был зачислен в кадровый резерв, побывал в роли руководителя стажерской точки и неоднократно получал звание лучшего продавца. Но самым большим моим достижением в тот период стала победа в суперакции, по результатам которой я вошел в ТОП-30 всех продавцов «Евросети», а это порядка 20 000 человек.

Затем я решил получить высшее образование и по причуде судьбы оказался в МГУ на философском факультете. Со временем я все больше понимаю, какой это был огромный подарок! Именно тот жизненный этап развил во мне способность пристально вглядываться в суть явлений нашего мира. За время учебы, помимо основной специализации «Философия политики и права», я окончил аспирантуру по направлению «Современные политические учения» и магистратуру «Менеджмент организации». Поэтому на текущий момент у меня три диплома МГУ.

Кто бы мог подумать, что сочетание знаний по философии и опыта продаж помогут мне найти свой собственный, уникальный путь в бизнесе!

Пожалуй, время учебы стало самым разнообразным и творческим периодом моей жизни, я приобрел тогда удивительно много дополнительных компетенций: стал сертифицированным бизнес-консультантом и бизнес-тренером, прошел обучение у Уколовой, Азимова, Паратновой и многих других именитых экспертов, научился делать сайты и дизайн презентаций, проводить мероприятия на 500+ человек и многое, многое другое. И параллельно я продолжал заниматься продажами, сперва став совладельцем первого в своей жизни бизнеса, затем создав компанию в одиночку.

Следующим этапом моего развития в данном направлении стал опыт по созданию отдела продаж с нуля для рекламно-производственной компании. Я получил лицензию партнера amoCRM, научился обучать людей без опыта совершать холодные продажи в B2B, освоил технологию планирования – и так впервые познакомился с систематизацией продаж. Сегодня я вообще не представляю, как можно говорить об успешном отделе продаж без выстроенной системы!

Накопленный опыт в сочетании с образованием преподавателя философии породил во мне желание вдохновлять людей. Я хотел изменений и трансформации, поэтому открыл для себя путь бизнес-тренера. В результате я стал довольно опытным специалистом в этой области, что привело меня на должность бизнес-тренера в компанию по продаже медицинских услуг. Этот вид продаж мы называем прямыми и агрессивными. Такие модели встречаются там, где клиента склоняют купить здесь и сейчас. Без преувеличения скажу, что это был самый яркий опыт с точки зрения технологии продаж. Возможно, я бы еще задержался в той компании, но собственные устремления заставили меня двинуться дальше.

Меня теперь воодушевляли проекты помасштабнее – в должности директора по продажам. Первым шагом в этом направлении стал очень интересный проект, в который я влюбился с первого взгляда, – сеть студий EMS-тренировок. Работа там дала мне очень ценный опыт построения системы продаж. И все шло хорошо, но меня «схантили» в другую организацию. С компанией EMS-тренировок мы очень тепло расстались, и я до сих пор поддерживаю дружеские отношения с владельцами этой сети.

Так я оказался на позиции коммерческого директора компании по производству криокапсул. В этом проекте я взял на себя обязательства, которые просто не смог реализовать. Главный вывод, который я тогда сделал: прежде чем брать на себя те или иные задачи, нужно провести анализ ситуации.

После я попал в федеральную сеть фитнес-клубов. Проект оказался очень масштабным: близкий по специфике к EMS-сети, только гораздо мощнее и по ресурсам, и по объемам, и по задачам. В результате у меня получилось построить систему и оцифровать процессы, а также обучить руководителей отделов продаж и управляющих клубами. За тот период я хорошо изучил принципы управления отделом продаж, создал свою собственную систему отчетности и мотивации, а также заложил фундамент создания программы обучения и адаптации продающего персонала.

Накопив увесистый багаж знаний в области управления отделом продаж, я отправился в свободное плавание. С одной стороны, хотелось делиться знаниями с более широкой аудиторией, с другой – я нуждался в творческой независимости для реализации своих идей. Так я и сделал первый шаг к консалтингу отдела продаж. Благодаря одному из проведенных мной аудитов родилось сотрудничество с «СБК Капитал Групп». Они увидели во мне эксперта в построении отдела продаж, я в них – надежных партнеров для реализации своих бизнес-идей. С этого момента начался стремительный рост нашей компании. Благодаря опыту работы в «СБК» я очень глубоко разобрался в работе CRM, в настройках, интеграциях, бизнес-процессах и других тонкостях систематизации. За время работы мы реализовали более 70 проектов автоматизации отделов продаж.

Имея уже колоссальный опыт и компетенции, пройдя множество обучающих программ и прочитав тонну книг, я устроился на должность бизнес-аналитика в компанию «ДНК-система» и получил обширный опыт по практике внедрения системных инструментов в абсолютно разные бизнесы с различной степенью развития и численностью, оборотами и проблемами – это стало для меня самым мощным бизнес-обучением в жизни.

В результате совместно с «ДНК-системой» мы создали проект «ДНК отдела продаж», который позволяет успешно и эффективно систематизировать любые отделы продаж. За время работы в этом направлении мы осуществили более 50 подобных проектов.

Когда я начал работать с клиентами по построению системы в отделе продаж, то увидел необходимость создания методологии, которая была бы понятной, эффективной и универсальной. Стремясь реализовать эту цель, я «распаковал» весь свой опыт и знания и «уложил» в систему – на это понадобилось целых два года, но оно того стоило. Заодно я качественно решил задачу ведения проекта, то есть создания инфраструктуры, в которой было бы удобно работать нам и клиенту.

В результате я получил собственную методологию систематизации отдела продаж. С целью ее реализации и осуществления миссии – сделать каждый отдел продаж более системным, чтобы повысить качество жизни предпринимателей и руководителей, а значит и человечества в целом, – я придумал бренд ТЮРИН.

Сегодня ТЮРИН – это уже часть меня. Та часть, где я эксперт, помогающий выстраивать отделы продаж через сочетание современных онлайн-инструментов, методик отбора и мотивации продавцов и принципов эффективного управления – именно такой коктейль позволяет в конечном итоге получить максимальный результат.

Сегодня с полной уверенностью можно сказать, что я обладаю очень жизнеспособной и эффективной методологией по развитию отдела продаж для любых компаний, и именно ею я поделюсь с вами в этой книге.

Моя методология и структура книги

Материалы, которые вы найдете в этой книге, собирались мною более 15 лет. Конечно, основная их часть окончательно сформировалась за последние лет семь, но здесь обобщен весь опыт, который я обрел за свою карьеру в продажах, начиная от стажера компании, вошедшего в ТОП-30 продавцов России и СНГ, и заканчивая бизнес-аналитиком, разобравшим более 350 различных бизнесов.

Излагая для вас свою систему, я старался в первую очередь быть очень конкретным и четким, избегать больших описаний и сложных определений. Главная цель, которую я ставил перед собой при написании книги, – создать для управляющих и владельцев компаний полное и подробное пособие по увеличению прибыли и выходу операционки через систематизацию отдела продаж. Но любой человек, имеющий хоть отдаленное отношение к продажам, почерпнет здесь множество интереснейшей информации.

Логика книги выстроена таким образом, что позволяет обращаться к конкретной теме, по которой именно сейчас у вас больше всего вопросов. Если говорить про структуру, то в ее основу легла разработанная мною методология систематизации отдела продаж, представляющая собой матрицу из 12 уровней, где каждый является обязательным.

Первая глава рассказывает про стратегию – то, с чего начинается отдел продаж. Понимание видов воронок продаж и принципов их построения позволяет не только оптимизировать работу отдела, но и повысить прибыльность и эффективность.

Вторая глава содержит информацию про показатели и планы в отделе продаж – тоже проблемное место для многих компаний. В ней мы говорим про количественные, качественные и финансовые показатели. Также в этой главе обсуждаем принципы построения, прогнозирования и декомпозиции планов в отдел продаж.

Третья глава помогает разобраться с организационной структурой в отделе продаж. Благодаря представленной там информации легко представить функциональные обязанности руководителя отдела продаж, понять, кто такие «фермер», «хантер» и «лидоруб».

Четвертая глава объясняет, почему необходима CRM. В ней мы обсуждаем выгоды и принципы внедрения CRM и телефонии в отдел продаж. Также разбираем правила построения бизнес-требований для CRM.

Пятая глава рассматривает систему отчетности, которую так сильно недооценивают многие собственники компаний.

Шестая глава раскрывает тему регулярного менеджмента в отделе продаж, про что иногда несправедливо забывают некоторые руководители. Здесь мы разбираем важность проведения утренних планерок и других регулярных мероприятий.

Седьмая глава демонстрирует основные принципы построения эффективной системы мотивации в отделе продаж. Мы разбираем бонус за отсутствие нарушений, принципы мягкого оклада, систему «светофор» и другие инструменты повышения мотивации менеджеров. Также обсуждаем структуру и важность грейдов в отделе продаж.

Восьмая глава посвящена созданию продающих скриптов и разработке банка возражений – инструментов, которые часто резко повышают конверсию и средний чек. Здесь мы говорим про ТОП-преимущества компании, этапы скрипта и многие другие тонкости.

Девятая глава показывает правильный способ создания и внедрения регламентов и должностных инструкций. Мы выясняем отличия регламентов от должностных инструкций, обсуждаем правила создания первых и структуру последних.

Десятая глава содержит информацию о системе обучения и адаптации в отделе продаж, отсутствие которой часто отнимает огромное количество времени у руководителя. Здесь гово-

рим про «Книгу продаж», ее значение и общие принципы создания. Помимо этого, обсуждаем план адаптации, его особенности и структуру.

Одиннадцатая глава раскрывает принципы построения эффективной системы найма, которая позволяет создать процесс привлечения лучших сотрудников на рынке труда. Мы разбираем воронку найма, ее этапы и документы, а также затрагиваем тренды найма в отдел продаж.

Двенадцатая глава объясняет, как с помощью контроля качества повысить эффективность отдела продаж. В этой главе мы изучаем контроль отказов, всегда дающий ощутимый прирост эффективности, контроль скриптов и переговоров, без которого невозможно влиять на качество коммуникации менеджеров, а также разбираем учет нарушений.

Уверен, что от моей книги вы сможете получить больше пользы, если будете сразу внедрять те инструменты и идеи, что покажутся вам наиболее значимыми и интересными. В каждой главе есть набор полезных материалов, которые вы можете применять в своих проектах.

Чтобы получить материалы книги, отправьте письмо с любым текстом на почту 5@tiurin.pro

Глава 1

Воронки и стратегия продаж

В этой главе мы поговорим про основу любого отдела продаж – воронки продаж. Данное словосочетание известно каждому человеку, хоть как-то связанному с коммерческой деятельностью. И, кстати, это один из самых популярных запросов в поисковиках со словом «продажа». Важность и, соответственно, популярность воронки обусловлена тем, что она и является теми «рельсами», по которым будет двигаться наш локомотив – отдел продаж, причем двигаться системно.

Но давайте обо всем по порядку. Понимание принципов построения воронки продаж помогает выстроить эффективный процесс. Проектирование воронки продаж, или ее детализация, – это и есть важнейшая функция и компетенция руководителя отдела продаж. Именно потому указанные термины хорошо знакомы не только в отделе продаж, но и в отделе маркетинга.

Какой результат вы получите после прочтения этой главы?

Обретете конкретные инструменты увеличения прибыли, среднего чека и конверсии в отделе продаж.

Узнаете, как повысить продажи с помощью системной работы с отказами.

Поймете, как должна выглядеть система воронок в вашем бизнесе и где вы теряете дополнительную прибыль.

Осознаете, что такое воронка продаж с точки зрения отдела продаж.

Разберетесь, как проектировать воронку продаж и какие основные ошибки допускают руководители.

1.1. Что такое целевой клиент

Прежде чем приступить к постижению принципов построения эффективной воронки продаж, нам нужно разобраться в следующем вопросе. Одна из самых распространенных ошибок многих предпринимателей – отсутствие четко описанных критериев целевого клиента. Казалось бы, тема «избитая», но только единицы предпринимателей действительно решили эту задачу.

Давайте для начала определимся с тем, что такое целевой клиент. Простыми словами, целевой клиент – это тот, кому мы сможем продать. Например, я продаю дома стоимостью от 20 млн. Понятно, что клиент с бюджетом 10 млн не является для меня целевым. Однако часто мы слышим от наших клиентов, что «он может потом купить» или «он говорит – 10, на самом деле у него 50» и так далее. Прежде чем мы двинемся дальше, подумайте над следующими идеями:

• Четко прописанные критерии целевого клиента позволяют фокусироваться на самой выгодной части клиентопотока, тем самым повышая эффективность отдела продаж.

• Всегда легче продать тому, кто хочет и может купить, чем тому, кто хочет, но не может или может, но не хочет.

• Ресурс отдела продаж ограничен (менеджер не может работать с двумя клиентами одновременно), именно поэтому мы, как руководители, должны сосредотачивать внимание менеджера на самых выгодных клиентах.

Полагаю, вы уже поняли, что идея состоит в следующем. Когда в отделе продаж есть прописанные критерии целевого клиента, все начинает работать во много раз эффективнее: маркетолог четко понимает, кого нужно искать, менеджер никогда не сможет сказать, что этому клиенту нельзя продать, а самое главное – компания фокусирует свой ресурс на самом потенциально выгодном и качественном потоке лидов[1]. Важно понимать, что я говорю про целевого клиента с точки зрения отдела продаж, маркетологи могут подразумевать под этим термином несколько иное – это их компетенция.

Теперь поговорим о том, как определять целевого клиента. Самым оптимальным инструментом для решения этой задачи, на мой взгляд, выступает так называемый BANT. Это система оценки, которая позволяет любой лид разложить по четырем критериям, а именно:

B – Budget – бюджет: хватит ли у клиента денег на работу с вами, то есть его платежеспособность.

A – Authority – авторитет, компетенция: есть ли у него полномочия принять решение о покупке, фактически является ли он ЛПР (лицом, принимающим решение).

N – Need – необходимость: нужен ли наш продукт клиенту, есть ли у клиента проблема, которую мы можем решить.

T – Timeline – время: когда планируется покупка.

Когда вы классифицируете потенциального клиента по этим критериям, вам легче принимать решение – нужно ли тратить на него ресурс отдела продаж или лучше отправить в отказ или в перспективу (что такое отказ и перспектива, я поясню чуть позже). Теперь вам нужно определиться:

• с каким бюджетом вы готовы работать;

• каким именно должен быть ваш клиент;

• какая проблема должна иметься у клиента;

• как быстро клиент хочет решить свою проблему.

---

[1] Лид (от англ. Lead – зацепка, привязка) – так называют потенциального клиента, который заинтересовался товаром или услугой и оставил свои контакты: оформил заявку, заказал звонок или указал email в форме обратной связи.

Описав эти границы, вы получите портрет целевого клиента. Скажу больше, благодаря этой технологии вы не только можете разделять клиентов на «целевых» и «нецелевых», но и разобрать их на категории – «целевой А», «целевой В» и т. д. Например, в моем бизнесе «целевой А» – это компания с выручкой от 5 млн в месяц, со штатом отдела продаж от пяти менеджеров, ЛПР – собственник, им нужно внедрить систему в отдел продаж, и начать они готовы в ближайший месяц. Все остальные клиенты попадают в категорию В и ниже.

Наверняка вы сейчас задумались о том, как «вытащить» нужную информацию из клиента? Всегда есть прямые вопросы и косвенные. Например, прямой вопрос про бюджет не всегда уместен, но можно получить нужные сведения окольным путем. Примеры косвенных вопросов: планируете ли вы гараж или хозблок для персонала на участке, какой объем топлива вы перевозите в месяц, какой оборот у вашей компании и т.д.

Я думаю, теперь вы сможете составить наиболее результативные в вашей сфере деятельности вопросы для определения целевого потенциала клиента – в этом и состояла ключевая задача данного раздела.

Чем точнее вы описали критерии целевого клиента и чем конкретнее вы их определяете «на входе», тем выше эффективность работы вашего отдела продаж. Причем эта задача полностью лежит на руководителе – от менеджера здесь вообще ничего не зависит, он только выполняет поставленные задачи. А это и есть система!

1.2. Что такое воронка в отделе продаж

Воронка продаж – это один из важнейших элементов системы отдела продаж. Разумеется, все детали этого процесса важны, но именно с проектирования воронки продаж начинается построение системы. В сущности, воронка продаж подобна дизайн-проекту или чертежу в строительстве. Чем сложнее строительная конструкция, тем значимее роль проекта. Точно так же и с воронкой продаж – это основа.

Скажу больше, правильно построенная воронка продаж может увеличить текущие результаты в 2–3 раза. Почему? Дело в том, что она выполняет очень важные функции. Во-первых, воронка продаж определяет идеальный маршрут движения клиента. Именно в этом ее главный плюс. То есть мы четко понимаем, как именно работать с клиентом в каждый конкретный момент времени: когда нужно получить реквизиты, когда – согласие, когда определить ЛПР, когда выявить потребность, когда квалифицировать лид – и так далее. Таким образом, мы имеем конкретную задачу на каждом этапе. Именно поэтому воронка – это всегда совокупность этапов[2]. О правилах проектирования воронок более подробно мы поговорим в конце этой главы.

Во-вторых, каждый этап воронки продаж является логическим продолжением предыдущего, а не наоборот. Например, мы не говорим: «сделка оплачена», а потом «реквизиты получены» – такого быть не может. Именно поэтому принципиально, чтобы воронка имела вектор развития.

Если промежуточные этапы сформулированы корректно и есть четкая логика развития, такую воронку можно считать правильно построенной. А это, в свою очередь, означает, что она будет давать максимальный результат.

Важно понимать, что проект воронки в дальнейшем станет бизнес-требованиями для внедрения CRM-системы[3]. Сразу скажу, качественно настроенная CRM является неотъемлемой частью системного отдела продаж. Об этом мы поговорим в четвертой главе книги, где подробно разберем CRM и все, что с ней связано.

Также нужно учитывать, что в отделе продаж может быть несколько воронок – в зависимости от особенностей бизнеса. Воронки обязательно должны разделяться по процессам (например, новая заявка, холодный обзвон, квалификация и т.д.), дополнительно можно сделать дифференциацию по городам (новые клиенты Москва, новые клиенты Питер), рекламным каналам (сайт, почта, радио и т. д.) и другим параметрам.

Важно осознавать, для чего мы делаем такую сортировку. Если у вас есть процесс лидогенерации, например холодный обзвон, – это одна воронка. Процесс работы с действующими клиентами – уже другая воронка. Обработка новой заявки – третья воронка. Если у вас предусмотрена работа с отказами – это четвертая воронка, и так далее. Мы создаем отдельные процессы, и у нас появляются и ответственные, и аналитика, и понимание, и история коммуникации – все, что нам нужно по каждому процессу отдельно.

Чтобы вы лучше поняли принцип работы воронки, давайте разберем что-то конкретное. Самый простой пример – школа или университет. Возьмем университет, потому что там более интересные причины отказа.

---

[2] Нужно чтобы каждый этап воронки имел завершенную формулировку. Например, «КП доставлено», «счет отправлен», «встреча назначена», «встреча подтверждена», «выявлен ЛПР», «разговор с ЛПР состоялся». Такие формулировки этапов, как «недозвон» или «думает», являются неправильными, потому что у них нет ни законченного вида, ни полученного результата.

[3] CRM-система, или Customer relationship management (от англ. «управление взаимоотношениями с клиентами»), – специальное программное обеспечение, с помощью которого организация работает с потенциальными и существующими клиентами, автоматизирует процессы и отслеживает действия покупателей и сотрудников.

Итак, у нас есть пять курсов – это этапы и диплом – финальный результат. Соответственно, первый этап – «зачислен на 1-й курс». Допустим, что на первый курс поступили 100 человек. Следующий этап у нас называется «зачислен на 2-й курс». И здесь уже из 100 студентов осталось 80. Кто-то не сдал сессию, кто-то сам бросил учебу, кто-то ушел в декрет, кого-то забрали в армию, кто-то нашел работу… То есть может быть много разных причин, почему люди не дошли до следующего этапа. Но при этом не может быть человека со статусом «недозвон» или «думает» – он либо зачислен, либо нет. Конечно, случается, что мы не можем дозвониться до какого-то студента, но тогда ориентируемся на регламент администрации университета, где указан порядок попыток дозвона и в итоге его отчисляем. При этом причина отказа у нас будет «недозвон»[4].

Другой студент не сдал сессию. Он тоже попадает в отказ, но у него уже будет причина отказа «отчислен по неуспеваемости». Аналогично определяются и другие причины отказа.

Очень важно понимать и разделять, что есть причина отказа, а что – этап воронки. Ниже мы еще подробно разберем отказы, поскольку в них кроется самая большая потенциальная прибыль.

А пока идем дальше по нашей воронке университета. Следующий этап у нас по аналогии будет звучать как «зачислен на 3-й курс», и до него дошли, допустим, 60 студентов. Далее – «зачислен на 4-й курс» – скажем, 45, «зачислен на 5-й курс» – 30. А защитили диплом, предположим, 20. У нас получается итоговая конверсия – 20%. То есть из 100 студентов только 20 защитили диплом.

Те же самые правила работают при построении воронки для отдела продаж. Еще раз обращаю ваше внимание, не может быть этапа «ушла в декрет», как и «недозвон». В некоторых воронках наших клиентов в качестве этапа встречается формулировка «выбрали другого поставщика» – и это тоже неверно, потому что воронка всегда состоит из этапов, которые проходит каждый клиент.

Что еще важно понимать: допустим, очень способный студент, минуя 3-й и 4-й курсы, сразу зачисляется на 5-й – такое, конечно, может случиться. Аналогично происходит и в продажах: с одним клиентом мы долго и упорно проходим весь путь от обращения до выставления счета, а другой сразу на первой встрече просит счет. Бывает такое? Конечно! Клиент может перескакивать этапы воронки – это нормально. Однако это означает лишь, что он сократил путь, но никак его не изменил.

Когда мы говорим про воронку, то имеем в виду идеальный, максимально подробный путь, по сути, самый длинный. Если мы с вами посмотрим данные по воронке университета, то каждый этап имеет определенную конверсию. То есть из 100 зачисленных на 1-й курс до второго курса дошли 80 – конверсия из этапа в этап – 80%. А у 20% отчисленных есть разбивка по причинам: 10 человек – по неуспеваемости, 2 – в декрет, 8 – ушли сами. Так формируется аналитика по этапам и по всей воронке. Когда такая логика соблюдается и при этом никакой этап не выбивается из системы, можете смело считать, что вы сделали эффективную воронку!

Правильно построенная воронка продаж не только «выжимает» максимум денег и времени из процесса, но и является неотъемлемой частью системы в отделе продаж!

[4] Это значит, что он был зачислен на 1-й курс, мы ему звонили-звонили, чтобы зачислить его на 2-й, но он так и не смог нам ответить, и сам не пришел. Все, мы его отчислили. В таком случае причина отчисления «недозвон».

1.3. Ключевой этап воронки

Практически в каждой воронке есть ключевой этап, больше других влияющий на продажу. То есть это такой этап, без которого невозможно представить продажу, и он самый важный.

Давайте разберем примеры – так будет легче осознать эту идею. Начнем с нашей компании ТЮРИН. Для нас ключевым этапом воронки является проведенная диагностика. На ней мы «по косточкам» разбираем отдел продаж клиента, в результате чего тот четко понимает, где у него «лежит» больше всего денег, и получает пошаговый план внедрения системы в свой отдел продаж. Самое главное – человек видит нашу экспертность и наш продукт и в итоге становится нашим клиентом.

Из вышеприведенного тезиса понятно, что для нашей компании осуществленная диагностика и является ключевым этапом воронки. Очевидно, что вначале кто-то оставил заявку, мы назначили ответственного, тот связался с клиентом. Далее он выяснял задачи клиента и его особенности, заполнял CRM и так далее. Но самое важное, что этот человек должен сделать – привести клиента на диагностику. К этой цели привязаны KPI и другие показатели – об этом мы будем говорить в главах про отчеты и про систему мотивации. Соответственно, когда мы этот этап выполнили – провели диагностику, только потом идет дальнейшая работа, ориентированная на продажу. То есть процесс продажи мы разделили на два ключевых этапа: диагностика и собственно продажа.

Когда менеджер (руководитель и собственник) концентрирует внимание на ключевом этапе воронки – не «продать продукт», а именно «привести на диагностику», цель становится ближе. То есть чтобы совершить 100 продаж, нужно провести 300 диагностик. Вот наш план по итоговым и промежуточным целям!

Давайте разберем еще примеры. Возьмем какой-нибудь рынок B2C-услуг (бьюти, медицина и т. д). Так вот там КЭВ[5] – тоже диагностика, бесплатная или платная. А если это, например, ремонт или кухни на заказ, то КЭВ – выезд на объект.

Если мы говорим про рынок B2B, то, например, у нас есть «лидорубы»[6], которые звонят по холодной базе, где конечная цель – передать заинтересованного ЛПР в отдел менеджеров-«хантеров». Соответственно, у них КЭВ это «разговор с ЛПР состоялся», потому что очень важно найти нужного ЛПР и поговорить с ним – и дальше уже «дожать» до встречи с менеджером.

То есть, в каждом бизнесе есть свой КЭВ (он всегда один, это очень важно) – генерирующий результат, который приносит деньги. Именно поэтому вы должны понимать, какие у вас ключевые этапы для каждой воронки – тем самым вы сможете оптимизировать работу, повысить ее эффективность.

У нас всегда должен быть план по КЭВ. Например, чтобы сделать 10 продаж, нам надо провести 30–40 встреч. Соответственно, у нас появляется план по встречам, который влияет на мотивацию менеджера. Аналогично в каждом бизнесе. Когда вы это понимаете, то начинаете думать: как мне работать, чтобы этот показатель увеличить? Как сделать так, чтобы из новой заявки как можно больше клиентов вызывали мастера на замер, приходили на диагностику, получали дизайн-проект?

Понимание ключевого этапа воронки позволит вам не только увеличить объем продаж, но и выстроить систему управления продажами.

---

[5] Ключевой этап воронки.

[6] «Лидоруб» (от слова «лид») – низкоквалифицированный персонал, задача которого делать холодные звонки по базе. Подробнее о них будет рассказано позже.

1.4. Отказы и их значение в воронке продаж

Отказы – отдельная группа клиентов, с которыми можно и нужно работать. Большинство бизнесов с отказниками работают либо «криво», либо вообще не работают. Отказники – это те, кто из верхнего этапа отсеялись в процессе. Попросту говоря, если зашли 100 человек, а купили 20, то 80 – это отказы. Они попадают в специальную базу, о которой не нужно забывать. Чем ближе к финалу «отвалился» клиент, тем выше его ценность для компании.

Отказ – ключевая деталь, неотъемлемая часть, без которой невозможно в принципе представить воронку продаж. Чуть выше мы говорили, что клиенты могут «отваливаться» с того или иного этапа воронки. Происходит это по определенной причине, которая так и именуется: «причина отказа».

Очень важно прописать все возможные причины отказа для каждой воронки. Это необходимо в первую очередь для того, чтобы проводить аналитику по причинам отказа, что в свою очередь поможет влиять на них и улучшать конверсию. В некоторых отделах продаж принято писать комментарии при закрытии сделки – это хорошо как дополнение, но основа – конкретные причины, которые менеджер должен выбрать из существующего списка. То есть, мы с вами должны четко понимать, что у нас было сто отказов, из них столько-то таких, столько-то таких и т.д.

Это будет работать, только когда причины четко прописаны и являются обязательными полями при отправке сделки в отказ.

Теперь давайте разберем еще один очень существенный момент. Причины отказа глобально мы делим на три группы – первая, вторая и третья. Первая группа – не ЦА. Это значит, что с этими клиентами, в принципе, нет смысла работать дальше. Они нам, как бизнесу, не нужны. Это может быть спам, реклама, какие-то сервисные звонки, дубли, объявления о работе.

Вторая – это ЦА. Но ЦА, с которой мы не смогли поработать из-за проблем с нашим продуктом. Например, клиент говорит, что ему нужно 100 литров молока, а у нас только 20. Такие причины отказа говорят о точке роста компании. Конечно, менеджер мог бы что-то придумать, у него есть план, но, тем не менее, мы понимаем, что ответственность здесь делится пополам между менеджером и компанией. У вас могут быть свои причины, но самая простая – нет в наличии. Может быть, клиента не устроили условия. Например, мы говорим, что можем привезти только завтра, а ему нужно сегодня.

Третья группа – самая важная, к ней относятся отказы ЦА, где провал случился исключительно по вине менеджера. К таким причинам относятся: «дорого», «ушел к конкурентам», «пропала потребность» и т. п. – здесь ответственность менеджера несомненна. В вашем бизнесе могут быть другие причины отказа, но логику, надеюсь, вы поняли. Соответственно, когда мы с вами разделяем отказы на эти три группы, становится очевидно, где больше всего денег. Именно коротких быстрых денег.

Вторая категория отказов – это указание на путь развития компании. Если у нас часто чего-то нет в наличии, значит, надо брать инвестиции, чтобы расширяться, и прибыль будет больше, потому что таких причин станет меньше. Или мы доставку делаем только через день, а клиенты часто хотят получить заказ день в день. Это ваши точки роста для компании.

А третья группа – это точки роста менеджера и отдела продаж в целом. Здесь интересны мотивация, менеджмент, скрипты, контроль и т.д. – обо всем этом мы и будем подробно говорить в нашей книге.

Именно поэтому вам следует выписать все возможные причины отказа и для себя разделить их на три группы. Тогда вы будете понимать, какие из них для вас важнее всего. И на

следующих этапах, когда мы будем говорить про контроль, вы уже будете знать, где у вас самые большие потенциальные деньги в отказах.

Сегментирование, учет, понимание причин отказа и работа с ними – это «золотая жила» отдела продаж. Все сделки, которые не дошли до покупки, можно и нужно анализировать и осуществлять ту или иную работу.

Именно поэтому мы всегда повторяем нашим клиентам, что отдел контроля качества следует ориентировать в первую очередь на проверку отказов. Вы удивитесь, сколько денег можно найти в отказах! Ну и, конечно, с отказниками работать легче, когда мы знаем, что именно им у нас не подошло. Если цена, то можно предложить подарок или более дешевую версию… И так далее.

Надеюсь, ваш мозг уже генерирует потенциальные варианты увеличения прибыли в своем отделе продаж с помощью работы с отказами.

Все деньги, которые вы могли бы заработать, но не заработали, находятся в отказах – поэтому учет и работа с отказами повышают конверсию, средний чек и выручку компании.

1.5. Все, что нужно знать про конверсию

В этом параграфе мне бы хотелось поговорить с вами про конверсию. Дело в том, что конверсия – один из важнейших показателей в отделе продаж, но его часто считают неверно.

Давайте разберемся, что же такое конверсия? Фактически, это соотношение: если нас интересует конверсия из заявки в продажу, то мы делим число продаж на количество заявок. Этот показатель принято считать в процентах, потому что он выражает эффективность процесса. Например, 10%-я конверсия из заявки в оплату говорит нам о том, что заявки обрабатываются с эффективностью 10%, то есть каждая 10-я из 100 заканчивается оплатой, а оставшиеся 90 – нет.

Особенно роль конверсии возрастает, когда у вас очень много заявок или стоимость заявки высокая (а это почти всегда так – кто бы не хотел платить еще меньше за заявку?). Необходимо понимать, что именно конверсия влияет на размер чистой прибыли в обороте. Поэтому очень полезно уметь считать конверсию правильно или хотя бы знать, когда она вычисляется не совсем корректно.

Все, о чем пойдет речь дальше, чрезвычайно важно, поэтому постарайтесь отнестись к моим словам очень внимательно – когда вы поймете изложенную здесь идею, то навсегда станете обладателем великого и сакрального знания.

Итак, самый распространенный метод подсчета конверсии – статистически-накопительный. Данный способ имеет право на существование, однако нужно всегда помнить, что он исключительно информативный, но неточный.

Приведу пример, как таким образом считают конверсию. Скажем, сегодня, 1 декабря, Иван получил 10 заявок и совершил одну продажу. Согласно статистически-накопительному методу, его конверсия равна 10%, потому что мы 1 разделили на 10. Далее, 2 декабря Иван получил 20 заявок и совершил 5 продаж. Итого получается за 2 декабря конверсия 25%, а за 1 и 2 декабря вместе она составляет 20% (1+5/10+20). По этой же схеме мы считаем неделю, месяц и так далее. Вроде бы все ясно и правильно. Или нет? Отвечу: это некорректный расчет. Иногда его можно использовать чисто для статистики и т.п., но всегда нужно помнить, что он не дает правильного представления о конверсии.

Сейчас объясню, почему таким образом конверсия считается неверно. Продажа 1 декабря могла быть из числа заявок, полученных еще в ноябре. То есть в примере выше нет сквозного расчета – он просто накопительный. И это первая ошибка.

Вторую ошибку этих расчетов осознать немного сложнее. Возьмем круг и представим, что это 100 заявок. Из них 10 сразу же купили – осталось 90. Конверсия сейчас как будто бы 10%. Далее 40 заявок мы отправили в отказ – осталось 50. Конверсия все равно 10%, у нас же из 100 заявок 10 продаж. Но на самом деле конверсия сейчас составляет 20%. Кто понял, почему так вышло, может переходить к следующему параграфу. А если вы пока не уловили смысл, давайте разбираться – я сам несколько дней обдумывал эту концепцию, пока все осознал.

Итак, у нас с вами из 100 заявок получилось 10 оплат и 40 отказов. То есть мы закрыли только 50 заявок: 10 – с положительным результатом и 40 с отрицательным, но еще 50 пока не закрыты: они могут в процессе работы уйти как в оплату, так и в отказ.

Поэтому при расчете конверсии мы смотрим только на закрытые сделки – оставшиеся могут превратиться как в успех, так и в отказ.

Кстати, здесь актуально использовать прогноз: если у нас осталось 50 сделок в работе и конверсия отдела 20%, то из этих 50 мы ждем 10 продаж. Именно таков правильный расчет: мы считаем конверсию только по закрытым сделкам. Подумайте об этом, перечитайте еще раз, пока не осознаете полностью, – это очень важно. Это и есть настоящая конверсия.

На прогноз также влияет цикл сделки. Объясню на примере: мы получили 100 заявок, из них 10 купили, 40 попали в отказ, осталось 50. То, сколько времени они будут находиться в работе, – и есть цикл сделки.

Для качественного прогнозирования нам нужна не только конверсия, но и цикл сделки. И еще средний чек, если быть совсем точным.

То есть, если у нас цикл сделки в среднем 1 месяц и конверсия 20%, значит, из оставшихся 50 заявок мы в течение месяца получим 10 продаж. Умножим на средний чек и получим прогноз по выручке. В сущности, это и есть прогнозирование, которое должно быть настроено на уровне управления. Когда мы это понимаем, то закладываем правильный фундамент.

Конечно, в ряде случаев мы можем использовать статистически-накопительный метод в качестве ориентира, для быстрого и примерного расчета конверсии. Но при этом всегда помним, что такой расчет информативный, но не точный! Реальная конверсия считается по закрытым сделкам.

Конверсия – важнейший показатель в отделе продаж, отражающий эффективность работы, но с ним нужно уметь правильно обращаться.

1.6. Самые распространенные воронки продаж

Воронка продаж – это ключевой инструмент понимания того, как клиент движется к покупке. В любом отделе продаж может быть одна или несколько воронок продаж. Ниже мы рассмотрим все распространенные типы воронок в отделе продаж. Но сначала давайте разберемся, в каких случаях воронки лучше разделить.

1. Когда за процесс продажи отвечают одновременно несколько должностей – например, «хантер» и «фермер» или «лидоруб» и «хантер»[7]. Скажем, звонок по холодной базе до назначения встречи – это одна воронка, а работа от момента встречи с клиентом до продажи – другая.

2. Когда у нас есть разные филиалы и удобнее разбить воронки, например, по городам. Но это, скорее, не разделение, а просто копирование одних и тех же воронок. Пример: воронка «новые клиенты Москва», воронка «новые клиенты Воронеж».

3. Когда процесс продажи длинный и его логично разделить на несколько воронок. Пример: процесс продажи постройки дома. Менеджер сначала продает дизайн-проект – это одна воронка, потом составляет смету и получает первый платеж – вторая воронка, далее ведет ход работ до полной сдачи проекта – это финальная воронка.

Надеюсь, логика вам ясна, и, возможно, у вас появятся свои идеи разделения воронок продаж. Теперь давайте подробно пройдемся по самым популярным воронкам в отделе продаж – среди них вы точно увидите «свои».

1.6.1. Основная воронка

Начнем, пожалуй, с основной воронки, потому что она самая распространенная и понятная. Эта воронка характеризуется тем, что начинается с заявки (обращения) от клиента и заканчивается оплатой (предоплатой или подписанным договором), и она есть практически в любом отделе продаж, потому что результатом служит непосредственно продажа. Такие воронки встречаются в тех компаниях, где менеджер принял заявку и ведет ее до оплаты, а после оплаты начинается следующий процесс, и клиент переходит (или должен переходить) в другой отдел. (Кстати, про организационную структуру отдела продаж мы тоже поговорим чуть позже.)

Примеры подобной воронки – интернет-магазин, онлайн-школа, продажа простых товаров и услуг (там, где не нужно делать замеры, выезды, сбор множества документов и так далее). В такой воронке логика простая – потенциальный клиент оставил заявку на сайте (по телефону, почте, мессенджеру и т.п.), далее с ним связывается менеджер, и он же доводит клиента до оплаты без привлечения замерщиков или экспертов (врачей, проектировщиков, юристов, консалтеров и так далее). Как правило, эта воронка имеет следующие этапы: «новая заявка» (на данном этапе заявка попала в систему, но не передана менеджеру), «в работе» (менеджер взял клиента в работу, но пока без результата – например, клиент пока не ответил), «квалифицирован» (этот статус имеет заявка, в которой мы успели установить, что клиент является целевым), «КП отправлено» (здесь мы понимаем, что клиент целевой и готов рассмотреть наше предложение), «расчет получен» (на этом этапе мы получили от клиента запрос на расчет – он нужен, только если менеджер должен адаптировать предложение под запрос клиента), «КП получено» (на этом этапе находятся клиенты, которые подтвердили, что ознакомились с предложением, но пока не прошли дальше), «счет отправлен» (здесь клиенты, которые подтвердили намерение оплатить, но пока оплата не поступила), «оплата получена» (финальный этап, он может называться «договор подписан» в случае, когда оплата поступает не сразу).

[7] Более подробно все виды должностей в ОП мы разберем в 4-й главе.

Нужно понимать, что примеры этапов не несут обязательный характер и должны быть адаптированы под ваши процессы, при этом общая логика везде одна и та же.

1.6.2. Воронка квалификации

Следующая воронка, которую мы рассмотрим, называется «квалификация». Задача этой воронки – оценить (квалифицировать) лиды, дифференцировать их на целевые и нецелевые[8]. В некоторых бизнесах, чтобы не тратить время менеджера на квалификацию, предусмотрен специальный сотрудник, который сортирует клиентов. Квалификатор принимает на себя шквал звонков и отсеивает лишние, чтобы менеджер по продажам занимался только целевыми клиентами, которых интересуют продажи. В этой воронке с этапами все гораздо проще, и выглядят они примерно так: «заявка», «в работе», «квалифицирован».

Воронка квалификации применяется в тех случаях, когда среди заявок очень много спама, недозвона и так далее. Чтобы не перегружать менеджеров с одной стороны и повысить их эффективность с другой, квалификатор передает им только целевые заявки. Важно понимать, что квалификатора найти гораздо легче, чем хорошего менеджера, поэтому тратить время менеджера на работу впустую чаще всего нерентабельно. Благодаря этой воронке вы можете оценить процент целевых клиентов, приходящих из разных источников и каналов, это позволяет оптимизировать расходы на маркетинг, помимо оптимизации работы основных менеджеров. Также следует учитывать, что если заявок немного или их стоимость очень высокая, квалификация может быть неактуальна.

1.6.3. Воронка холодного обзвона

Эта воронка очень популярна среди B2B-компаний, которые находят клиентов с помощью холодного обзвона. В некоторых случаях менеджер звонит по холодной базе и доводит клиента до оплаты. Но чаще холодный обзвон применяется для генерации заявок, где цель – найти потенциального клиента и передать его менеджерам. Логика этой воронки схожа с квалификацией в том плане, что холодный обзвон «выжигает» менеджеров, а «продажа» разговора с менеджером не требует необходимости разбираться глубоко в продукте. Редко можно встретить продавца, который работает несколько лет в холодном обзвоне. Если у вас есть такой, вам сильно повезло.

Однако разница между холодным обзвоном и квалификацией тоже есть, и она существенная. Дело в том, что квалификация не требует навыка продаж, достаточно быть ответственным и вежливым, чтобы провести опрос клиента. А вот выйти на ЛПР и заинтересовать его предстоящим разговором с менеджером – чистая продажа, поэтому данную воронку мы рассматриваем отдельно.

Этапы у этой воронки, как правило, всегда одни и те же в разных компаниях: «база» (здесь лежат все контакты для обработки), «в работе» (это вы уже знаете – как в основной воронке), «квалифицирован» (на этом этапе менеджеру удалось выяснить, что компания целевая), «презентация отправлена» (на ЛПР пока не вышли, но отправили информацию на почту), «есть ЛПР» (мы получили контакты ЛПР, но пока с ним не удалось связаться), «разговор с ЛПР» (мы переговорили с ЛПР, но пока не продвинулись дальше), «встреча назначена»(мы договорились, что с ЛПР состоится встреча менеджера, звонок или скайп), «встреча проведена» (менеджер созвонился/провел встречу с клиентом).

[8] Одна из самых распространенных ошибок многих предпринимателей – отсутствие четко описанных критериев целевого клиента.

Здесь нужно добавить комментарий: естественно, звонок или встреча должны назначаться с потенциальным клиентом, соответствующим конкретным критериям, – он и есть целевой! Цель этой воронки – анализировать результаты отдела продаж по холодному обзвону.

1.6.4. Воронка повторных продаж

В этой воронке все гораздо проще, потому что клиент уже знает все о компании, и ему не нужно продавать, с ним важно просто не испортить отношения и предложить то, что его устроит. Такая воронка часто применяется в B2B-компаниях, где клиенты нуждаются в консультации менеджера перед повторной (третьей, пятой) покупкой. Например, продажа топлива, сырья, стройматериалов, продуктов питания в рестораны и кафе, техническое обслуживание различного оборудования, юридическое сопровождение и так далее. То есть в тех бизнесах, где клиенту звонит менеджер и говорит: Иван Иванович, в этом месяце сколько будете заказывать? (Конечно, это если очень сильно упростить.)

Поэтому этапы данной воронки могут выглядеть так: «база» (здесь проявляется клиент, который не покупал более X дней), «запрос» (клиент прислал запрос на расчет или менеджер его получил сам при звонке), «КП отправлено», «счет отправлен», «оплата получена» (все точно так же, как и в описанных ранее воронках).

Как правило, этой воронкой занимаются фермеры (менеджеры, специализирующиеся на развитии клиентов), потому что поддерживать клиента легче, чем продать ему впервые. Однако цель данной воронки – фиксировать аналитику повторных продаж, чтобы не терять самый ценный актив компании – действующих клиентов.

1.6.5. Воронка отказов

Эту воронку я уважаю больше других, потому что она дает возможность, во-первых, получить дополнительную прибыль без увеличения затрат на привлечение клиентов; во-вторых, загрузить менеджеров заявками во время дефицита; ну и в-третьих, загрузить стажеров работой с бесконечно дешевой для компании базой. Об этом мы подробно говорили в параграфе про отказы (1.3.).

Итак, что это за воронка? Как видно из названия, здесь мы работаем с отказами. В отличие от маркетинговой воронки, в данном случае те же самые отказы прозванивает живой человек. Для примера приведу идеальный скрипт для работы с отказами, и вы все поймете.

Менеджер: Андрей, добрый день! Это Иван, менеджер компании X, некоторое время назад мы с вами обсуждали варианты сотрудничества, и у нас не получилось найти точки соприкосновения. Как известно, в мире все переменчиво, у нас появились новые возможности, поэтому, собственно, и звоню. Подскажите, пожалуйста, Андрей, вопрос X вас все еще интересует?

Вариант 1. Клиент: Да, а что там были за условия и т.д.?

Менеджер: Конечно, Андрей, сейчас все расскажу! И т.п. …

Вариант 2. Клиент: Нет, не нужно.

Менеджер: Спасибо, вас понял! Тогда еще один вопрос, Андрей. А подскажите, может быть, в вашем окружении есть люди, кому было бы интересно узнать про X и получить от вас специальные условия?

Клиент: Ну, в принципе, можно. А какой подарок вы от меня дадите?

Менеджер: Андрей, мы от вас подарим скидку и набор оборудования. Готов записать номера!

Вариант 3. Клиент: Нет, не нужно.

Менеджер спрашивает про окружение.

Клиент: К сожалению, никого не могу вам рекомендовать.

Менеджер: Спасибо, Андрей, за потраченное время и ваши ответы. Я всегда на связи, буду рад сотрудничать. Напомню, меня зовут Иван Иванов, компания Х, мы производим самое качественное оборудование. Я отправлю вам в «Вотсап» свою визитку – запишите мой номер, чтобы не потерять!

В любом случае, если интерес есть, в зависимости от процесса, менеджер либо сам работает с этим клиентом, либо передает дальше, более экспертному специалисту.

Важно понимать, что работа с отказами происходит через определенное время. Когда клиент отказался, через месяц или неделю ставится задача менеджеру позвонить ему. Отказников берет в работу либо основной состав, когда есть свободное время, либо стажеры для отработки и проверки навыков.

Бывают случаи, когда с клиентами нужно связываться сразу после отказа, однако это актуально, только если отказ был выполнен некорректно – об этом я расскажу в последней главе.

1.6.6. Воронка перспективы

Эту воронку, в отличие от остальных, здесь описанных, мы сами научились использовать не так давно. Дело в том, что не во всех бизнесах она применима, но там, где длинный цикл сделки или есть переносы продаж, эта воронка очень даже кстати.

Когда она актуальна? Когда клиент целевой, он утверждает, что точно купит, но готов вернуться к разговору через два месяца. И вот тут возникает проблема: по идее удалять его из воронки не следует, так как с ним еще можно поработать, но с другой стороны – этот клиент в воронке не нужен, потому что портит статистику длины сделки.

Поэтому вместо того, чтобы в основной воронке конвертировать или бросать в отказ данного клиента (где он может потеряться в общей массе), мы его переводим в отдельную воронку «Перспектива», где хранятся все подобные случаи. С одной стороны, мы закрыли сделку в основной воронке, и статика адекватная, с другой – мы видим, сколько у нас сделок на перспективу, и можем к ним вернуться, когда придет время.

1.6.7. Маркетинговая воронка

Эта воронка, как видно из названия, относится больше к отделу маркетинга, однако при этом она может и должна быть ценным ресурсом для собственника бизнеса и профессионального руководителя отдела продаж. Итак, что мы понимаем под этой воронкой? Цель ее – получить заявку/лид с помощью автоматизированного общения с потенциальным клиентом. Другими словами, эта воронка работает без менеджера или оператора, то есть без людей. Давайте разберем примеры, чтобы стало более понятно.

Первый пример: представим, что у вас онлайн-школа и, как и у множества других компаний, есть база клиентов, которые не купили у менеджера. Но вы же хотите вернуть этих клиентов, правда? Поэтому вы настраиваете маркетинговую воронку, где каждый новый этап – это письмо / сообщение, содержащее какой-то контент и призыв к новому действию. Интервал между письмами может быть как день, так и месяц – все зависит от особенностей вашего конкретного бизнеса.

В одном из кейсов мы сделали такую воронку: сразу после закрытия клиента тот получал следующее сообщение: «Добрый день, меня зовут Константин, я владелец компании Х. К моему сожалению, у нас по каким-то причинам не получилось с Вами поработать. Возможно, мы не смогли предоставить Вам необходимую информацию для принятия решения. Пришлите Ваш запрос на мою почту, и я лично рассмотрю эту ситуацию». Таким образом, тех клиентов,

у которых оставались вопросы, мы «цепляли» здесь и сейчас. При этом становилось лучше видно, как работает каждый из менеджеров.

Нужно уточнить, что в эту воронку попадали только целевые клиенты, закрытые по причине отказа: «дорого», «не устроила программа» или «выбрал конкурентов». Вторым письмом было отправлено несколько кейсов с призывом: «Хотите так же – запишитесь на консультацию». В третьем письме мы описывали особенности продукта. В последующих письмах отправляли видео с мероприятий, ссылки на посты в соцсетях и так далее. Тут уже вам в помощь все имеющиеся маркетинговые ресурсы компании.

Второй пример использования маркетинговой воронки можно рассмотреть на нашем кейсе для компании по малоэтажному строительству. Там нужно было «греть» аудиторию до общения с менеджером. Поэтому воронка отправляла (подобно тому, как это делалось в примере, описанном выше) маркетинговую информацию о компании и о продукте, чтобы подготовить клиента и к менеджеру отправлять уже целевой лид с явной потребностью. Так мы смогли минимизировать расходы на предварительную обработку очень большего трафика со слабым уровнем осознания своей потребности. Аналогичную воронку мы делали в кейсе по продаже франшиз сети кальянных.

В качестве резюме по маркетинговой воронке хочу сказать, что она может в автоматическом режиме «догревать» или «дожимать» лида до необходимого целевого действия. То есть в условиях некачественного трафика это идеальный вариант.

Если у вас мало заявок на одного менеджера, то можно поручить эту работу ему, либо уволить лишних менеджеров и оставить тех, кто из целевых заявок делает высокую конверсию, и настроить автоворонку.

И еще, поскольку воронка маркетинговая, то лучше привлечь к ее разработке маркетолога. Здесь мы говорим про данный инструмент как дополнительную возможность увеличить эффективность вашего отдела продаж.

1.6.8. Воронка обратной связи, или NPS

Эта воронка, пожалуй, встречается реже остальных, хотя в некоторых случаях ее можно полностью автоматизировать. Речь про воронку NPS[9], в которой сотрудник обзванивает клиентов и собирает отзывы (или система отправляет анкету с обратной связью). Как вы понимаете, эта воронка максимально простая и состоит из следующих этапов: «база» (здесь клиенты для обзвона по условию – получили товар или прошли обучение), «в работе» (см. выше), «анкета отправлена» (клиент согласился заполнить форму, и мы ее отправили, но он пока не заполнил), «анкета заполнена» (все, финальный результат).

Что хочется сказать про эту воронку. Во-первых, все можно настроить автоматически. Конечно, когда звонит человек, конверсия заполнивших выше, зато когда анкету отправляет робот, отвечают, в основном, недовольные (а это полезно для совершенствования компании) и самые активные (здесь вообще можно найти отличные идеи).

Во-вторых, я поделюсь с вами идеальной формой обратной связи, состоящей всего из 4 вопросов:

1. Оцените по 10-балльной шкале нашу компанию. (Это позволит понять общее настроение клиента.)
2. Что вам понравилось больше всего? (Это ваши преимущества, выделяющие вас среди конкурентов.)
3. Что вам НЕ понравилось больше всего? (Это ваши точки роста здесь и сейчас.)
4. Что нам следует изменить? (Это ваши точки роста на перспективу.)

[9] Net Promoter Score (NPS) – индекс потребительской лояльности.

Представленные вопросы закрывают все потребности компании по качеству обратной связи.

Наличие данной воронки позволит вам контролировать качество вашего продукта, а также понимать точки роста и оптимизации прибыли.

1.6.9. Воронка производства

Про эту воронку мы поговорим достаточно сжато, ибо она к продажам имеет косвенное отношение, но все-таки в некоторых случаях очень нужна. Как видно из названия, практически для любой производственной компании эта воронка очень актуальна.

Бывают ситуации, когда менеджер по ведению клиента/«фермер» должен быстро и четко предоставить актуальную информацию по текущему статусу проекта. Предположим, у вас компания, которая занимается производством мебели на заказ. Вы взяли предоплату с клиента, и теперь он звонит и спрашивает, как обстоят дела с его заказом. Представьте, как удобно менеджеру и клиенту понимать ситуацию и иметь возможность влиять на нее.

Кстати говоря, очень полезно прикрутить к этой воронке функцию автоматических сообщений при смене статуса. Мы так делали, например, в компании по разработке сайтов. Там были следующие сообщения: «По вашему заказу назначен дизайнер», «Ваш дизайн утвержден» и так далее.

Приведу пример этапов, которые могут быть в воронке производства: «заказ оплачен» – «макет готов» – «макет окрашен» – «макет собран» – «макет отправлен» – «макет доставлен». Собственно, таким образом менеджер в любой момент может узнать, на каком этапе находится изделие, сколько времени оно в работе, а также он видит заказы, которые «застряли».

Подобная воронка позволяет отслеживать процесс производства и помогает сотрудникам отдела продаж и отдела производства в онлайн-режиме узнавать актуальный статус заказа.

Разумеется, для руководителя компании это очень хороший инструмент управления.

Разделение процесса продаж на разные воронки позволяет повысить не только эффективность работы отдела продаж, но и управляемость бизнеса в целом.

1.7. Принципы проектирования воронок продаж

В этой части книги мы рассмотрим два важнейших аспекта, касающихся воронок. Когда вы познакомились с их вариантами, необходимо понять, какие в каком случае нужно использовать и когда вообще следует разделять процесс продаж на разные воронки, а когда не стоит этого делать. Вы поняли, какие воронки должны быть в вашем отделе продаж. Теперь следует детализировать их таким образом, чтобы все этапы и правила перехода между ними были максимально качественными.

Кстати говоря, умение проектировать воронку продаж – одна из самых дорогих компетенций, которая может быть у руководителя отдела продаж. Потому что качественно описанный процесс – это рельсы, на которых мы строим всю инфраструктуру отдела продаж. Именно поэтому описание воронок – одна из первых задач, которые мы решаем при построении отдела продаж. Для построения бизнес-процесса продаж мы используем ментальные карты (например XMIND, MIRO). В этих программах уже давно работают все маркетологи, программисты и другие продвинутые специалисты.

Очень продуктивно привлекать к созданию этапов воронки продаж не только менеджеров отдела продаж, но и других специалистов (продуктологов, сметчиков и т.д.).

Формулировки этапов всегда должны соответствовать текущему статусу иметь совершенный вид. Например, «КП отправлено», «встреча назначена», «договор подписан» – это грамотные названия этапов, потому что они говорят о достижении сделкой/заявкой определенного статуса на пути к цели. Если взять такие формулировки, как «недозвон», «не пришел», «квалификация», то они неверные, поскольку не отражают статус и не содержат информацию о движении сделки/заявки к конечному результату.

Правила формулировки этапов воронки:

A. Формулировка этапа всегда должна отражать текущий статус («договор отправлен», «назначен ответственный», «встреча проведена», «вышел на ЛПР» и т.д.)

B. Этап всегда должен быть следующим шагом движения сделки к финалу. (Этап не может называться «некачественный лид», потому что не все сделки проходят этот статус. В данном случае – это причина отказа, а не название этапа).

C. Все этапы вместе должны составлять максимально подробный путь от первого шага до финала. В некоторых случаях сделка может «проскочить» тот или иной этап, например, клиент без проведения встречи готов купить, и мы ему отправляем счет сразу, минуя этапы «КП отправлено», «встреча назначена» и «встреча проведена». Этого клиента мы переводим на этап «счет отправлен». Но другие сделки все эти этапы будут проходить.

После того как мы разобрались с формулировками этапов, нам нужно собрать общую информацию для воронки:

1. Источники создания сделок в воронке – откуда появляется сделка/заявка в этой воронке – прописываем все варианты. Пример: сайт, почта, «Авито» и т.д.

2. Перечисляем все возможные причины отказа с описанием каждой из них.

Затем мы переходим к детализации процесса внутри каждого этапа. Для этого нам нужно ответить на следующие вопросы:

1. Что должен делать менеджер на данном этапе? То есть какие у него задачи – позвонить, отправить, сформировать и т.д.

2. Какие обязательные данные должен получить менеджер на этом этапе, то есть без какой информации нельзя двигать сделку/заявку дальше. Например, для этапа «встреча назначена» обязательным полем могут быть дата и время, специалист, тема встречи и т.д.

3. Дальше мы должны понять, какая автоматизация в отношении клиента должна быть на данном этапе – приветственное письмо, отправка рекламы или рассылки, маркирование клиента, формирование ссылки на оплату, оформление документа и т.д.

4. Теперь нужно решить, какая автоматизация нужна внутри компании – автоматическое уведомление руководителю (если сделка висит в работе более суток, например), отправка отчета маркетологу и т. д.

После проработки всех этих вопросов по каждому этапу вы получите качественные воронки, которые в дальнейшем станут незаменимым фундаментом для формирования бизнес-требований к CRM. (Более подробно про автоматизацию и CRM мы поговорим в соответствующей главе.) Такая карта – хороший инструмент не только для проработки CRM-инфраструктуры, но и для понимания логики работы отдела продаж в целом.

Что хочется сказать в завершение этой темы? Во-первых, мои искренние поздравления – вы дошли до данного абзаца, а значит, освоили самую объемную и сложную главу книги.

Во-вторых, уверен, в результате ее прочтения вы осознали, насколько важно уметь проектировать эффективные воронки продаж. Действительно, этот навык помог мне и моим клиентам заработать не один десяток миллионов рублей.

И наконец, хочется еще раз напомнить, что развитие или создание отдела продаж всегда начинается с аудита воронок. Помните об этом, когда будете выстраивать свой системный отдел продаж.

Что вы можете сделать прямо сейчас, чтобы повысить эффективность вашего отдела продаж?

Скачать шаблон воронки продаж или взять лист бумаги.

Составить список всех воронок вашего ОП («квалификация», «холодный поиск», «входящая заявка», «отказы», «обзвон» и т.д.).

Составить план каждой воронки в соответствии с правилами формулирования ее этапов.

Прописать логику развития для каждого этапа согласно шаблону (данные, автоматизация, цель этапа и др.).

Полезные материалы к этой главе

- Шаблон «Воронка продаж». Файл Xmind
- Примеры готовых воронок из разных бизнесов. Файл Xmind

Воронка продаж содержит в себе и путь, и результат движения клиента, поэтому от правильности ее построения зависит успех всей компании. Умение проектировать воронки позволяет создать качественное ТЗ и в дальнейшем управлять процессом внедрения CRM.

Глава 2

Ключевые показатели и планы

Вы уже наверняка знаете, что качество управления отделом продаж (а также любой другой системой и даже самим собой) определяется объективностью (читай: качеством, но обойдемся без тавтологии) или достоверностью той информации, которую мы используем для принятия управленческих решений.

В современном бизнесе популярны такие средства наглядности, как интерактивная аналитическая панель, так называемый «управленческий дашборд», благодаря которому собственник или руководитель отдела продаж (далее РОП) в режиме реального времени может видеть объективное положение дел, выраженное в цифрах.

Сегодня сложно представить управление отделом продаж без точных и релевантных отчетов. Стоит отметить, что здесь важна не только достоверность данных, но и скорость их получения. Все это порой создает определенные трудности для руководителей.

Еще сложнее обстоит дело там, где показателей настолько много, что координатор процесса теряется в информации, и в результате эффективность его решений снижается.

Каждый раз, проводя аудит отдела продаж, мы видим одну или сразу несколько из нижеперечисленных проблем.

• Ключевые показатели определены, но данные собираются раз в месяц (в лучшем случае – еженедельно). В такой ситуации зачастую собственник узнает о проблемных местах бизнеса гораздо позже, чем того требует эффективный менеджмент. В результате – теряются время и деньги.

• Ключевые показатели не соответствуют задачам бизнеса или отдела. Как правило, выясняется, что в таких компаниях практика сбора данных просто «сложилась исторически». Например, в отделе продаж принято считать только выручку и маржинальность, а про конверсию и средний чек забывают, хотя эти показатели также являются ключевыми.

• Показателей слишком много, и при этом среди них нет ключевых. Такое часто бывает в отделах продаж, где внедрены CRM, Power BI или другие подобные сервисы аналитики – из-за большого количества анализируемых данных теряется фокус, что снижает общую эффективность процесса. Этот вариант пока встречается реже всего. Однако таких компаний в сегменте малого и даже среднего бизнеса становится все больше именно потому, что руководитель не понимает, какие показатели в его отделе являются ключевыми.

• Ключевых показателей нет. В таком отделе продаж нет ни одного четкого показателя эффективности, менеджер оценивается исключительно по объему продаж, без анализа результативности его оборота. Например, в одной компании по продаже строительных материалов не проводилась дифференциация новых продаж и продаж действующим клиентам, что демотивировало вновь пришедших менеджеров и сильно расслабляло старых сотрудников. Получалось, что давно работающий менеджер на взаимодействие с клиентами затрачивал пару-тройку часов в день, но при этом объем продаж у него получался высоким, и руководитель считал его самым эффективным в отделе. Подобная ситуация сложилась и в компании по организации мероприятий, где старший менеджер использовал административный ресурс при выборе заявок – он брал самые «вкусные» и недорабатывал остальных клиентов. А если бы руководитель изучал конверсию по каждому менеджеру – таких проблем в этих компаниях не случилось бы.

Именно поэтому, после того как вы спроектировали и утвердили воронку продаж вашего бизнеса, следует позаботиться о списке тех показателей, которые станут целями в отделе продаж.

Без преувеличения могу сказать, что материал, с которым я познакомлю вас в этой главе, редко встречается в бизнес-литературе, а в таком четком виде и вовсе не представлен. Хотя значимость ключевых показателей в бизнесе неоспорима и обусловлена двумя важнейшими аспектами: они представляют собой оцифрованные цели отдела продаж и составляют основу для разработки мотивации его персонала.

В этой главе мы подробно обсудим цели отдела продаж и разложим их на показатели. Мы уже знаем, что такое воронка продаж, теперь пришло время понять, как ее правильно анализировать.

Какой результат вы получите после прочтения этой главы?

Разберетесь, какие виды ключевых показателей бывают и чем они отличаются друг от друга.

Поймете, что такое ключевые показатели в отделе продаж и почему они так важны.

Узнаете, как понимание ключевых показателей влияет на прибыль и оборот компании.

Осознаете, какие ключевые показатели нужно внедрить именно в вашем отделе продаж.

2.1. Виды ключевых показателей

В любых продажах можно выделить три вида показателей: финансовые, количественные и качественные.

2.1.1. Количественные показатели

Количественные показатели – это те, которые измеряются в штуках и обязательно имеют накопительный характер. Например, число встреч, звонков, сделок, отправленных коммерческих предложений, выявленных ЛПР и т.д. Для чего нам нужны количественные показатели? Они позволяют устанавливать плановые ориентиры в количестве (объеме). Например, мы устанавливаем план по разговорам, длящимся более 90 секунд, – 600 в месяц или по полученным договорам – пять штук в неделю и так далее.

Важно отметить, что количественные показатели имеют накопительный эффект. То есть если сегодня у нас 20 разговоров, а завтра – 22, в итоге получается 42 разговора за два дня. Чтобы управлять отделом продаж, мы должны определить полный список всех его количественных показателей. Давайте рассмотрим самые частые их примеры.

• Число звонков, наборов, дозвонов – это показатель верхнего (первичного) уровня активности менеджеров. Применяется, чтобы видеть количество их попыток связаться с потенциальными клиентами.

• Число эффективных разговоров (например, более 90 сек.) – показатель «открытия»[10], отражающий количество разговоров, где менеджеру удалось не просто дозвониться до клиента, но и переговорить с ним.

• Число встреч – конкретный показатель, демонстрирующий общее количество встреч (может быть, назначенных и/или проведенных).

• Число отправленных материалов/коммерческих предложений – с помощью этого показателя мы видим количество заинтересованных клиентов, получивших от нас материалы для ознакомления.

• Число выставленных счетов – этот показатель позволяет понять, сколько клиентов дошли до отправки счета.

• Число договоров /сделок – финальный показатель, по которому мы видим количество успешно «закрытых» клиентов.

Конечно, в вашем отделе продаж могут быть и другие количественные показатели, например, число проданных удочек или количество заполненных брифов.

2.1.2. Качественные показатели

Следующий тип показателей – качественные, то есть выражающие эффективность (качество) в конкретном моменте. В отличие от количественных показателей, которые имеют накопительный эффект, качественные определяют исключительно текущую ситуацию.

Качественный показатель отражает эффективность определенного участка в отделе продаж. Например, конверсия из заявки в оплату говорит нам о качестве обработки входящих заявок; средний чек может показывать качество работы отдела продаж с высокими чеками; среднее количество позиций в чеке демонстрирует уровень работы с дополнительными продажами и/или аксессуарами и так далее.

[10] «Открытием» клиента в сфере продаж обычно называют момент, когда внимание клиента направлено на продавца и он готов посвятить какое-то время обсуждению объекта продажи.

Качественные показатели рассчитываются путем деления, а не сложения цифр, как количественные. Так, например, средний чек мы получаем, вычислив соотношение суммы выручки и количества оплат, а конверсию – делением успешных сделок на все закрытые заявки.

К качественным показателям относятся: средний чек, конверсия, среднее количество позиций в чеке, процент дебиторской задолженности на одного клиента, средний срок жизни клиента[11], уровень удовлетворенности качеством обслуживания и так далее – наверняка в вашем отделе продаж есть свои особенные качественные показатели. (Кстати, если вы пропустили параграф первой главы про конверсию, обязательно вернитесь к нему и проверьте, правильно ли вы ее считаете.)

В отличие от количественных показателей, которые носят накопительный характер относительно периода (сегодня – 5 звонков, завтра – 5 звонков, послезавтра – 10 звонков, итого – 20 звон- ков за три дня), качественные выражают отношение количественных показателей за период. Например, если средний чек за сегодня – 50 рублей, за завтра – тоже 50, то средний чек за два дня составит 50 рублей. В этом основное отличие качественных показателей от количественных.

[11] Average Customer Lifetime, или средний срок жизни клиента – время, в течение которого клиент продолжает покупки.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.