

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Отдел продаж под ключ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Дмитрий Крутов и Сергей Капустин

Отдел продаж под ключ

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.8.07
ББК 65.291.33
К84

Крутов Д.

К84 Отдел продаж под ключ / Дмитрий Крутов и Сергей Капустин. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 224 с.

ISBN 978-5-91657-682-5

В этой книге описан набор инструментов, внедряя которые вы сможете выстроить эффективный отдел продаж, дающий стабильный результат.

Вы поймете, как лучше проводить аудит текущей ситуации в компании и определять точки приложения основных усилий для увеличения продаж. Вы научитесь измерять и отслеживать все элементы процесса продаж и планировать их рост, активно привлекать новых клиентов. Вы поймете, как создавать работающую рекламу и разумно размещать ее, узнаете об особенностях, правилах и оценке эффективности интернет-маркетинга. Будете правильно мотивировать своих сотрудников и проводить их обучение.

Авторы дают интересные кейсы проектов по совершенствованию продаж в компаниях разных направлений и масштабов деятельности, показывают, как внедрить систему учета показателей, способствующую росту продаж.

УДК 658.8.07
ББК 65.291.33

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



VEGAS LEX

© Д. Крутов
© Оформление. ООО «Манн, Иванов
и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-682-5

Оглавление

Предисловие. Клиент выберет вас.	11
Глава 1. Семь базовых принципов, без которых ничего не получится	15
1. Как определить слабые стороны вашей компании? «Воронка продаж»	17
2. Сколько вам приносит каждый вложенный в маркетинг доллар? Маркетинг как инвестиции	21
3. Правильный подход к каждому изменению. Тест, замер, корректировка	29
4. Как правильно прогнозировать результаты продаж. План. Прогноз. Отчет	35
5. Касание! Еще одно! Сколько можно и зачем это нужно?	43
6. Правильное отношение к продажам. Продажи как система.	47
7. Формула продаж — основа системного подхода.	50

Глава 2. Как все обстоит на самом деле?

Аудит и планирование продаж	55
8. Что такое аудит и почему он необходим вашей компании?	57
9. Как провести правильный аудит, который покажет, что делать дальше?	59
10. План продаж — план по достижению успеха	64
11. Два подхода к планированию продаж	67
12. S.M.A.R.T.	75
13. Как матрица Ансоффа позволит строить планы по увеличению продаж	79
14. Индивидуальный подход и сезонность	82
15. Не играйте с показателями, а добивайтесь успеха. Перспективы на следующий год	84

Глава 3. Какая схема оплаты труда наиболее

эффективна	87
16. Как правильно организовать оплату труда	89
17. Как «продавать» новую систему мотивации.	99
18. Как доска и маркер могут помочь замотивировать ваших сотрудников. <i>Progressbar</i>	105
19. Что такое мотивационная доска?	108
20. Секреты БНАЦ. Прыгнуть выше головы.	112

Глава 4. Как многошаговая продажа позволяет продавать даже самым непреклонным	115
21. Клиент — не крепость. Осада или штурм? <i>Front-end</i> и <i>back-end</i>	117
22. Стратегия привлечения клиентов. Как выделиться на фоне конкурентов	120
23. Как инфомаркетинг позволяет завоевывать лояльность клиентов.	122
Глава 5. Как система учета показателей увеличивает продажи.	129
24. Что важнее, вести учет или продавать?	131
25. Как правильно составить таблицу отчетности	134
26. Как таблица отчетности помогает добиваться результата	138
27. «Морковка» впереди, плетка сзади.	141
28. Отчеты менеджеров.	144
Глава 6. Здесь куют успех, или Как правильно организовать работу отдела продаж	151
29. Как повысить эффективность сотрудников	153
30. Зачем переходить на новое, когда и старое работает неплохо?	156
31. Пять факторов успеха в продажах.	160

Глава 7. Как правильно проводить обучение	
сотрудников	165
32. Адаптация новых сотрудников	167
33. Как организовать обучение сотрудников	169
34. Руководитель отдела продаж в роли тренера. Секреты успеха	172
35. Миссия руководителя отдела продаж. В чем секрет успешности тренинга	176
36. Как максимально эффективно выстроить рабочий день отдела продаж	178
Глава 8. Простой способ усовершенствовать	
навыки продаж ваших менеджеров	183
37. Основные правила составления скрипта телефонного разговора	185
38. Секреты написания скрипта встречи	195
Заключение. Если вы дочитали до конца	201
Кейсы. Практика внедрения инструментов	
совершенствования продаж	203
Как увеличить объем продаж в 4 раза?	204
Выясняем, что мешает развитию системы продаж	211
Как формировать и эффективно использовать клиентскую базу?	217

Предисловие

Клиент выберет вас

Здравствуйте. Позвольте поздравить вас с тем, что вы держите в руках эту книгу. Приобретя ее, вы сделали, пожалуй, одну из наиболее удачных инвестиций в свой успех за последнее время.

Прежде чем приступить к чтению, обратите внимание на несколько рекомендаций, как правильно работать с полученной информацией, чтобы добиться желаемых результатов.

Три принципа эффективности

Во-первых, полученную информацию необходимо не просто оставить на задворках вашей долгосрочной памяти, а внедрить в бизнес. Недостаточно просто прочесть книгу! Мы предлагаем вам руководство к действию, а значит, каждый описанный в нем инструмент необходимо опробовать на практике. В противном слу-

чае не стройте иллюзий — сама по себе книга ничего не сделает. Начинайте внедрять полученные знания, не откладывая в долгий ящик. Не стоит думать: «Вот сначала дочитаю все до конца, все осмыслю, а потом потихоньку стану что-то делать...» Прочли главу — действуйте! Прочли следующую — внедряйте! И так далее.

Во-вторых, двигайтесь пошагово. Не стоит рассеивать внимание и энергию. В этом курсе описано много разных техник, но не надо хвататься сразу за все. Лучше читать книгу не спеша и инструменты внедрять последовательно, один за другим.

В-третьих, тестируйте результативность каждого нового шага, предпринятого по нашим рекомендациям. Если внедрение техники принесло не тот результат, который хотелось бы, это не значит, что инструмент не работает. Рекомендуем опробовать две, три или даже пять версий каждого изменения, чтобы их протестировать и сравнить эффект. Тот прием, который даст наилучший результат, и следует развивать и совершенствовать в своем бизнесе.

Анализируйте и накапливайте собственный опыт, максимально адаптируя предложенные инструменты «под себя». Читайте и внедряйте. Удачи!

Дмитрий Крутов

Глава 1

Семь базовых принципов, без которых ничего не получится

1. «Воронка продаж»
2. Маркетинг как инвестиции
3. Тест, замер, корректировка
4. План. Прогноз. Отчет
5. Касание! Еще одно!
6. Продажи как система
7. Формула продаж — основа системного подхода

1

Как определить слабые стороны вашей компании? «Воронка продаж»

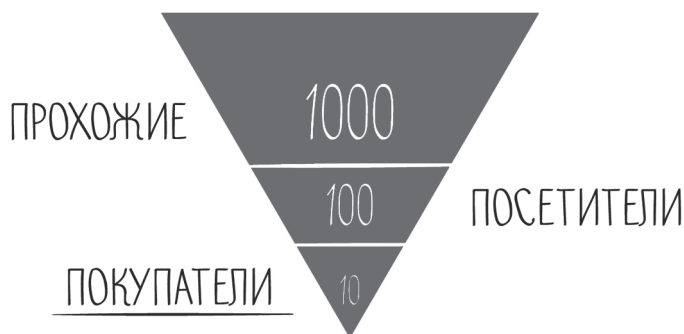
Первый принцип, который мы осветим в этой главе, называется «Воронка продаж». Это понятие знакомо многим. Оно может вызвать некоторое отторжение, поскольку когда-то было испорчено маркетологами.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

